

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA EL
DESARROLLO DEL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR DE
LA ORGANIZACION DE ESTADOS IBEROAMERICANOS EN LA
REGION OCCIDENTAL DE EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR
KATYA ELIZABETH GUTIÉRREZ VELASCO
MARIACELA IVETTE LEÓN HERRERA

PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERA INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSc. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL :

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:
INGENIERA INDUSTRIAL

Título :

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA EL
DESARROLLO DEL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR DE
LA ORGANIZACION DE ESTADOS IBEROAMERICANOS EN LA
REGION OCCIDENTAL DE EL SALVADOR”**

Presentado por :

KATYA ELIZABETH GUTIÉRREZ VELASCO
MARIACELA IVETTE LEÓN HERRERA

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docentes Directoras :

INGA. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE
INGA. SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

San Salvador, noviembre de 2007

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directoras :

Inga. Jeannette Elizabeth Sánchez de Pocasangre

Inga. Sonia Elizabeth García Sandoval

AGRADECIMIENTOS A:

MI MADRE, por tus sacrificios, apoyo, paciencia y tolerancia para estar a mi lado y no permitir que ante mis tropiezos dejara de lado mis metas. Cada logro que he alcanzado en mi vida y especialmente este de culminar mis estudios y tener la oportunidad de ejercer en una profesión te lo debo especialmente a ti.

MI HIJA GABRIELA, por tu comprensión por las veces que caminaste conmigo hasta la U a entregar mis tareas o escuchar mis clases, por las veces que te caíste y raspaste y no hubo nadie para confortarte, por las interrupciones de tu sueño cuando con mis compañeros y yo se nos olvidaba que era de madrugada. Gracias por esforzarte y ayudarme a que aprendieras a vestirme, hacer solita tus tareas y prepararte tus alimentos desde muy pequeña, y sobretodo gracias porque has sido mi motivación en el día a día de este largo camino para obtener mi título universitario.

MI FAMILIA, especialmente mi hermano Ramón y mi tío Carlos, a todos gracias por tener siempre la disponibilidad de ayudarme y aliviar la responsabilidad de madre para que pudiese cumplir con mis obligaciones de ser estudiante universitaria, por estar siempre pendientes de mí y brindarme su apoyo moral teniendo fe en mis capacidades.

RUDY CHICAS, por estar allí en aquellos momentos en que necesite apoyo y consuelo para levantarme y seguir adelante, por tus palabras que a veces me parecían duras pero que me han alentado a seguir esforzándome; y últimamente por tu paciencia al iniciar nuestro hogar conviviendo con mis compañeros de tesis y por llegar a casa después de tus largos días de trabajo a relevarme en nuestra obligación de padres y así yo pudiese dedicarme a elaborar el presente trabajo.

MIS COMPAÑEROS DE TESIS, Mariacela y Benjamín, por soportar mi mal carácter que sé ha sido lo más difícil para uds., por el cariño que han dado a mis hijas, por su comprensión para ajustarse a mis condiciones y trasladarse a trabajar en mi casa; pero sobretodo, por su confianza en mí y haber sido mis compañeros para este difícil proceso de graduación. Benjamín este trabajo no hubiese sido posible sin ti.

MIS AMIGAS Y AMIGOS, por siempre acudir cada vez que los llamé y me hicieron compañía en las buenas y malas y permitir hacer catarsis de las presiones de la universidad.

AL ING. RICARDO SILIEZAR, LIC. XIMENA VALLE, INGA. JEANNETH DE POCASANGRE E ING. SONIA GARCÍA por su accesibilidad, orientación y apoyo en el desarrollo de cada una de las etapas del presente estudio.

MIS PROFESORES y aquellos docentes que se esmeraron para que asimilara los conocimientos de la carrera, preparando y dando clases, calificando evaluaciones y dando consultas fuera de sus horarios laborales; y agradezco más a aquellos que tomaron de su tiempo para escuchar de mis problemas personales y darme palabras de aliento y consejos para continuar en mi vida y estudios.

Y a aquellas personas que de alguna manera han contribuido a lo largo de mis estudios para alcanzar hoy esta meta.

Katya Gutiérrez

Agradecimientos a:

Dios y a mi señor Jesús que me dieron sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta; en especial en aquellos momentos más desesperantes donde las cosas parecían ir mal

Mis Padres por el apoyo brindado durante toda mi carrera y por cada una de las palabras de aliento que me impulsaron a no desfallecer en el camino, dándome la seguridad que necesitaba

A mi Papá Pedro Antonio León que siempre estuvo a mi lado y que siempre me llegaba a recoger por las madrugadas cuando me quedaba a estudiar hasta tarde

A mi Mamá Clara Luz Herrera que me acompañaba en esas noches de desvelo y por siempre procurar facilitarme las tareas de la casa cuando mas ocupada estaba con los exámenes y trabajos.

Mi Hermana Karla Patricia León que siempre buscabas la forma de alentarme y recordarme cual era la meta que perseguía

Mi familia que siempre estuvieron pendiente de cada uno de mis pasos y por darme todo cuanto estuvo a su alcance para poder realizar mis actividades de la manera más rápida

Mis Compañeros de tesis Katya y Benjamín que me soportaron y me tuvieron paciencia ya que muchas veces no les captaba lo que explicaban.

Mis amigos por transmitirme ánimos y esperanzas de que todo lo que comienza termina

Mis asesoras Inga. Jeannette Elizabeth de Pocasangre e Inga. Sonia Elizabeth García por guiarme durante todo el proceso y en especial por dar su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba

Ing. Ricardo Siliézar y Lic. Ximena Valle por darme la oportunidad de poder trabajar a su lado permitiéndome ver otra dimensión de la carrera

Mis Profesores por esforzarse de que cada una de sus enseñanzas formarán parte de mis conocimientos para afrontar mi vida profesional

Mariacela León

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	II
Objetivo General	ii
Objetivos Específicos	ii
ALCANCE Y LIMITACIONES	III
Alcances	iii
Limitaciones	iii
IMPORTANCIA	IV
JUSTIFICACIÓN	V
I MARCO CONCEPTUAL	I
A- Gestión	1
1. Concepto de Gestión	1
2. Características de Gestión	2
3. Diferencia entre Gestión y Administración	3
B- Concepto de Modelo	4
C- Concepto de Modelo de Gestión	4
D- Concepto de Emprendedor	5
II MARCO TEÓRICO	6
A- Enfoques de la Gestión	6
1. Enfoque Clásico	6
2. Enfoque Conductista	8
3. Enfoque de las Ciencias de la Decisión y de la Información	9
4. Enfoque de Sistemas	10
5. Enfoque de Contingencia	11
6. Cuadro comparativo de los tipos de enfoques de gestión.	12
B- Tipos de Gestión	12
1. Gestión Empresarial	13
2. Gestión Estratégica	15
3. Gestión Organizativa	17
4. Gestión de Recursos Humanos	19
5. Gestión Financiera	23
6. Gestión de Compras	24
7. Gestión Educativa	26
8. Control de la Gestión	29
C- Principales Modelos de Gestión	31
1. Modelo de Gestión por Resultados	31
2. Modelo de Gestión por Procesos.	33
3. Modelo de Gestión de Calidad	35
4. Cuadro Comparativo de los Modelos de Gestión	39
D- Emprendedurismo	41
1. Desarrollo del Emprendedurismo	41
2. ¿Qué es un Emprendedor?	41
3. Tipos de Emprendedores	43
III ANTECEDENTES DE LA OEI	44
A- La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)	44
1. Qué es la OEI?	44
2. Organización de la OEI	44
3. Programa de Cooperación de la OEI	48
B- Programa Municipio Emprendedor (PME)	48
1. Origen del Programa	49

2.	Objetivos del Programa	51
3.	Líneas de Acción del Programa	51
4.	Etapas de Desarrollo del Programa	52
5.	Experiencias de Implementación del Programa	52
IV	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ZONA OCCIDENTAL	54
A-	Aspectos Económicos	54
1.	Nivel de Ingresos	54
2.	Desempleo	54
B-	Aspectos Sociales	55
1.	Nivel de Pobreza	55
2.	Educación	55
3.	Salud	56
4.	Género	56
V	EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA	57
A-	El Emprendedurismo en Iberoamérica	57
1.	Características del Desarrollo Emprendedor	57
2.	Iniciativas Emprendedoras Ejecutadas por Organismos Locales	60
3.	Iniciativas Emprendedoras Ejecutadas por Organismos Multinacionales	68
B-	La Cultura Emprendedora en el Sistema Educativo de El Salvador	72
1.	Elementos del Sistema Educativo del País	72
2.	Planes de Desarrollo Educativos	74
C-	Programas Emprendedores en el País	78
1.	Gubernamentales	79
2.	Privados	81
3.	Ong's	87
4.	Financiamiento a Iniciativas Emprendedoras	89
VI	METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO	92
A-	Metodología General	92
B-	Metodología De La Investigación	94
1.	Tipos de Investigación	94
2.	Metodología de Recolección de Datos Primarios y Secundarios	94
3.	Formas de Estudio en la Investigación de Campo	94
4.	Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra	95
5.	Fuentes de Información Primaria y Secundaria	96
VII	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	97
A-	Objetivos de la Investigación de Campo	97
1.	Objetivo General	97
2.	Objetivos Específicos	97
B-	Metodología de Investigación de Campo	97
1.	Metodología de Investigación de Campo para el PME de la OEI.	97
2.	Metodología de Investigación de Campo para Otros Programas en Emprendedurismo en el País.	100
3.	Metodología de Investigación de Campo para Municipios de la Región Occidental.	100
C-	Modelo de gestión de estudio	109
1.	Tipo de enfoque	110
2.	Tipo de modelo de gestión base	110
3.	Recursos involucrados	110
4.	Proceso de desarrollo	110
5.	Concepción del Modelo	110
D-	Diseño de Instrumentos	111
VIII	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN	112
A-	Situación Actual de la Gestión del PME	112
1.	Implicación del programa	112
2.	Proceso de desarrollo general del PME	112
3.	Descripción de la Situación actual del PME por procesos básicos.	114
B-	Diagnóstico de la Gestión del PME	124
1.	Situación actual del modelo de gestión	124
2.	Análisis síntoma causa y efecto	127

C- Diagnóstico de los Municipios	136
1. Descripción de las Variables.	136
2. Caracterización de los Municipios de la Región Occidental del País	140
D- Diagnóstico de la Gestión de Otros Programas	141
1. Caracterización de los Otros Programas de Formación Emprendedora	142
IX PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	144
A- Formulación del Problema	144
1. Definición del Problema	144
B- Análisis del Problema	144
1. Descripción del Estado A	145
2. Descripción del Estado B	145
3. Elementos de Solución	145
X CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO	147
A- Selección de Alternativas de Solución	147
1. Selección del Tipo de Enfoque para la Gestión	147
2. Selección del Tipo de Modelo	147
3. Determinación de Estrategias	148
4. Determinación de Requerimientos de Gestión	153
XI DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN EMPRENDEDORA	156
A- Modelo de Gestión de Formación Emprendedora	156
1. Características del modelo	156
2. Unidades componentes del modelo	157
B- Procesos del Modelo	158
C- Descripción de las Unidades y Procesos	159
1. Planificación	159
2. Organización	160
3. Finanzas	160
4. Recursos Humanos	161
5. Proceso Pedagógico	161
6. Inserción Productiva	162
7. Monitoreo y Evaluación	162
D- Interrelación de unidades del modelo.	162
E- Características de la guía del modelo de gestión	164
XII PLANIFICACIÓN	165
A- Contexto de la Planificación	165
1. ¿Qué es la planificación?	165
2. ¿Cuál es el propósito de la planificación?	165
3. ¿Cómo se desarrolla la planificación?	165
B- Desarrollo de la Planificación	166
Etapa 1: Análisis y diagnóstico	166
Etapa 2: Formulación de la planeación	184
XIII ORGANIZACIÓN	209
A- Contexto de la Organización	209
1. ¿Qué es la organización?	209
2. ¿Cuál es el propósito de la organización?	209
3. ¿Cómo se desarrolla la organización?	210
B- Desarrollo de la Organización	210
Etapa 1: Determinación de funciones	210
Etapa 2: Diseño de la estructura organizativa	212
Etapa 3: Diseño de puestos de trabajo	216
Etapa 4: Documentación	225
XIV RECURSOS HUMANOS	241
A- Contexto de los recursos humanos	241
1. ¿Qué es el recurso humano?	241
2. ¿Cómo se desarrolla el recurso humano?	241

B-	Desarrollo de los recursos humanos	241
	Etapa 1: Plan de contratación	241
	Etapa 2: Plan de Inducción	249
	Etapa 3: Logística de ejecución	256
XV	PROCESO PEDAGÓGICO	262
A-	Contexto del Proceso Pedagógico	262
	1. ¿Qué es el proceso pedagógico?	262
	2. ¿Cómo se desarrolla el proceso pedagógico?	262
B-	Desarrollo del proceso pedagógico	262
	Etapa 1: Desarrollar el plan educativo	262
	Etapa 2: Logística de ejecución	279
XVI	PROCESO DE INSERCIÓN PRODUCTIVA	282
A-	Contexto de la Inserción Productiva	282
	1. ¿Qué es la Inserción Productiva?	282
	2. ¿Cuál es el propósito de la inserción productiva?	282
	3. ¿Cómo se desarrolla la Inserción Productiva?	282
B-	Desarrollo del proceso de Inserción Productiva	282
	Etapa 1: Inserción por Cuenta Ajena	282
	Etapa 2: Desarrollo de iniciativas empresariales	286
XVII	FINANZAS	289
A-	Contexto de las Finanzas	289
	1. ¿Qué son las finanzas?	289
	2. ¿Cuál es el propósito de las finanzas?	289
	3. ¿Cómo se desarrolla el proceso financiero?	289
B-	Desarrollo del Proceso Financiero	289
	Etapa 1: Obtención de financiamiento	289
	Etapa 2: Programación financiera	292
XVIII	MONITOREO Y EVALUACIÓN	293
A-	Contexto del Monitoreo y Evaluación	293
	1. ¿Qué es el monitoreo?	293
	2. ¿Qué es la evaluación?	293
	3. El modelo EFQM como herramienta de evaluación	293
	4. ¿Cómo se desarrolla el monitoreo y evaluación?	293
B-	Desarrollo del monitoreo y evaluación	294
	Etapa 1: Monitoreo y evaluación de procesos claves	294
	Etapa 2: Monitoreo y evaluación del modelo	298
XIX	CENTRO EMPRENDEDOR	306
A-	Requisitos mínimos para su establecimiento	306
B-	Principales entidades encargadas de su desarrollo	306
C-	Descripción del centro emprendedor	306
	1. Población meta del centro emprendedor	306
	2. Servicios del Centro Emprendedor	307
	3. Organización del “Centro Emprendedor”	308
	4. Distribución de espacios para el centro emprendedor	327
XX	VALIDACIÓN DEL DISEÑO	331
A-	Puntos de mejora	331
B-	Beneficios de la propuesta	332
XXI	COSTEO DEL MODELO	334
A-	Contexto del Costeo del Modelo	334
	3. ¿Qué es el costeo del modelo?	334
	4. ¿Cómo se desarrolla el costeo del modelo?	334
B-	Desarrollo del Costeo del Modelo	334
	Etapa 1: Determinación del método de costeo	334
	Etapa 2: Estimación de los costos del modelo	337

C- Fuentes de financiamiento del modelo	354
1. Distribución de los costos del modelo	354
2. Fuentes de financiamiento	356
D- Flujos de Costos	358
1. Flujo de Costos de la Implementación del Modelo	358
2. Flujos de Costos para la ejecución delPME en 4 sedes	358
3. Flujo de costos para la construcción y puesta en marcha del Centro Emprendedor	363
XXII EVALUACIÓN ECONÓMICA	364
A- Metodología Análisis Costo – Impacto	364
1. ¿Qué es el análisis Costo – Impacto?	364
2. ¿Cuál es el propósito del análisis Costo – Impacto?	365
3. ¿Cómo se aplica el análisis Costo – Impacto?	365
B- Desarrollo del análisis Costo – Impacto	365
Etapa 1: Calcular el costo anual del programa	365
Etapa 2: Realizar el análisis de impacto	370
Etapa 3: analizar la relación Costo – Impacto	372
C- Metodología de Evaluación Beneficio - Costo	375
1. ¿Qué es la evaluación Beneficio – Costo?	375
2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación Beneficio – Costo?	375
3. ¿Cómo se elabora la evaluación Beneficio – Costo?	375
D- Desarrollo de la evaluación Beneficio – Costo	375
Etapa 1: Calcular el costo total del programa	375
Etapa 2: Determinar los beneficios en unidades monetarias	375
Etapa 3: Analizar la relación Beneficio – Costo	378
XXIII EVALUACIÓN SOCIAL	379
A- Contexto de la Evaluación Social	379
1. ¿Qué es la evaluación social?	379
2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación social?	379
3. ¿Cómo se desarrolla la evaluación social?	379
B- Desarrollo de la evaluación social	379
Etapa 1 Definición de variables de incidencia del programa	379
Etapa 2 Realizar la valoración social de la implementación del programa	380
XXIV EVALUACIÓN DE GÉNERO	383
A- Contexto de la Evaluación de Género	383
1. ¿Qué es la evaluación de género?	383
2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación de género?	383
3. ¿Cómo se desarrolla la evaluación de género?	383
B- Desarrollo de la evaluación de género	383
Etapa 1 Determinar las condiciones diferenciales de género	383
Etapa 2 Realizar la valoración de género de la implementación del programa	384
XXV EVALUACIÓN AMBIENTAL	387
A- Contexto de la evaluación ambiental	387
1. ¿Qué es la evaluación Ambiental?	387
2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación ambiental?	387
3. ¿Cómo se desarrolla la evaluación ambiental?	387
B- Desarrollo de la evaluación ambiental	387
Etapa 1 Identificar los aspectos ambientales del programa	387
Etapa 2 Descripción de los impactos ambientales	388
Etapa 3 Valoración de los impactos ambientales del programa	391
XXVI ANALISIS DE SENSIBILIDAD	393
A- Contexto del Análisis de Sensibilidad	393
1. ¿Qué es el análisis de sensibilidad?	393
2. ¿Propósito del análisis de sensibilidad?	393
3. ¿Cómo se desarrolla el análisis de sensibilidad?	393
B- Desarrollo del Análisis de Sensibilidad	393
Etapa 1 Definición de factores críticos del programa	393
Etapa 2 Realizar análisis de sensibilidad	394

<i>CONCLUSIONES</i>	397
<i>RECOMENDACIONES</i>	398
<i>GLOSARIO TÉCNICO</i>	399
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	405
<i>ANEXOS</i>	411

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Cuadro comparativo de los conceptos de gestión. (Identificación de palabras clave).....	1
Cuadro 1.2. Cuadro comparativo entre las características de la administración y la gestión	3
Cuadro 2.1. Características principales de los enfoques para la gestión	12
Cuadro 2.2. Dimensiones y proceso del desarrollo de la Gestión Educativa	28
Cuadro 2.3. Cuadro comparativo de modelos de gestión	40
Cuadro 3.1. Resultados de los proyectos ejecutados del Programa Municipio Emprendedor	53
Cuadro 4.1. Porcentaje de jóvenes en la región occidental que no estudian ni trabajan y no buscan trabajo.....	55
Cuadro 4.2. Cuadro comparativo de niveles de pobreza en la región occidental y a nivel nacional.	55
Cuadro 5.1. Origen Social de los emprendedores	59
Cuadro 5.2. Orientación de estrategias en la población objeto del programa Iniciativa Joven	66
Cuadro 5.3. Metas de los programas dentro del Plan 2021	74
Cuadro 5.4. Iniciativas e Instituciones que impulsan el Emprendedurismo en El Salvador.....	78
Cuadro 5.5. Destinos y Montos Máximos del préstamo.	90
Cuadro 7.1. Cuotas de muestreo por localidad.....	99
Cuadro 7.2. Nivel de puntuación según su relevancia en la exclusión social:.....	104
Cuadro 7.3. Nivel de contribución con respecto a la exclusión social.....	104
Cuadro 7.4. Grupo de municipios clasificados con un alto nivel de exclusión social.....	105
Cuadro 7.5. Grupo de municipios clasificados con un medio nivel de exclusión social	106
Cuadro 7.6. Grupo de municipios clasificados con un bajo nivel de exclusión social.....	107
Cuadro 7.7. Selección de municipios de alto nivel de exclusión social.....	108
Cuadro 7.8. Selección de municipios de medio nivel de exclusión social.....	108
Cuadro 7.9. Selección de municipios de bajo nivel de exclusión social.....	108
Cuadro 7.10. Cuota de muestreo por municipio de alto nivel de exclusión social	109
Cuadro 7.11. Cuota de muestreo por municipio de medio nivel de exclusión social.....	109
Cuadro 7.12. Cuota de muestreo por municipio de bajo nivel de exclusión social	109
Cuadro 8.1. Comparación del modelo de gestión teórico y el modelo de ejecución actual del PME.....	126
Cuadro 8.2. Puntos de mejora para la gestión del PME.....	127
Cuadro 8.3. Identificación de Síntomas del desarrollo del PME.....	131
Cuadro 8.4. Análisis de la situación actual del desarrollo del PME	134
Cuadro 8.5. Resumen de información primaria y secundaria recolectada a nivel de municipios de la región de occidente	140
Cuadro 8.6. Resumen de la información primaria y secundaria recolectada a nivel de otros programas de formación emprendedora.....	143
Cuadro 10.1. Descripción de lineamientos básicos del programa municipio emprendedor.....	148
Cuadro 10.2. Fortalezas, Limitantes, Oportunidades y Amenazas de Matriz FLOA.....	150
Cuadro 10.3. Estrategias de Matriz FLOA.....	152
Cuadro 10.4. Requerimientos de gestión para el diseño	155
Cuadro 12.1. Nivel de puntuación según su relevancia en la exclusión social.....	169
Cuadro 12.2. Lista de los municipios de la Región Occidental de país ordenados según exclusión social.....	170
Cuadro 12.3. Criterios y pesos para valoración.....	171

Cuadro 12.4. Escala de calificación.....	172
Cuadro 12.5. Formato de Matriz de calificación.....	172
Cuadro 12.6. Lista de los municipios de la región occidental de país ordenados según mayor organización y recursos	173
Cuadro 12.7. Formato de matriz de Implicados.....	174
Cuadro 12.8. Matriz de Implicados para el desarrollo del PME.....	176
Cuadro 12.9. Formato de matriz de Expectativas	179
Cuadro 12.10. Formato de matriz de puntuación de expectativas.....	179
Cuadro 12.11. Matriz de Expectativas para el PME.....	180
Cuadro 12.12. Escala de puntuación para matriz de expectativas del PME.....	181
Cuadro 12.13. Matriz de puntuación de expectativas del PME.....	181
Cuadro 12.14. Formato de Causa - Síntoma - Efecto.....	183
Cuadro 12.15. Formato de cuadro descriptivo de actividades.....	196
Cuadro 12.16. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 1.....	197
Cuadro 12.17. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 2.....	198
Cuadro 12.18. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 3.....	200
Cuadro 12.19. Formato de cuadro tiempos y secuencia de actividades.....	200
Cuadro 13.1. Numero de personas por puesto.....	220
Cuadro 13.2. Perfil de puesto del coordinador del PME.....	221
Cuadro 13.3. Perfil de puestos del administrador.....	221
Cuadro 13.4. Perfil de puesto encargado de negocios.....	222
Cuadro 13.5. Perfil de puesto del Facilitador.....	222
Cuadro 13.6. Codificación de asignación de puestos.....	222
Cuadro 13.7. Formato de matriz de tareas y responsabilidades.....	223
Cuadro 13.8. Matriz de responsabilidad de la ejecución del programa	225
Cuadro 13.9. Símbolos para la elaboración de diagramas y su significado.....	228
Cuadro 14.1. Resumen de requerimientos de personal.....	243
Cuadro 14.2. Personal Requerido para la implementación del modelo.....	243
Cuadro 14.3. Personal Requerido para la Ejecución del programa en diferentes sedes de la región.....	243
Cuadro 14.4. Personal requerido para crear centro emprendedor.....	244
Cuadro 14.5. Formato para elaboración de la programación educativa.....	250
Cuadro 14.6. Formato para la elaboración de la agenda descriptiva.....	252
Cuadro 14.7. Agenda descriptiva de modulo 1 de inducción.....	253
Cuadro 14.8. Agenda descriptiva de modulo 2 de inducción.....	253
Cuadro 14.9. Formato para el desarrollo del módulo.....	254
Cuadro 14.10. Desarrollo del módulo 1 de inducción.....	255
Cuadro 14.11. Desarrollo del modulo 2 de inducción.....	256
Cuadro 14.12. Cantidad de grupos y participantes por tipo de personal.....	257
Cuadro 14.13. Formato de requerimientos de material y equipo.....	259
Cuadro 14.14. Formato de planificación de tareas de apoyo para logística.....	259
Cuadro 14.15. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 1.....	260
Cuadro 14.16. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 2.....	260

Cuadro 14.17. Plan de logística para el modulo 1 sesión 1 para una tasa de cada 8 participantes	260
Cuadro 14.18. Plan de logística para el modulo 2 sesión 1 para una tasa de cada 8 participantes	261
Cuadro 15.1. Agenda descriptiva de 1ª sesión modulo IV	264
Cuadro 15.2. Agenda descriptiva de 2ª sesión modulo IV	265
Cuadro 15.3. Desarrollo de agenda de 1ª sesión de modulo IV	266
Cuadro 15.4. Desarrollo de agenda de 2ª sesión de modulo IV	268
Cuadro 15.5. Cantidad de grupos y participantes por sede	279
Cuadro 15.6. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 1	280
Cuadro 15.7. Plan de logística para el modulo 1 sesión 1 para una tasa de cada 100 participantes	281
Cuadro 16.1. Formato Identificación de ofertas de trabajo	283
Cuadro 16.2. Formato de Diagnóstico de empleabilidad	285
Cuadro 16.3. Formato de Diagnostico del emprendedor	287
Cuadro 17.1. Formato para elaboración de plan presupuestario	291
Cuadro 18.1. Formato para la ficha de indicadores	295
Cuadro 18.2. Indicadores macroproceso de planificación	295
Cuadro 18.3. Indicadores macroproceso de recursos humanos	296
Cuadro 18.4. Indicadores macroproceso de recursos humanos	296
Cuadro 18.5. Indicadores macroproceso de proceso pedagógico	296
Cuadro 18.6. Indicadores macroproceso de proceso pedagógico	297
Cuadro 18.7. Formato para la ficha de indicadores	300
Cuadro 18.8. Indicadores de evaluación para el criterio de liderazgo	300
Cuadro 18.9. Indicadores de evaluación para el criterio de políticas y estrategias	301
Cuadro 18.10. Indicadores de evaluación para el criterio de personal	301
Cuadro 18.11. Indicadores de evaluación para el criterio de alianzas y recursos	302
Cuadro 18.12. Indicadores de evaluación para el criterio de procesos	303
Cuadro 18.13. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en clientes	303
Cuadro 18.14. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en RRHH	304
Cuadro 18.15. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en sociedad	304
Cuadro 18.16. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados clave	304
Cuadro 19.1. Definición de área administrativa	328
Cuadro 19.2. Definición de área de capacitaciones	328
Cuadro 19.3. Definición de área de incubación de empresas	329
Cuadro 19.4. Definición de área administrativa	329
Cuadro 19.5. Resumen de áreas del Centro Emprendedor	330
Cuadro 20.1. Lista de verificación de cumplimiento de requerimientos en el diseño	332
Cuadro 20.2. Situación Actual vrs. Situación Propuesta	333
Cuadro 21.1. Formato de cuadro comparativo	335
Cuadro 21.2. Cuadro comparativo de métodos de costo	336
Cuadro 21.3. Costos de implementación del modelo por actividad	341
Cuadro 21.4 Estimación de costos por actividad de ejecución del PME en sedes que agrupan 4 municipios	345
Cuadro 21.5. Estimación de costos para la ejecución del PME en sede de 3 municipios	348
Cuadro 21.6. Estimación de costo de la ejecución de los 4 proyectos	348

Cuadro 21.7. Costo de implementación del centro emprendedor por actividad	351
Cuadro 21.9. Inversión de la implementación del modelo.....	352
Cuadro 21.10. Costos de cada unidad del modelo del modelo de gestión.....	353
Cuadro 21.11. Inversión para el establecimiento del centro emprendedor.....	353
Cuadro 21.12. Distribución de los costos de ejecución del programa para una sede de 3 municipios	355
Cuadro 21.13. Distribución de los costos de ejecución del programa para una sede de 4 municipios	355
Cuadro 21.14. Distribución de los costos de ejecución del programa por municipio.....	355
Cuadro 21.15. Estimación de provisión del recurso financiero por actor para el desarrollo del objetivo 2	355
Cuadro 21.16. Distribución de la inversión de la creación del centro emprendedor.....	356
Cuadro 21.17. Financiación de la ejecución del programa en las localidades.....	356
Cuadro 21.18. Flujo de costos semanal para la implementación del Modelo del PME	358
Cuadro 21.19. Flujo de costos semanal para la ejecución del PME en Texistepeque	359
Cuadro 21.20. Flujo de costos semanal para la ejecución del PME en San Julián	360
Cuadro 21.21. Flujo de Costos semanal para la ejecución del PME en Candelaria de la Frontera	361
Cuadro 21.22. Flujo de costos semanal para la ejecución del PME en San Pedro Tuxtla.....	362
Cuadro 21.23. Flujo de costos semanal de la construcción y puesta en marcha del Centro Emprendedor	363
Cuadro 22.1. Valor presente de los programas.....	369
Cuadro 22.2. Anualidades de los programas.....	370
Cuadro 22.3. Distribución de pesos para la importancia de metas de impacto.....	371
Cuadro 22.4. Estimación del Impacto Total Ponderado de los programas	372
Cuadro 22.5. Formato de Matriz de Costo por Unidad de Impacto (CUI).....	372
Cuadro 22.6. Matriz costo por unidad de impacto	373
Cuadro 22.7. Formato de Diferencia por Unidad de Impacto (DUI).....	373
Cuadro 22.8. Diferencia por unidad de impacto de las alternativas con el modelo para el PME	374
Cuadro 22.9 Relación Beneficio - Costo de la propuesta de modelo para el PME.....	378
Cuadro 25.1 Impactos Ambientales generados en la ejecución del programa y creación del centro emprendedor	390
Cuadro 25.2. Calificación de impactos de acuerdo al VIA.....	391
Cuadro 25.3. Valoración de impactos para la ejecución del programa	392
Cuadro 25.4. Valoración de impactos para la creación un centro emprendedor	392
Cuadro 26.1. Redistribución de costos del proyecto para sede de 3 municipios	395
Cuadro 26.2. Redistribución de costos del proyecto para sede de 4 municipios	395
Cuadro 26.3 Resultados del programa con un nivel de deserción del 19%.....	396
Cuadro 26.4 ITP para resultados con un nivel de deserción del 19%.....	396
Cuadro 26.5. Matriz costo por unidad de impacto	396
Cuadro 26.6. Diferencia por unidad de impacto de las alternativas con el modelo para el PME	396

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. Mapa número de Hogares que reciben remesas	v
Figura 1.1 Términos clave de la gestión	2
Figura 2.1. Elementos de la gestión empresarial.....	13
Figura 2.2. Secuencia e interacción de los procesos de la gestión empresarial	14
Figura 2.3. Proceso de desarrollo de la gestión estratégica.....	16
Figura 2.4. Dimensiones y elementos de la gestión organizativa	17
Figura 2.5. Procesos de Recursos Humanos	20
Figura 2.6. Proceso de desarrollo de la gestión financiera.....	24
Figura 2.7. Proceso básico de compra	25
Figura 2.8. Procesos de la Gestión Educativa.....	29
Figura 2.9. Proceso de Control de la Gestión.	30
Figura 2.10. Diagrama de Modelo de Gestión por Resultados.....	32
Figura 2.11. Concepción de la organización bajo el enfoque funcional y por procesos.....	34
Figura 2.12. Esquema del EFQM del Modelo de Gestión de la Calidad.....	36
Figura 2.13. Esquema del Modelo Iberoamericano de excelencia de la gestión	36
Figura 2.14. Representación gráfica de los niveles de la mejora en Seis Sigma.....	37
Figura 2.15. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	37
Figura 2.16. Relación entre la norma ISO 9000/2000 y los modelos de gestión de calidad.	38
Figura 2.17. Características de un emprendedor.....	41
Figura 3.1. Organigrama de la OEI.....	45
Figura 3.2. Estructura organizacional de la Oficina Regional de San Salvador.....	47
Figura 5.1. Enfoque sistémico del desarrollo emprendedor	57
Figura 5.2. Diferencias en el desempeño	59
Figura 5.3. Proyectos y empresas en las etapas de la red incubadora	65
Figura 5.4. Proyectos y empresas por giros en la Red de incubadoras	65
Figura 5.5. Estructura del programa MEGATEC.....	77
Figura 5.6. Coherencia de programas e iniciativas para la gestión 2004-2009.	78
Figura 5.7. Fases de la Competencia ETI.....	81
Figura 5.8. Modelo de emprendedurismo de la ESEN	85
Figura 5.9. Elemento del modelo de emprendedurismo de la ESEN.....	86
Figura 6.1. Esquema de metodología general de diagnóstico.....	93
Figura 7.1. Modelo de gestión teórico del PME.....	111
Figura 8.1. Proceso actual de desarrollo del PME.....	113
Figura 8.2. Proceso de planeación actual	115
Figura 8.3. Proceso de organización actual del PME.....	115
Figura 8.4 Organización del Programa en Golfo de Fonseca (Intipuca - Conchagua).....	116
Figura 8.5 Esquema de canales de comunicación para el proyecto Plan Trifinio.	117
Figura 8.6. Proceso de financiamiento.....	118
Figura 8.7. Proceso de obtención de RRHH del PME.....	121
Figura 8.8. Proceso de compras actual.....	122

Figura 9.1. Formulación del problema.....	144
Figura 10.1. Esquema de Matriz FLOA y de obtención de estrategias.....	151
Figura 10.2. Información evaluada para la determinación de requerimientos de gestión.....	153
Figura 11.1. Esquema del Modelo de Gestión de Formación Emprendedora.....	158
Figura 12.1. Diagrama de Implicados.....	175
Figura 12.2. Diagrama de Implicados.....	177
Figura 12.3. Parte central del diagrama de Ishikawa.....	183
Figura 12.4. Áreas de problemas del diagrama de Ishikawa.....	183
Figura 12.5. Niveles causales del diagrama de Ishikawa.....	184
Figura 12.6. Esquema de planificación en escala. Jerarquía de objetivos.....	188
Figura 12.7. Esquema de árbol de objetivos.....	190
Figura 12.8. Esquema de árbol de objetivos para el PME.....	191
Figura 12.9. Modelo de desglose analítico.....	194
Figura 12.10. Desglose analítico para el primer objetivo específico.....	195
Figura 12.11. Desglose analítico para el segundo objetivo específico.....	195
Figura 12.12. Desglose analítico para el tercer objetivo específico.....	196
Figura 12.13. Esquema de diagrama de GANTT para la programación de objetivo específico.....	201
Figura 12.14. Diagrama de GANTT para la programación de objetivo 1.....	201
Figura 12.15. Diagrama de GANTT para el desarrollo del programa en la sede de Texistepeque.....	202
Figura 12.16. Diagrama de GANTT para el desarrollo del programa en la sede San Julián.....	203
Figura 12.17. Diagrama de GANTT para la programación en la sede de Candelaria de la Frontera.....	204
Figura 12.18. Diagrama de GANTT para la programación en la sede de San Pedro Puxtla.....	205
Figura 12.19. Diagrama de GANTT para la programación del proyecto centro emprendedor.....	207
Figura 12.20. Diagrama de GANTT para la programación de 6 proyectos conforme a las metas establecidas.....	208
Figura 13.1. Esquema de organigrama.....	214
Figura 13.2. Organigrama funcional del PME.....	214
Figura 13.3. Organigrama de puestos del PME.....	218
Figura 14.1. Programación de contratación de personal en la Capacitación del Modelo de gestión.....	246
Figura 14.2. Programación de contratación del personal involucrado en la ejecución del programa en las diferentes sedes de la región.....	247
Figura 17.1. Formato de programación financiera.....	292
Figura 19.1. Estructura Organizativa del Centro Emprendedor.....	309
Figura 19.2. Organigrama de puestos del Centro Emprendedor.....	315
Figura 22.1. Ecuación para calcular el valor presente de un egreso a realizar.....	366
Figura 22.2. Ecuación para calcular el valor presente de los costos de cada periodo.....	366
Figura 22.3. Ecuación para calcular el valor futuro de los costos de cada periodo.....	367
Figura 22.4. Flujo de costos mensual del PME para la gestión 2008 - 2009.....	368
Figura 22.5. Flujo de costos mensual de experiencias del PME durante la gestión 2003 - 2006.....	368
Figura 22.6. Flujo de costos mensual del Programa Nacional de Emprendedores.....	369
Figura 22.7. Ecuación para calcular el costo promedio.....	369

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Esquema de Plan de Cooperación de la OEI.....	412
Anexo 2: Acciones de Cooperación de la Línea de Educación e Inclusión Social	413
Anexo 3: Indicadores de la Situación Actual de la Región de Occidente	414
Anexo 4: Listados de Participantes de Experiencias Ejecutadas del PME	417
Anexo 5: Muestra Seleccionada de las Diferentes Localidades	420
Anexo 6: Tabla de Indicadores Utilizados para la Estratificación de los Municipios en Niveles de Exclusión Social	421
Anexo 7: Matriz de Valoración por Puntos	424
Anexo 8: Matriz de Objetivos para el Diseño de Instrumentos.....	427
Anexo 9: Esquemas y cuestionarios para la recopilación de información primaria	428
Anexo 10: Carta de Compromiso para el Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del Sistema Educativo Formal del Área del Trifinio.....	454
Anexo 11: Formato de Resumen Ejecutivo del Proyecto.....	457
Anexo 12: Ficha Técnica de Actividades Presenciales	460
Anexo 13: Formatos de Solicitud de Servicio, Reembolsos, Legalización de Gastos y Recibos de pagos.....	462
Anexo 14: Formularios y Esquemas para las Tareas del Facilitador Administrador.....	466
Anexo 15: Hoja de Observación de Facilitadores -as	473
Anexo 16: Descripción de la Situación de los Municipios	474
Anexo 17: Descripción de la Situación de otros programas similares	495
Anexo 18. Análisis de Municipios por Exclusión Social.....	501
Anexo 19: Análisis de Municipios por Condiciones Favorables de Organización y Optimización de Recursos para el Desarrollo del Programa.....	502
Anexo 20: Plan Educativo del PME.....	503
Anexo 21: Material didáctico del participante	642
Anexo 22 Detalle de los costos de implementación del modelo por cada rubro.....	680
Anexo 23: Costeo de requerimientos del Plan Educativo para la formación Emprendedora	681
Anexo 24: Detalle de totales de rubros para localidades de 4 municipios	682
Anexo 25. Detalle de los costos de implementación del centro emprendedor	683

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos más destacados en las transformaciones sociales actuales es el incremento considerable de la desigualdad social. En la última década el crecimiento económico y el aumento de la desigualdad han comenzado a ser concomitantes.

La educación en estos nuevos contextos sociales, tiende a comportarse como una variable que define la entrada o la exclusión del ámbito en la cual se realizan las actividades socialmente más importantes.

En respuesta a esta necesidad la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) desarrolla programas enfocados a disminuir los factores de la exclusión social. De esta manera surge el programa que recibe el nombre de "Municipio Emprendedor"; cuya finalidad es dotar de habilidades y destrezas que permitan superar la pasividad existente en los grupos excluidos y produzca una mentalidad emprendedora que los lleve a la inclusión en el ámbito productivo. Para la ejecución de este programa la OEI trabaja en coordinación y con contrapartidas de las municipalidades interesadas.

Las experiencias del Programa Municipio Emprendedor (PME) han permitido visualizar una deficiencia en su gestión provocando un mal manejo de los recursos y obteniendo resultados pobres con los que no se alcanza el objetivo principal que es impulsar el desarrollo local. Esta situación genera una oportunidad para el desarrollo de una propuesta de gestión que permita mejorar el manejo de los elementos involucrados en este.

Así, en la etapa de diagnóstico se analiza la gestión a la fecha del programa, las condiciones del entorno al que se dirigirá a futuro y aspectos de programas similares; para establecer requerimientos y puntos de mejora y ser desarrollados en la etapa de diseño estructurando el Modelo de Gestión de Formación Emprendedora para la Inserción Productiva; producto que aplicado al PME se evalúan sus beneficios desde las perspectivas económica, social y de género en la etapa de evaluaciones.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Diseñar una propuesta de modelo de gestión; para el desarrollo del programa Municipio Emprendedor de la OEI en la región occidental del país; que permita optimizar los recursos para alcanzar una mayor cobertura y tener mayor incidencia en la solución de la problemática social y económica.

Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual del programa Municipio Emprendedor, los municipios y programas similares para la obtención de estrategias y requerimientos del modelo.
- Conocer políticas, líneas de acción y normativas gubernamentales y de la Organización de Estados Iberoamericanos; para enmarcar la propuesta del modelo de gestión.
- Investigar los distintos modelos de gestión existentes, definiendo sus características, variables involucradas, requerimientos, ventajas y desventajas; para la determinación del modelo de gestión a aplicar en el Programa Municipio Emprendedor.
- Analizar las variables y requerimientos de gestión para la selección del modelo de gestión a aplicar.
- Diseñar los elementos, sistemas, herramientas y manuales que conforman el modelo de gestión para el desarrollo del programa.
- Diseñar la guía de aplicación del modelo de gestión para ser implantado por la OEI en su programa Municipio Emprendedor.
- Evaluar los impactos o beneficios económicos, sociales, de género y medio ambiente que se obtendrían al desarrollar el programa con el modelo de gestión propuesto para la determinación de las ventajas de implantarlo.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Alcances

- El proyecto comprenderá de las etapas de diagnóstico de la actual gestión y de las condiciones de los municipios, diseño y evaluación del modelo.
- EL área geográfica de investigación de la situación de los municipios comprenderá los pertenecientes a la región occidental del país.
- El modelo a diseñar será una guía para replicar el Programa Municipio Emprendedor en cualquier región del país y otros proyectos similares de otros organismos

Limitaciones

- La ejecución del proyecto no será parte del estudio debido a que la implementación del “Programa Municipio Emprendedor” para la zona occidental se llevará a cabo desde el año 2008

IMPORTANCIA

La falta de oportunidades han dado pie que en la región occidental de El Salvador actualmente cuente con los mas altos índices de homicidios (Sonsonate 52.8 %, Santa Ana 35.1%), altos índices de pobreza (Ahuachapán aproximadamente el 45% de hogares son pobres), como altos índices de desempleo (Ahuachapán 9.2% el segundo mas alto a nivel nacional, Santa Ana 7.9%) y además esta zona tiene el numero de hogares mas bajo que recibe remesas lo cual para otras regiones implica un colchón para minimizar la pobreza y a su vez ha originando que los planes de desarrollo gubernamentales se hayan orientado a aquellos lugares donde se percibe mayor ingreso. Considerando estas circunstancias de la Región se estima que se encuentra en riesgo de exclusión social, lo que lleva a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) a desarrollar en esta región el Programa "Municipio Emprendedor" dado que su principal objetivo es generar oportunidades de desarrollo para la mejora de la calidad de vida de las personas que se encuentren precisamente en riesgo de exclusión social.

Por lo que la importancia del modelo de gestión radica:

En presentar una propuesta para la ejecución del programa Municipio Emprendedor en la Región Occidental de manera que se aprovechen de una forma mas optima los recursos financieros, humano y tiempo, para lograr los objetivos planteados en el programa y que este a su vez logre un mayor alcance.

Los sectores que se verán mayormente beneficiados con una correcta ejecución de este programa son los jóvenes entre las edades de 14-25 años que se considera un sector que se encuentra en exclusión social¹ y las mujeres; ya que el programa tiene como uno de sus objetivos beneficiar alrededor de 100 personas por municipio que cuente con la condiciones idóneas para el desarrollo de este programa.

¹ Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo FEPADE (1997). Los Jóvenes en Situación de Exclusión Social. Caracterización de la niñez y adolescencia de 7 a 18 años de El Salvador. USAID y MINED.

JUSTIFICACIÓN

La creación de iniciativas empresariales presenta una opción para el desarrollo local de las comunidades debido a que el acceso a un empleo es cada vez más difícil; esto porque las fuentes de empleo no son suficientes y además la población no cuentan con las habilidades y competencias exigidas por el mercado laboral.

Estas circunstancias son las que originan el desarrollo del programa Municipio Emprendedor que busca por medio de iniciativas empresariales mejorar la calidad de vida de aquellos sectores de población que se encuentran en riesgo de exclusión social.

El interés de la OEI por desarrollar el programa en la región occidental del país toma en consideración; además de las condiciones de pobreza, desempleo y analfabetismo; los elementos como la poca inversión pública que existe en la región, el 13.6% de la inversión pública total²; y los bajos niveles de percepción de remesas que para otras regiones es una fuerte fuente de ingresos. (ver mapa número de hogares que reciben remesas)

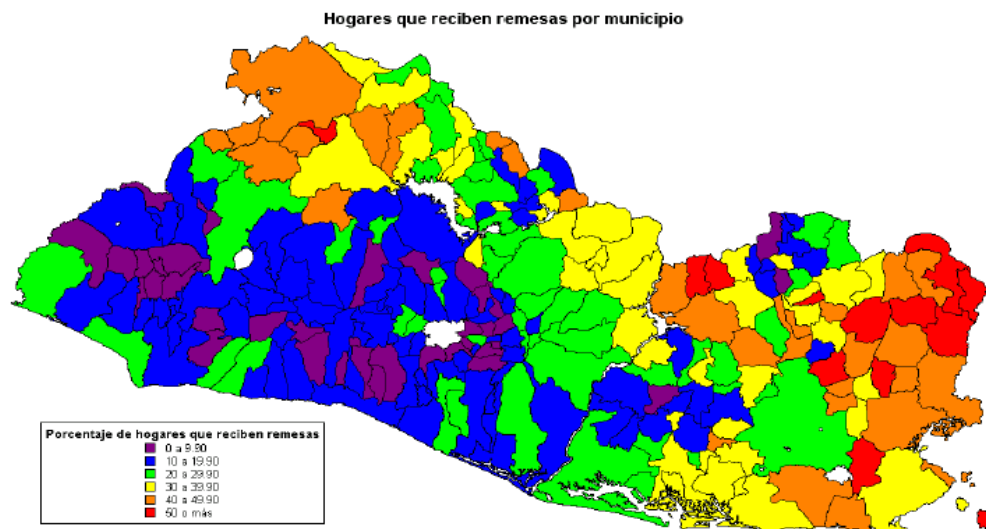


Figura. Mapa número de Hogares que reciben remesas

Fuente Informe 262 Indicadores el desarrollo humano municipal (PNUD 2005)

Sin embargo, las experiencias que a la fecha se han tenido con el desarrollo del Programa Municipio Emprendedor en la región oriental y norte del país; no han generado los resultados e impactos esperados; puesto que en su ejecución se han presentado situaciones que han afectado su desempeño. Estas situaciones han sido causadas por una mala gestión que ha provocado efectos tales como: que sólo un 26.8% de los participantes inscritos terminaran el seminario; un incremento del 11.4% del presupuesto asignado para el 2005; sólo un 56.2% de las iniciativas empresariales se han financiadas y atrasos en la programación del proyecto.

Lo anterior justifica el desarrollo del modelo de gestión que permita el uso efectivo de los recursos que se asignan para alcanzar con eficacia los objetivos planeados y tener el impacto social esperado y a su vez sirva como una herramienta guía no sólo para el desarrollo del programa Municipio Emprendedor en la región occidental sino para los otros municipios del país.

² Fuente: Elaboración propia en base a Informe 262 Indicadores de Municipales Sobre desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio Cuadro 24 Distribución de la Inversión Pública por Departamento 2002-2004

I MARCO CONCEPTUAL

A- Gestión

1. Concepto de Gestión

El concepto de gestión es ampliamente usado en distintas áreas, pues en el desarrollo de estas, la gestión juega un papel determinante originando la elaboración de distintas definiciones según sea su aplicación. Por tal motivo se identifican las concepciones que existen para lograr establecer los elementos esenciales de cada una.

A continuación se presentan diferentes definiciones de gestión bajo distintos enfoques:

1. Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo³.
2. Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.⁴
3. Se define como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y físicos por medio de los cuales se alcanzaran los objetivos.⁵
4. Es un proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar⁶.
5. Acción de gestionar: es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener⁷.

Para determinar que se entiende por gestión, es necesario un análisis de cada uno de los elementos claves de las definiciones citadas, resumiéndose en el siguiente cuadro comparativo:

Definición 1	Definición 2	Definición 3	Definición 4	Definición 5
Proceso	Proceso	Proceso	Proceso	Acción de gestionar
Desarrollo de actividades	Obtiene, despliega o utiliza	Ciclo de la administración	Para coordinar actividades laborales	Coordinar
Generar rendimientos de los factores.	Recursos básicos Apoyo de los objetivos Organización	Recursos: RRHH, \$, materiales y físicos Para alcance de objetivos.	Para alcanzar objetivos de calidad.	Recursos Conseguir determinados objetivos

Cuadro 1.1. Cuadro comparativo de los conceptos de gestión. (Identificación de palabras clave)

³ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

⁴ www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm

⁵ Bergeron G. Pierne; La Gestión Moderna: Una Visión Global Integrada, 3ª edición 2000, pagina 6

⁶ "Gestión, Calidad y Competitividad". (John M Ivancevich)

⁷ med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html

Del cuadro anterior se observa que existen términos en común en cada una de las percepciones de gestión, concluyendo que son elementos indispensables en la concepción de este (ver figura 1.1), de modo que se entenderá por gestión como:

“El proceso que conlleva el desarrollo de funciones utilizando los recursos disponibles para el alcance de los objetivos de una entidad, institución u organización”

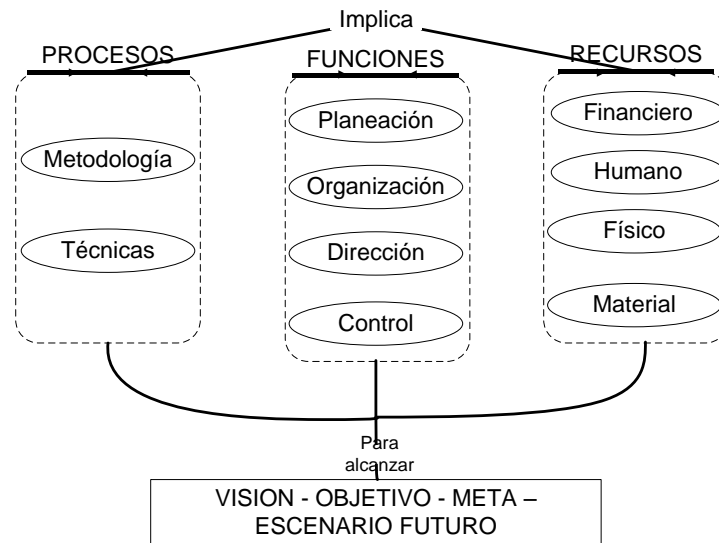


Figura 1.1 Términos clave de la gestión

2. Características de Gestión

Dada la definición del término de gestión, es necesario realizar una caracterización de este para mayor comprensión y visualizar sus elementos.

- ☒ **Se orienta a la visión:** Para la realización de los procesos de gestión, estos se encaminan a la visión de la organización y no tanto a la misión. Dado que la gestión busca alcanzar los objetivos de una organización, entidad o institución.
- ☒ **Conlleva el uso de herramientas:** la realización de la gestión esta ligada al uso de las herramientas para lograr su propósito; como: la planeación estratégica, investigación, metodologías, sistemas de información, entre otras.
- ☒ **Considera el ambiente externo a la entidad, organización o institución:** la gestión involucra el análisis de las condiciones externas a la organización para el establecimiento de estrategias bajo distintos escenarios (las condiciones cambiantes del entorno).
- ☒ **Implica la solución de problemas en cada una de las áreas de la entidad, organización o institución:** aporta acciones de corrección en cada una de las áreas de una organización; considerando en que manera, cada de una de estas al emprenderlas, puede llegar a afectar a otras dentro de la organización.

- ☒ **Manejo Integral de los recursos:** el desarrollo de la gestión no solamente conlleva el uso de los recursos (ya sea financiero, recurso humano, materiales, entre otros), si no que además, consiste en la obtención y distribución de estos; así como el verificar que la utilización sea hacia los propósitos establecidos.
- ☒ **La administración esta inmersa en la gestión:** los procesos de gestión están integrados por la planificación, organización, dirección y control; que a su vez, son los elementos básicos del ciclo administrativo.
- ☒ **La mejora continua es clave para la gestión:** la gestión a la vez que considera elementos del entorno busca la manera en que los objetivos de la organización se adecuen a las exigencias externas.

3. Diferencia entre Gestión y Administración

Dada la definición de gestión y sus elementos que la caracterizan, es necesario esclarecer cual es la diferencia entre gestión y administración debido a que son conceptos muy similares y que tienden en algunas ocasiones a considerarse sinónimos.

En primera instancia se define como administración:

1. Correcta disposición de bienes y recursos para potencializar su desarrollo en la consecución de utilidad o ganancia.⁸
2. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.⁹
3. Conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica¹⁰.

Tomando la definición de administración, según **Konntz and O'donnell**, en la que abstrae elementos comunes de los conceptos anteriores; administración es: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Teniendo como base la definición de administración se identifican sus elementos claves y analizando sus características, se presenta un cuadro comparativo entre la administración y la gestión

Administración	Gestión
1. Se basa en resultados, busca el alcance de la misión	1. Busca el logro de la visión de la organización
2. Coordina el uso efectivo de los recursos.	2. Busca, distribuye y utiliza los recursos de manera efectiva.
3. Planeación, dirección, organización y control conforman el ciclo administrativo.	3. Planeación, Dirección, Organización y control son sus funciones.
4. Cumplir con expectativas numéricas y al corto plazo.	4. Busca cumplir con expectativas al largo plazo.
5. Se basa en objetivos ya trazados.	5. Elabora los objetivos de la organización en base a las condiciones del entorno y los toma de referencia

Cuadro 1.2. Cuadro comparativo entre las características de la administración y la gestión

⁸ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

⁹ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html

¹⁰ www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Glosario.htm

Concluyendo la administración no puede llegar a constituirse en gestión; esto a que se centra en el manejo de los elementos internos de la organización y con una visión mas al corto plazo, pero la gestión lleva inmersa la administración debido a que toma elementos de esta y además maneja un panorama más amplio de la organización tanto en sus elementos internos como externos.

B- Concepto de Modelo

Para determinar que se entiende por un modelo, y ya que este es un concepto usado en distintos ámbitos bajo diferentes enfoques; se necesita considerar aquellas definiciones que están relacionadas al ámbito de la ingeniería, por lo que a continuación se enuncian las siguientes definiciones:

1. Descripción de la realidad, en particular que permite hacer pronósticos o predicciones.¹¹
2. Representación simplificada de una parte limitada de la realidad y de los elementos relacionados¹².
3. Es una vista de un sistema del mundo real, es decir, una abstracción de dicho sistema considerando un cierto propósito. Así, el modelo describe completamente aquellos aspectos del sistema que son relevantes al propósito del modelo y a un apropiado nivel de detalle¹³.
4. Es una descripción simplificada de la realidad. Se utilizan para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de una forma más efectiva que si se la observara directamente.¹⁴
5. Es una guía que se debe seleccionar y adaptar de acuerdo a las necesidades, alcances e intereses que una organización quiera lograr.

De cada una de las definiciones encontradas se identifican elementos claves para definir modelo, como: es una descripción de la realidad, esta descripción lleva un propósito, y que puede ser utilizado como una guía para una organización y ser adaptable.

Por lo que considerando estos elementos que definen modelo, se entiende entonces como:

“La descripción de la realidad o una parte de ella para ser utilizada en la conformación de una guía flexible a los intereses o propósitos de cualquier entidad, organización o institución que desee alcanzar.”

C- Concepto de Modelo de Gestión

La concepción de lo que es un modelo de gestión esta orientada a que enfoque lleva, ya que existen diferentes tipos de modelo de gestión como lo son: el Modelo de Gestión de la Calidad, Modelo de Gestión por Resultados u Objetivos, Modelo de Gestión por Procesos, entre otros. Y cada uno de ellos no contempla una definición de modelo de gestión en general es decir aquella que no este relacionada bajo ningún enfoque.

Lo anterior lleva a desarrollar un concepto partiendo de las definiciones de modelo y de gestión, tomando de cada uno, los elementos principales e integrándolos se conforma la definición de Modelo de Gestión.

Del concepto de modelo se puede desprender los siguientes elementos:

- Es una descripción de la realidad completa o una porción.

¹¹ sgp.cna.gob.mx/Publico/Diccionarios/Glosario.htm

¹² www.fao.org/docrep/W2962S/w2962s01.htm

¹³ www.elguille.info/colabora/puntoNET/canchala_FundamentosPOO.htm

¹⁴ www.ucm.es/info/jmas/temas/glosario.htm

- Debe de amoldarse a los intereses o propósitos de cualquier entidad
- Puede ser una guía.

A partir del concepto de gestión se pueden desglosar aspectos como:

- Es un proceso que conlleva el desarrollo de funciones.
- Utilización de recursos disponibles.
- Dirigida al alcance de los objetivos de la organización.

Analizando los elementos principales encontrados de cada concepto, y considerando aquellos que en cierta manera son comunes entre estos se define modelo de gestión como:

“La descripción del proceso que conlleva el desarrollo de funciones para la conformación de una guía que se adecue a los objetivos que cualquier entidad, organización o institución aspira a alcanzar.”

D- Concepto de Emprendedor

El término emprendedor no tiene una definición establecida, lo cual genera dudas ya que existen muchas definiciones o concepciones acerca de este, entre las cuales se pueden mencionar aquellas que fueron citadas por Sérvulo Anzola¹⁵ bajo distintos enfoques:

1. Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.
2. Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
3. Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
4. Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.
5. Definición popular de emprendedor: del dicho al hecho hay un gran emprendedor.
6. Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

A pesar de la diversidad de conceptos existentes se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es:

“Aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que esta generando algún tipo de innovación y empleos.”¹⁶

¹⁵ Servulo Anzola Lic. y Master en Administración de empresas colombiano, escritor de libros en emprendedurismo y Director de la división de desarrollo del Instituto Técnico de Monterrey

¹⁶ Emprendedurismo, Anelissie Arrázola M.

II MARCO TEÓRICO

A- *Enfoques de la Gestión*

1. *Enfoque Clásico*

Un problema crítico al que hicieron frente los gestores al finalizar el siglo XIX fue el de aumentar la eficiencia y la productividad de la fuerza laboral. El esfuerzo por resolver estos asuntos fue el punto de partida para el estudio de la gestión moderna. Este esfuerzo fue etiquetado más adelante como el enfoque clásico.

El enfoque clásico puede entenderse mejor examinándolo desde dos perspectivas basadas en los problemas considerados en cada una de ellas:

a *Perspectiva de la Administración Científica*

F. W. Taylor, que ha sido calificado como el “padre de la administración científica”, era ingeniero de profesión. Entró como trabajador en Midvale Steel Works y fue ascendiendo en la escala laboral hasta el puesto de ingeniero jefe. Taylor creía que el objeto principal de la gestión debería ser asegurar la máxima prosperidad para el patrono, unida a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. La interdependencia mutua de patronos y obreros era el mensaje habitual que Taylor exponía.

Taylor creía que las ineficientes normas empíricas de la gestión conducían inevitablemente a la ineficiencia, a la baja productividad y al trabajo de baja calidad. Recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la selección científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores.

Taylor trató de hallar la manera de combinar los intereses tanto de la gestión como del trabajo con el fin de evitar que hubiera necesidad de gestionar fábricas en las que se explota al obrero. Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar al personal para realizar adecuadamente el trabajo y de recompensar el buen rendimiento aplicando un sistema de incentivos salariales. Taylor creía que la cooperación había de reemplazar al conflicto, siempre que trabajadores y gestores supieran lo que se esperaba de ellos y vieran los beneficios positivos que se derivarían de la consecución de las expectativas mutuas.

b *Perspectiva de la Teoría Clásica de la Organización*

Es el otro cuerpo de ideas desarrollado prácticamente al mismo tiempo que la administración científica. Estas ideas se centraban en los problemas que han de resolver los altos ejecutivos de las grandes organizaciones. Dado que esta rama del enfoque clásico dirigió su atención hacia la gestión de organizaciones (mientras que la administración científica estaba orientada a la gestión del trabajo), se le dio el nombre de teoría clásica de la organización. Sus dos objetivos principales fueron: 1) desarrollar principios básicos capaces de guiar el diseño, la creación y el mantenimiento de grandes organizaciones, y 2) identificar las funciones básicas de la gestión de organizaciones.

Henry Fayol, un ingeniero de minas francés que con el tiempo llegó a ser director gerente de un grupo integrado por una mina y un complejo metalúrgico francés, el grupo Commentary-Fourchamboult-Decazeville. Además de muchos artículos sobre administración, en su obra más famosa “Administration industrielle et générale”, describe las actividades de una organización agrupándolas en seis categorías:

1. Técnicas (producción, fabricación)
2. Comerciales (compras, ventas)
3. Financieras
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
5. Contabilidad.
6. Gestión (planificación, organización, dirección, coordinación y control)

Estas seis categorías, en diversos grados, son esenciales y han de estar presentes en todas las organizaciones.

Principios de gestión. Fayol propuso catorce principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de problemas. Fayol nunca recomendó una obediencia ciega a los principios, pero sugirió que la experiencia y sentido de proporción de un gestor debería guiar el grado de aplicación de cualquier principio en una situación determinada. Al igual que en el caso de la administración científica.

Funciones de gestión. Fayol fue tal vez el primero en analizar la gestión como un proceso con funciones específicas que todos los gestores han de desempeñar. Propuso cuatro funciones de gestión:

- **Planificación.** Fayol creía que los gestores deben: a) realizar las mejores previsiones posibles de acontecimientos que puedan afectar a la organización y b) elaborar un plan operativo que guíe las decisiones en el futuro.
- **Organización.** Fayol estipuló que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación más apropiada de máquinas, materiales y hombres para realizar las tareas.
- **Mando.** En el plan de Fayol, el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados. Sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa y de doble sentido con sus subordinados. Finalmente, los gestores deben evaluar permanentemente tanto la estructura de la organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la estructura si la consideran defectuosa o en despedir a subordinados incompetentes.
- **Control.** El control asegura que las actividades en curso sean consistentes con las planificadas. Fayol no amplió esta idea, salvo para establecer que todas las cosas deberían estar sujetas a control.

c **Contribución y Limitaciones del Enfoque Clásico**

La contribución más significativa del enfoque clásico fue haber identificado la gestión como un elemento importante de la sociedad organizada; recalándose en un mundo actual más global y competitivo.

La identificación de las funciones de gestión, como la planificación, organización, liderazgo y control, asentó las bases para la capacitación de nuevos gestores. La forma de presentación de las funciones de gestión suele variar según quién sea el que las presenta. Sin embargo, cualquier enumeración de las funciones de gestión reconoce que los gestores se ocupan de qué es lo que hace la organización, de cómo ha de hacerse y de si se hizo o no.

Las contribuciones del enfoque clásico, sin embargo, van más allá de la importante tarea de identificar el campo de la gestión y sus procesos y funciones. Muchas de las técnicas de gestión que se están aplicando actualmente (por ejemplo: análisis de tiempos y movimientos, la simplificación de tareas, los sistemas de incentivos salariales, la programación de la producción, los tests de personal y la presupuestación) son todas ellas derivaciones del enfoque clásico.

Una de las críticas principales que se ha hecho a la teoría clásica es que la mayoría de sus ideas son demasiado simples para las organizaciones complejas actuales en un mundo sujeto a cambios continuos. Sus críticos arguyen que la administración científica y la teoría clásica de la organización son más propias del pasado, cuando los ambientes de muchas organizaciones eran estables y predecibles.

2. Enfoque Conductista

El enfoque conductista de la gestión se desarrolló, en parte, debido a que a los gestores en ejercicio de su profesión les pareció que el enfoque clásico no propiciaba una eficiencia total y la armonía en el lugar de trabajo. Los gestores seguían tropezando con dificultades, ya que los subordinados no siempre se comportaban como era de esperar. Así, pues, aumentó el interés por ayudar a los gestores a lograr mayor eficiencia.

El enfoque conductista para la gestión se bifurca en dos ramas:

a El Enfoque de las Relaciones Humanas

El término enfoque de las relaciones humanas centra la atención en individuos que trabajan en escenarios grupales. Se estudia a gestores y empleados en términos de lo que acaece en el seno del grupo.

Elton Mayo ha sido considerado el fundador del movimiento de las relaciones humanas. Los trabajos de investigación que dirigió en la Universidad de Harvard pusieron de relieve la importancia de los grupos en cuanto que afectan la conducta de los individuos en el trabajo.

Los escritos y el pensamiento de Mayo dieron por resultado una comprensión más completa del factor humano en situaciones de trabajo. Un punto crucial para ello fue el descubrimiento del grupo informal como vía de escape y, al mismo tiempo, fuente de motivación para los trabajadores. Su trabajo derivó también en una mayor atención a la importancia de un adecuado sistema de comunicación vertical en sentido ascendente.

Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas, los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos.

Los estudiosos de las relaciones humanas llaman la atención de los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización. Tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. De este modo, mientras la administración científica se concentra en el entorno físico del trabajo, las relaciones humanas se centran en el entorno social.

b El Enfoque de la Ciencia de la Conducta

Los que utilizan el enfoque de la ciencia de la conducta creen que el trabajador es mucho más complejo que el hombre económico que se describe en el enfoque clásico, o que el hombre social descrito en el enfoque de las relaciones humanas. El enfoque de la ciencia de la conducta se concentra más bien en la naturaleza del trabajo en sí mismo y en la medida en que es capaz de satisfacer la necesidad humana de hacer uso de sus capacidades.

De los estudios de Hawthorne (1927 - 1932) hechos por Elton Mayo en una fábrica de Western Electric, en las que a un grupo de mujeres trabajadoras fueron expuestas a un ambiente laboral en el que se introdujeron 12 variantes de las condiciones de trabajo (variaciones de luz, cambios en el sistema de pago, duración del periodo de descanso, etc.). Se concluyó que los cambios y la mejora en la producción se vieron menos afectados por alguno de los 12 cambios introducidos en las condiciones de trabajo que por las actitudes de las seis mujeres

del equipo de trabajo. La cohesión y la amistad entre los miembros del equipo se consideraron significativas. El grupo desarrolló un liderazgo y un propósito común: el aumento en el índice de producción.

Los estudios de Hawthorne señalaron que los trabajadores se motivan por algo más que por factores económicos. Las actitudes de los trabajadores se ven afectadas por sus sentimientos mutuos y por un propósito común.

c *Contribuciones y Limitaciones del Enfoque Conductista*

El enfoque conductista ha aportado un caudal de ideas importantes y de resultados de la investigación sobre el aspecto de gestión del personal dentro del área de la gestión. El razonamiento básico es que, dado que la gestión ha de conseguir que se haga el trabajo mediante otras personas, la gestión se convierte, en realidad, en ciencia de la conducta aplicada, ya que un gestor ha de motivar, dirigir y comprender las relaciones interpersonales.

La atención del enfoque clásico de la gestión en la eficiencia se complementó con un enfoque hacia los individuos y sus necesidades, emociones y pensamientos. El trabajo del enfoque conductista de la gestión llevó a considerar las organizaciones como sistemas sociales con pautas formales e informales de autoridad y de comunicación. Se determinó que los trabajadores, sus capacidades, su implicación en grupos y su motivación estaban en la esencia misma de cualquier éxito que la gestión pudiera obtener.

El supuesto básico de que los gestores han de saber cómo tratar a la gente parece válido. Pero la gestión es algo más que una aplicación de la ciencia de la conducta. Para que el enfoque conductista sea de utilidad para los gestores, ha de lograr que ejerciten mejor el proceso de gestión. La conducta humana es muy compleja y puede ser estudiada desde muy diversos puntos de vista. Este hecho crea problemas al gestor que intenta aplicar ideas de las ciencias de la conducta.

3. *Enfoque de las Ciencias de la Decisión y de la Información*

El enfoque de las ciencias de la decisión y de la información (CIDI) para la gestión es, en cierto sentido, una versión moderna de la atención prestada en tiempos pasados a la gestión del trabajo por los seguidores de la administración científica. Su característica básica es el uso de la toma de decisiones, de sistemas de información, de matemáticas y la de estadística para ayudar a resolver los problemas producción y de operación. Así pues, el enfoque se centra en la resolución de problemas técnicos más que de problemas de la conducta humana

Herbert Simón, un distinguido científico político y social estadounidense, influyó en el pensamiento y la práctica de la gestión basada en la ciencia de la decisión y de la información. Simón equiparaba la gestión a la toma de decisiones y puso su mayor interés en estudiar cómo se toman las decisiones y de qué manera podrán tomarse con mayor eficacia.

Simón describe tres etapas en la toma de decisiones:

- a) Identificar las ocasiones que demandan una decisión (inteligencia)
- b) Analizar, inventar y desarrollar posibles líneas de acción (diseño)
- c) Seleccionar una línea de acción (elección)

En el pensamiento de Simón, toda acción de la gestión se reduce a la toma de decisiones. La teoría tradicional de los economistas estipula que la toma de decisiones se realiza basándose en la racionalidad. Sin embargo, en el mundo real, la racionalidad tiene sus límites, por ejemplo, las emociones del decisor. En lugar del decisor

económicamente racional. Simón propone la figura de un decisor que satisface. Es decir, se toman las decisiones que son satisfactorias o suficientemente buenas. En vez de buscar una decisión para maximizar los beneficios, se busca un beneficio que sea, sencillamente, adecuado.

Simón concibe las decisiones como un continuo que se extiende desde las decisiones programadas, o las que se toman rutinariamente, hasta las no programadas o no rutinarias y no estructuradas. Puesto que muchas decisiones tienden hacia el extremo no programado del continuo, técnicas tales como el análisis matemático, la investigación operativa y la simulación con ordenadores han adquirido mayor importancia. Al principio, estas técnicas se utilizaron en la toma de decisiones programadas. Sin embargo, gracias a los ordenadores y al análisis matemático, se están incorporando cada vez más elementos al proceso de toma de decisiones.

a Contribuciones y Limitaciones del Enfoque CIDI

Las contribuciones más importantes que el enfoque de las ciencias de la decisión y de la información realiza para la gestión se concentran en las áreas de gestión de la producción y de las operaciones y en los sistemas de información. La gestión de la producción fija su atención en la tecnología de la fabricación y en el flujo de materiales en una planta industrial. En estas áreas, la ciencia de la gestión ha aportado técnicas que sirven para resolver problemas de programación de la producción, problemas relativos a la mejora de la calidad de productos y servicios, problemas de presupuestación y para el mantenimiento de niveles óptimos de inventarios.

La gestión de operaciones es semejante a la gestión de la producción excepto en que abarca una amplia variedad de problemas e incluye organizaciones tan diversas como hospitales, bancos, organismos gubernamentales y militares, todas las cuales tienen problemas operativos pero no fabrican productos tangibles. Para este tipo de organizaciones, la ciencia de la gestión ha aportado técnicas para la solución de problemas tales como la presupuestación, la planificación para programas de desarrollo de la fuerza laboral y la programación de los horarios de vuelo de aeronaves.

El sistema de información se refiere a la utilización de ordenadores para que los gestores tomen mejores decisiones y para aumentar la eficiencia de la organización. Actualmente, el ordenador permite recopilar y procesar con exactitud grandes volúmenes de datos, producir informes en forma oportuna, hacer proyecciones de cara al futuro, comunicarse con partes de la organización geográficamente lejanas y aplicar técnicas cuantitativas para mejorar la eficiencia y el rendimiento de la organización.

Las técnicas del enfoque CIDI son particularmente útiles para el gestor que pone en marcha el proceso de gestión. De producirse un fallo en el enfoque CIDI, éste se debería a no haber prestado la atención adecuada al personal y a la manera correcta de usar las herramientas y técnicas disponibles. ¿Qué utilidad tiene la información aportada por un ordenador si no es interpretable, relevante o específica? ¿Para qué sirve un nuevo gráfico de control estadístico de la calidad si el empleado no es capaz de interpretar su significado o incluso de elaborar el gráfico? ¿Qué tiene de bueno un modelo matemático de inventarios si los datos introducidos son inexactos? Los empleados, clientes y gestores que utilizan las técnicas y enfoques CIDI han de ser considerados como usuarios, intérpretes y bienhechores. Es preciso ponderar sus necesidades, reacciones y grado de comprensión antes de decidirse por el enfoque CIDI más apropiado.

4. Enfoque de Sistemas

El enfoque de sistemas para la gestión es, en esencia, un nuevo estilo de pensamiento en torno a las organizaciones y los problemas de gestión. Un sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. El sistema, como un todo se considera mayor que la suma de sus partes, es más que una unidad de I&D, de marketing y de producción.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma. Cada parte está estrechamente vinculada con las demás partes de la organización; no puede haber ninguna parte de la organización que exista y opere aisladamente respecto a las demás. Así pues, al solucionar los problemas, los gestores han de considerar la organización como un todo dinámico y tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de sus decisiones.

a *Contribuciones y Limitaciones del Enfoque de Sistemas para la Gestión*

Es importante observar que son muchas las organizaciones que, para sobrevivir, están en la actualidad operando como sistemas abiertos y utilizan el enfoque de sistemas para la gestión. Los gestores han de pensar en términos generales sobre un problema, sin concentrarse estrictamente en los resultados deseados, ya que estos resultados repercutirán en otros problemas o partes de la organización así como en el medio ambiente que circunda a la organización.

En estas condiciones, se requiere un compromiso para que el sistema total pueda lograr su objetivo. Y, al buscar un compromiso, la organización ha de ser cuidadosamente consciente del medio ambiente. Los objetivos de las partes individuales han de estar comprometidos en el logro del objetivo de la empresa como un todo.

Los críticos consideran el enfoque de sistemas como abstracto y poco práctico. El concepto de sistemas es adecuado para el análisis que se realiza en las aulas, pero quien se encuentra inmerso en la obligación diaria de tomar decisiones, el análisis profundo y el pensamiento de tipo sistemático le resulta casi imposible.

5. Enfoque de Contingencia

El punto de vista de la contingencia respecto a las organizaciones y su gestión sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y delimitado por fronteras identificables de su suprasistema medioambiental. La perspectiva de la contingencia busca comprender las interrelaciones dentro de subsistemas y entre subsistemas, así como entre la organización y su entorno, y pretende también definir pautas de relación o de configuración de las variables. Hace hincapié en la naturaleza variopinta de las organizaciones e intenta entender cómo operan las organizaciones bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de la contingencia van dirigidos en último término a sugerir los diseños de organización y los sistemas de gestión más apropiados para situaciones específicas.

a *Teorías Universalistas frente a Situacionalistas*

En los tempranos años de la teoría de la gestión, algunos individuos como Frederick W. Taylor defendían el punto de vista universalista de la eficacia de la gestión. Los universalistas argüían que existe ciertamente una mejor manera de llevar a cabo las diferentes funciones de gestión. Desde su punto de vista, la tarea de los teóricos de la gestión era la de identificar estas normas superiores de gestión desarrollando y sometiendo después a prueba la teoría mediante la investigación.

Sin embargo, otros teóricos de la gestión, los llamados situacionalistas, no estuvieron de acuerdo. En su opinión, no existe un enfoque de la gestión que sea el mejor, ya que cada situación es muy diferente. No hay ningún principio o norma que sea aplicable universalmente en situaciones totalmente únicas. De hecho, son muy raros los principios y conceptos que sean útiles para cualquier situación. Dado que cada situación es única, el gestor ha de abordar cada situación con la ayuda de unas pocas directrices, o tal vez de ninguna. La eficacia de la gestión demanda, en primer lugar, que un gestor evalúe cada situación concreta desde el principio antes de decidir qué tipo de acción ha de emprender.

El enfoque de contingencia pretende establecer un puente entre los puntos extremos de ese continuo de pareceres. Al igual que los situacionistas, los teóricos de la contingencia no se adhieren a ningún enfoque que pueda calificarse como el mejor para la gestión. Desde su perspectiva, las situaciones con las que se enfrentan los gestores son diferentes y excluyen, por tanto, una receta calificable como la mejor.

6. Cuadro comparativo de los tipos de enfoques de gestión.

En el siguiente cuadro se resumen las características principales de los diferentes enfoques de la gestión presentados

CARACTERÍSTICA	TIPO DE ENFOQUE				
	CLÁSICO	CONDUCTISTA	CIDI	SISTEMAS	CONTINGENCIA
Orientación	Entorno físico del trabajo	Entorno social, influencia de grupos	Toma de decisiones basados en información	Cada parte que forma el todo dinámico	Subsistemas y sus interrelaciones dentro y entre estos.
Área de gestión	Producción	RRHH	Producción, inventarios, sistemas de información	Todas las partes de la organización	Todas las partes de la organización
Contribución	Funciones de la gestión	Consideración de las organizaciones como sistemas sociales.	Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar eficiencia y rendimiento	Concepción de las organizaciones como sistemas abiertos	El análisis de condiciones cambiantes y circunstancias específicas
Limitación	Se basa en un ambiente estable y predecible	La conducta humana es muy compleja y es difícil aplicar las diversas ciencias que la explican.	No toma en cuenta el factor humano.	Se requiere un compromiso de cada parte para el logro del objetivo total	No existen muchas normas y directrices por lo que se requiere de un gestor con alto grado de formación.

Cuadro 2.1. Características principales de los enfoques para la gestión

B- Tipos de Gestión

Dentro del desarrollo de un proyecto como el de Municipio Emprendedor puede encontrarse muchas áreas que comprenden el Sistema de Gestión, entre estos se identifican:

- Gestión Empresarial
- Gestión Financiera
- Gestión Estratégica
- Gestión de Compras
- Gestión Organizativa
- Gestión Educativa
- Gestión de Recursos Humanos
- Control de la Gestión

A continuación se presentan cada una de estas áreas de gestión aclarando su función, los elementos que intervienen y los procesos básicos para su ejecución.

1. Gestión Empresarial

a Definición

La gestión empresarial puede definirse como el proceso de dirección en el que se preparan los componentes humanos, materiales e intelectuales para seguir las estrategias que le permitan a la empresa obtener un desarrollo sostenible.¹⁷

b Elementos Comprendidos

Según la definición anterior la gestión empresarial debe basarse en la preparación de sus componentes, los cuales son:

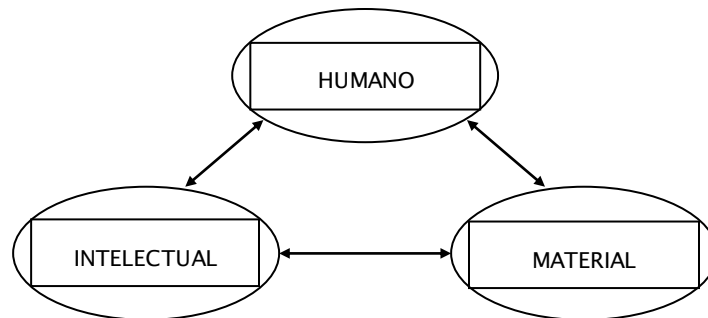


Figura 2.1. Elementos de la gestión empresarial

- Humano:** son todas las personas o colectividades que tienen intereses en la empresa, como pueden ser los empleados, los accionistas, los clientes, o la sociedad en general.
- Material:** son obviamente las máquinas, el equipo, los edificios y terrenos.
- Intelectual:** son los conocimientos y tecnología que la empresa dispone.

c Proceso de Desarrollo

La gestión empresarial comprende los procedimientos e instrucciones necesarios para la adecuada gestión competitiva y sin riesgos de la empresa, los cuales deben estar recogidos documentalmente y agrupados en un manual de gestión que se distribuye entre los responsables principales del proceso.

Los procesos necesarios para la gestión empresarial se identifican a continuación¹⁸:

- Programación y planificación de actividades y productos
- Presupuesto económico y financiero
- Programación y gestión de compras y suministros
- Gestión del diseño y de los proyectos
- Gestión comercial y tratamiento de pedidos
- Proceso de fabricación de los diferentes productos
- Proceso de prestación de los diferentes servicios

¹⁷ Elaboración propia

¹⁸ Fuente: Sistemas Integrados de Gestión, Alfonso Fernández Hatre, 2001

- h) Logística interior de materiales
- i) Control de calidad de suministros, semiproductos y productos acabados
- j) Control de los procesos desde el punto de vista de la seguridad
- k) Expediciones y entrega de materiales
- l) Relaciones con clientes y servicio postventa
- m) Control de emisiones y vertidos
- n) Prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente
- o) Contabilidad general y de costes
- p) Facturación y gestión de cobros
- q) Confección y revisión del sistema de gestión de la organización
- r) Sistemas de participación de los empleados

La secuencia e interacción de los procesos en la organización es la siguiente:

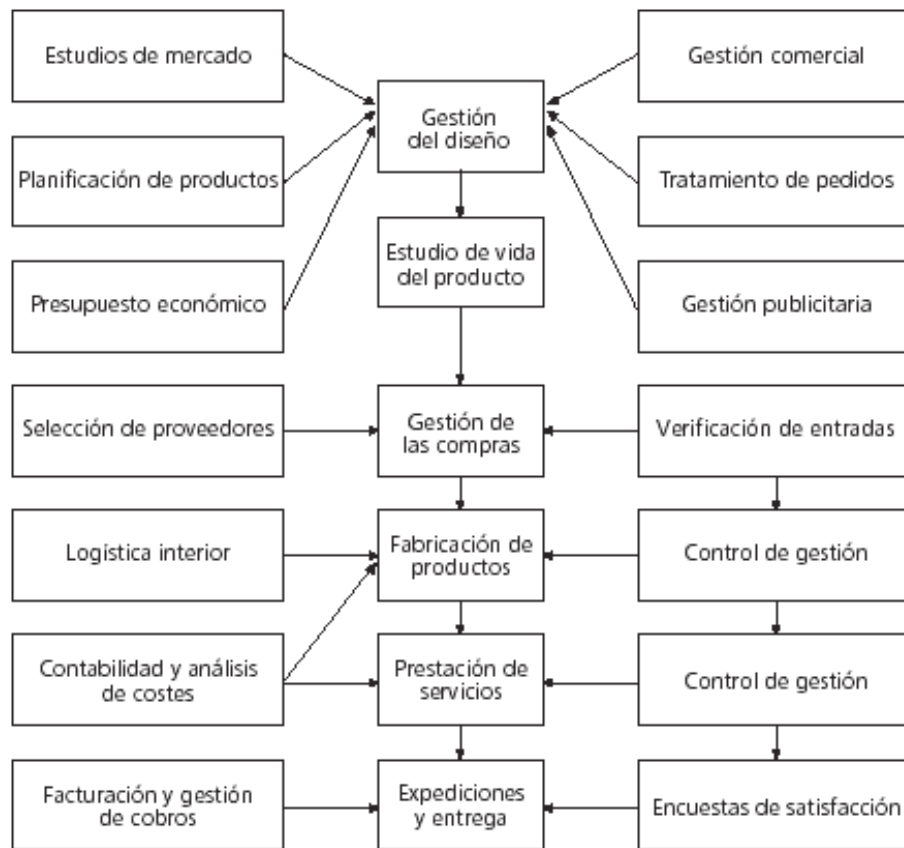


Figura 2.2. Secuencia e interacción de los procesos de la gestión empresarial

2. Gestión Estratégica

a Definición

Puede definirse gestión estratégica como: "El proceso de creación de estrategias que requiere una organización ante los cambios del entorno para garantizar su existencia al corto, mediano y largo plazo"¹⁹

b Elementos Comprendidos

Comprende funciones de la gestión tradicional las cuales actúan durante todo su desarrollo como: la planificación, organización, dirección, gestión de Recursos Humanos, coordinación, control y gestión de financiera.

- ☑ **Planificación:** en donde se define el qué se va hacer y el cómo, considerando los recursos y las condiciones internas y externas de la organización
- ☑ **Organización:** es la concepción de la estructura necesaria para la operativización de lo que se propuso en la planeación.
- ☑ **Dirección:** donde se define lo que se espera de cada una de las unidades definidas en la estructura. (cuánto y qué calidad)
- ☑ **Gestión del Recurso Humano:** incluye cada uno de los elementos inmersos en esta como lo son: definición y análisis de puestos, fijación de salarios, análisis de desempeño, reclutamiento, selección contratación, desarrollo de personal, entre otros.
- ☑ **Coordinación:** es la integración de cada una de las unidades estructurales identificadas a fin de que cada uno de los aportes estén encaminados al logro de lo planificado.
- ☑ **Control:** son las acciones necesarias para garantizar que cada elemento de la gestión realice sus funciones de manera efectiva, eficiente, para logra medir el desempeño de estos.
- ☑ **Gestión Financiera:** son las acciones necesarias para que la organización cuente con los recursos financieros en el momento que lo necesite.

De los cuales se desprende los elementos fundamentales que considera La gestión estratégica:

- a) **La visión de la Organización:** la cual constituye el objetivo a alcanzar al largo plazo.
- b) **La actuación prospectiva de la organización:** en donde los planes, la estructura, los recursos se encaminan hacia al alcance de su visión.
- c) **La capacidad de definir la dirección de la organización:** este elemento involucra la definición de cuánto y con qué calidad debe tener sus resultados.
- d) **El compromiso gerencial en todas las fases:** consistiendo en la coordinación y dirección de los recursos entre cada uno de las unidades estructurales necesarias para el alcance del objetivo de la organización.
- e) **El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización:** involucra el desarrollo de los puestos de trabajo y del recurso humano.

¹⁹ Elaboración propia.

- f) **La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo:** comprendiendo la concepción de los objetivos, planes, programas y procedimientos necesarios.

c Procesos de Desarrollo

El desarrollo de la gestión estratégica comprende de las siguientes actividades:

- ☑ Definición preliminar de la Visión, Misión y los Objetivos de la Organización
- ☑ Análisis situacional: en este se encuentra involucrados la definición de factores claves para el alcance de la visión propuesta, planteamiento de escenarios, y un análisis de las condiciones externas a la organización y las condiciones internas de esta.
- ☑ Ajuste a la Visión, misión y los objetivos de acuerdo al análisis situacional.
- ☑ Definición y selección de las estrategias para el alcance de la visión, misión y objetivos desarrollados.
- ☑ Diseño de los planes de acción.
- ☑ Búsqueda y distribución de los recursos.
- ☑ Desarrollo de los mecanismos de control.

A continuación se presenta el esquema del proceso de la Gestión estratégica.

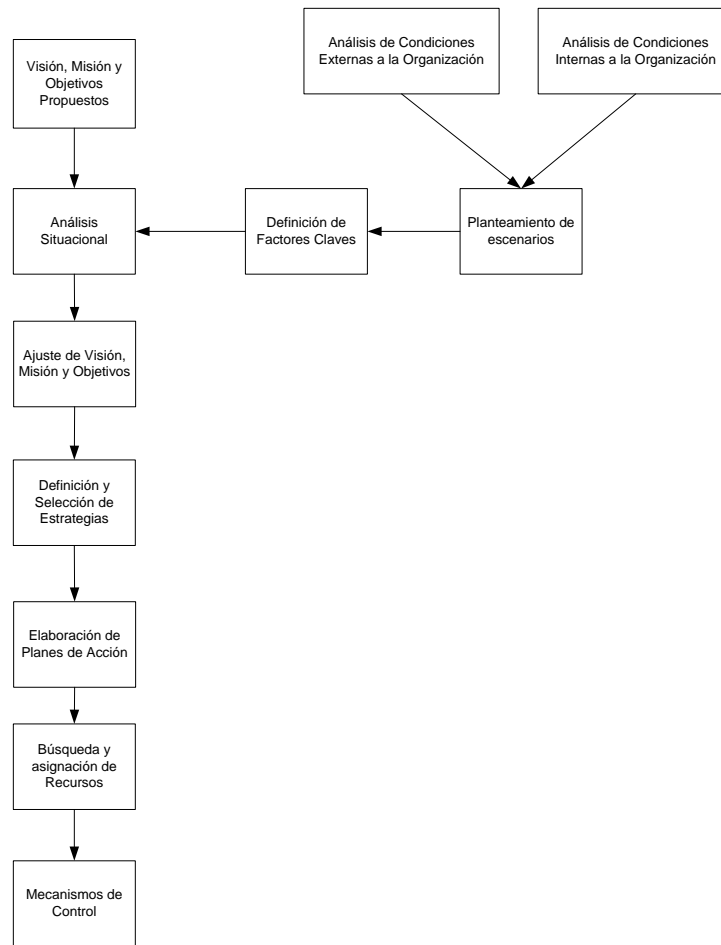


Figura 2.3. Proceso de desarrollo de la gestión estratégica

3. Gestión Organizativa

a Definición

Es un proceso mediante el cual se integran individuos y grupos, que bajo una determinada estructura y dentro de un medio o contexto, desarrollan actividades aplicando recursos en procura de lograr ciertos objetivos.²⁰

b Elementos Comprendidos

Los elementos de la gestión organizativa se pueden categorizar bajo las dimensiones que se deben de tener en cuenta en el momento de realizar un análisis, estos son:

Dimensión estática: que agrupa los elementos como: objetivos, estructura y sistema relacional.

Dimensión dinámica: que agrupa los elementos como: dirección y funciones organizativas.

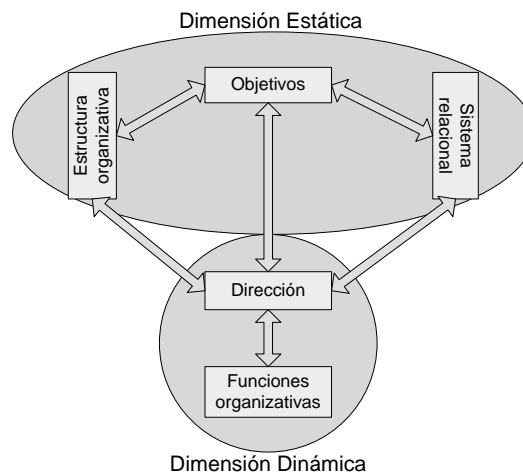


Figura 2.4. Dimensiones y elementos de la gestión organizativa

A continuación se detallan cada uno de los elementos:

i) Objetivos

Es lo que pretende la organización, lo que quiere conseguir y, al mismo tiempo, describen lo que es importante para ella y el sentido que tienen determinadas opciones. Son los medios por lo que las actividades de las personas en la organización se convierte en un conjunto único que, además de facilitar el logro de metas comunes, procura la satisfacción de las necesidades personales.

ii) Estructura

La estructura organizativa es la consideración de diferentes actividades relacionadas de un modo dinámico y supone, en definitiva, la articulación de puestos y la ordenación de instancias. Estas estructuras están basadas en los objetivos o metas de la organización conformando una estrecha relación entre ambos elementos.

²⁰ Las Organizaciones, Facundo Álvarez, M unidpalidad de Córdoba, 2005.

Existen diferentes tipos de estructuras organizativas:

- **Organización funcional:** Se caracteriza por estar separadas en divisiones mayores en base al papel que desempeñan dentro de la empresa, ejemplo: producción, mercadeo, finanzas, etc.
- **Organización por producto:** Se basa en los tipos de productos que fabrican, orientando el conocimiento especializado del personal de la empresa.
- **Organización por procesos:** Se establece la separación por departamento según el tipo de proceso que se lleve a cabo, por ejemplo, departamento de corte, departamento de despacho, departamento de ventas, etc.
- **Organización matricial:** Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar al proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a su organización funcional.
- **Organización lineal o militar:** Se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en una sola persona y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.
- **Organización lineo-funcional:** En esta se combinan dos tipos de organización, la lineal y la funcional. De la primera: la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial; de la segunda, la especialización de cada actividad en una función.
- **Organización staff:** Surge de la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles en grandes empresas, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría; no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados.

iii) Sistema Relacional

Este elemento hace referencia tanto a la naturaleza de los recursos humanos (formación, selección, expectativas, intereses) como a los procesos que orientan su actividad (comunicación, participación, tomas de decisiones, etc.).

Más allá de los objetivos y estructuras, las organizaciones están conformadas por personas, que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir determinados objetivos. Por tanto es muy importante que los objetivos individuales estén acordes con los objetivos grupales y estos a su vez con los objetivos de la organización.

iv) Dirección y Funciones Organizativas

Es necesario conocer y disminuir las disfunciones que se generan entre los componentes antes explicados.

En este contexto, tiene sentido la existencia de la **dirección o liderazgo** como actividad encargada de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional.

v) **Funciones Organizativas**

Su desarrollo aparecerá como el instrumento de acción a través del cual la dirección busca disminuir las disfunciones entre la organización y sus componentes.

Mediante la planificación, distribución de tareas, actuación, coordinación y control, se ordena la realidad de cara a conseguir procesos de calidad y la mejora de las entidades.

El éxito de un buen funcionamiento organizativo radica en el cumplimiento de todos los elementos antes mencionados sin que exista una priorización de uno sobre los otros.

c **Proceso de Desarrollo**

i) **Estructuración de la organización**

Cada organización es diferente, por tanto requiere una estructura que sea flexible y que este basada en los objetivo.

En esta primera fase, se diseña la estructura que se acople con el tamaño de la organización, su tipo de actividad económica, su condición legal, etc.

ii) **Determinación de las funciones**

Se determinaran las funciones y objetivos claves de cada área, departamento o unidad funcional. Con esto se crean las bases para el diseño de perfiles de personal acordes a dichas funciones.

iii) **Documentación**

Se diseñan manuales de funciones, normas, políticas y de procedimientos que dejen en claro la comunicación, responsabilidades y obligaciones de cada unidad y de los individuos que la conforman.

iv) **Sistema de información**

Se especifican los canales y medios de comunicación a seguir de acuerdo a la estructura de la organización tomando en cuenta características individuales de las personas involucradas y el tipo de tecnología disponible para su realización.

4. **Gestión de Recursos Humanos**

a **Definición**

La gestión de recursos humanos (GRH) se define como el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la concentración, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización.²¹

b **Procesos de Desarrollo**

Los procesos que sientan las bases para el desarrollo de la gestión de recursos humanos son: La planeación de recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo. Se caracterizan por contener los fundamentos que desencadenan las restantes actividades de la gestión. Estos se muestran en la siguiente figura:

²¹ Fuente: Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Croby, 1997.

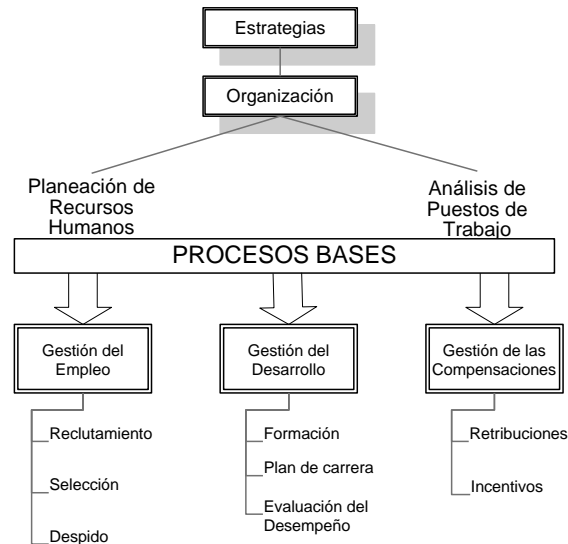


Figura 2.5. Procesos de Recursos Humanos.

☑ Planificación de recursos humanos

Es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo; mediante programas de formación.

Para ser efectiva, toda planificación de recursos humanos toma como base las operaciones y planes a largo plazo de la organización. En esencia, el éxito de la planificación de personal depende de cuanto se pueda ajustar la GRH e integrar efectivamente a las personas en la planificación de la organización.

Los objetivos básicos que persigue son:

- *La rentabilidad*
- *La competitividad*
- *Coordinación interna*
- *Eficacia*
- *Comportamiento organizativo.*

Fases de la planificación de recursos humanos

- i) Determinar el impacto y los objetivos organizativos en las unidades específicas.

En esta fase se relacionan los objetivos organizacionales con los resultados esperados de la GRH, partiendo de los objetivos a largo plazo, y luego desglosando los objetivos a corto plazo. Una vez hecho esto se debe formular los objetivos departamentales o de división, es importante que las unidades inferiores tengan sus objetivos coordinados con los de la organización.

- ii) Determinar las habilidades, experiencia y número total de empleados requeridos para alcanzar los objetivos organizativos y departamentales, es decir, determinar la demanda de recursos humanos.

Estas necesidades pueden ser estimadas por varios métodos divididos en dos áreas:

- Basados en el juicio; subjetivos: de los que destacan 3 métodos: estimación de los directivos, método DELPHI y análisis de escenarios.

- Matemáticos, objetivos: se basan en datos del pasado para hacer predicciones del futuro, entre estos están: análisis de series de tiempo, ratios de personal, ratios de productividad y modelos de regresión.
- iii) Determinar los recursos humanos adicionales netos a la luz de los actuales niveles de recursos humanos.
- iv) Predecir los cambios en la fuerza laboral de la empresa debido a traslados, bajas o retiros por jubilación y despidos.
- v) Desarrollar planes de acción para anticipar las necesidades de recursos humanos

Fundamentalmente los planes de acción dependen de los cambios significativos de tamaño en la organización; centrandose los esfuerzos en el reclutamiento y la selección. De caso contrario pasa a tener importancia las acciones de reclasificación o traslado.

Diseño y análisis de puestos de trabajo

Diseño de puestos de trabajo: proceso de estructuración del trabajo y designación de las actividades específicas de un individuo o grupos de individuos para alcanzar ciertos objetivos organizativos.

El diseño de puestos de trabajo, conlleva 3 fases:

- a) Especificaciones de tareas individuales.
- b) Especificación del método para cada tarea.
- c) Combinación de tareas individuales en puestos específicos.

A través de los años han existido diferentes concepciones de diseño de puestos de trabajo, de los cuales destacan los modelos de Frederic Taylor, Elton Mayo, Douglas McGregor, Frederic Herzberg, entre otros.

Análisis del puesto de trabajo: es el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Este análisis es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí, dado que determina el rol que las personas juegan en las organizaciones.

El análisis de puestos de trabajo está caracterizado por dos elementos:

- El ámbito se refiere al número y variedad de tareas y obligaciones desempeñadas, según la posición ocupada.
- La profundidad del puesto hace alusión al grado de libertad del titular para planificar y organizar su propio puesto de trabajo, para establecer su propio ritmo de trabajo y para decidir qué movimientos realizar y qué comunicaciones establecer en definitiva.

Para el desarrollo del análisis de puestos de trabajo, se puede dividir en cuatro fases:

- a) Primera Fase: además de asignar la responsabilidad del proceso, se determina el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.
- b) Segunda Fase: se decide qué métodos se utilizarán: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información.

- c) Tercera Fase: se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.
- d) Cuarta Fase: el analista realiza una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

Gestión del empleo

En la gestión del empleo se encuentran los procesos destinados al ingreso y salida del personal de la empresa, detallándolos a continuación:

Reclutamiento: proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo; atrayéndoles en cantidad suficiente, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos.

Selección: escoger entre los candidatos reclutados, aquel o aquellos que tengan mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante y a la empresa.

Despido: remoción del personal que no cumple con las expectativas derivadas de su puesto de trabajo.

Gestión del desarrollo.

La gestión del desarrollo se encarga de la evaluación y el crecimiento del personal dentro de la empresa y esta compuesta de los siguientes procesos.

Formación o capacitación: esfuerzo sistemático y planificado para modificar, ampliar o desarrollar el conocimiento, técnicas y aptitudes para conseguir una actuación adecuada en el puesto de trabajo.

Dentro del proceso suele incluirse la inducción al personal, que sirve para facilitar la adaptación del candidato al puesto y a la empresa, de forma que sea productivo lo antes posible.

Plan de carrera: actividad destinada a identificar y orientar a los empleados acerca de las habilidades que necesitarán en su trayectoria profesional futura, aunque pueden ocuparlo o no. Se busca desarrollar un mercado laboral interno donde formar a los propios candidatos para poder promocionarlos a niveles superiores (motivación del empleado).

La planificación de carrera supone posibles y lógicas posiciones que pueden ser ocupadas, basadas en el análisis de puestos de trabajo realizado por la gestión.

Evaluación del desempeño: es el proceso de determinar y comunicar al empleado cómo está prestando su trabajo e idealmente establecer un plan de mejora.

Gestión de las compensaciones

La gestión de las compensaciones comprenden los procesos de remuneración a los empleados por parte de la organización, entre estos están:

Retribuciones: es todo tipo de recompensa ofertada a los empleados y su distribución, que se reciben por los resultados de una relación de empleo con la organización.

Incentivos: son prestaciones adicionales que se le otorgan a los empleados por éxitos u logros en su desempeño dentro o fuera de sus puestos de trabajo.

5. Gestión Financiera

a Definición

La gestión financiera consiste en el conjunto de acciones tendientes a lograr que la organización disponga de los recursos financieros en el momento en que los necesita.²²

b Elementos Comprendidos

- i) Presupuestos: este elemento ayuda a la gestión financiera a conocer por adelantado todas las necesidades de capital que serán necesarios para el funcionamiento.
- ii) Estados contables y financieros pro forma: son elementos para prever situaciones posibles de necesidad de financiamiento y el momento necesario para mantener una solvencia y liquidez financiera.
- iii) Contabilidad: necesaria para el monitoreo y seguimiento del plan, pues permite la recaudación de datos reales de su ejecución para su análisis y toma de decisiones y además para una retroalimentación futura en la elaboración de un nuevo periodo de planificación.
- iv) Indicadores financieros: que al ser comparados con los respectivos parámetros permitan conocer el estado financiero actual de la organización.

c Proceso de Desarrollo

Las principales funciones de la gestión financiera son la planificación y el control; cuyo macroproceso de desarrollo puede verse en la figura 2.6. En estas funciones se encuentran procesos, que dependiendo del modelo de gestión, pueden utilizarse diversas técnicas para su realización.

En la función de planificación se sigue un proceso de previsión, identificando las necesidades de recurso para el funcionamiento o desarrollo de la organización. Esta parte de los planes estratégicos y tácticos se llegan a cuantificar en los presupuestos; dando pie a iniciar un análisis de la necesidad de financiación y de las fuentes probables (internas o externas) que proporcionarán los ingresos que habrá de preverse su momento de disponibilidad, valiéndose de estados de flujos provenientes de la aplicación planificada de los recursos.

El control está orientado esencialmente hacia la búsqueda de acciones correctivas que es conveniente ejercer sobre el funcionamiento de la organización, para anticipar en forma permanente la adecuación de los flujos de ingresos y de gastos. Y esta función se desarrolla generalmente en un proceso contable que arroja datos que tras un análisis permite tomar decisiones respecto a las acciones a tomar.

²² Guía Didáctica para el Facilitador, Caja Costarricense de Seguro Social, Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social, CENDEISS, 2004

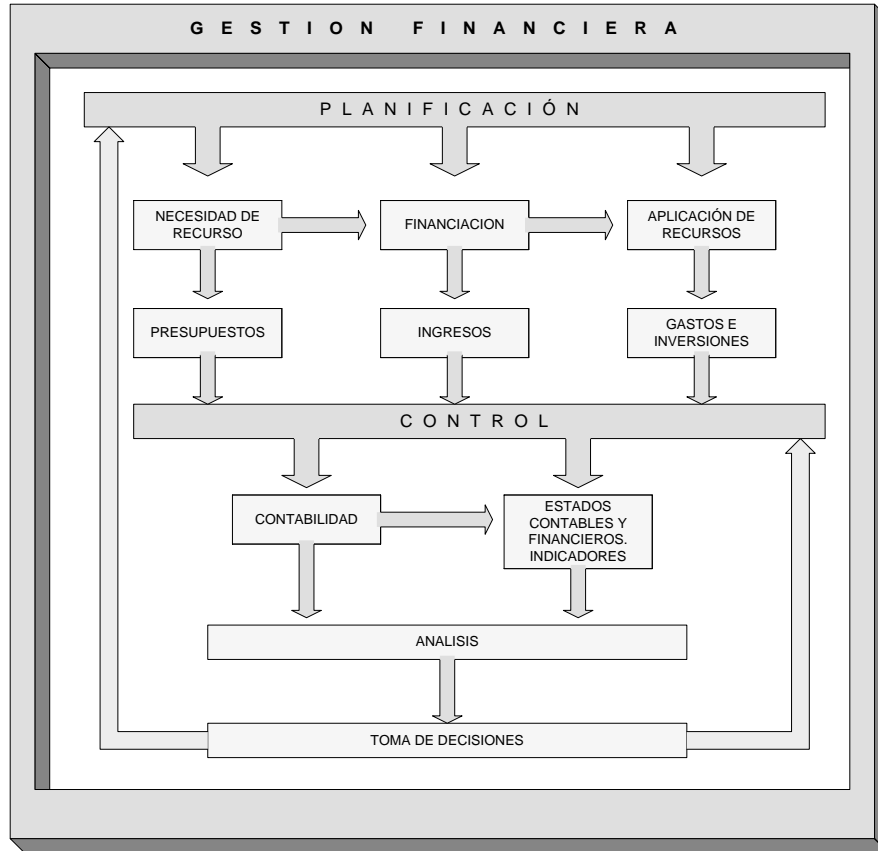


Figura 2.6. Proceso de desarrollo de la gestión financiera

6. Gestión de Compras

a Definición

La gestión de compras es el proceso de planificación, organización, ejecución y control; para el abastecimiento de materiales y suministros que son requeridos para el funcionamiento de la empresa, organización, institución o industria. Su objetivo principal es comprar a proveedores que le suministren productos de calidad a un precio razonable, en el tiempo y lugar establecidos, con las condiciones de pago convenientes y con un excelente servicio postventa.²³

b Elementos Comprendidos

Dentro de las funciones de la gestión, basados en el enfoque clásico, se visualizan los siguientes elementos:

i) Planeación de las compras

En la planeación se establece el fin que pretende alcanzar la organización en las compras, y un curso de acción para lograrlo. En esta etapa se encuentran los siguientes elementos:

²³ Elaboración propia

- ◆ **Objetivos de compras:** que como anteriormente se menciona, el objetivo principal de la gestión de compras es el obtener producto de calidad, a un mejor precio, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.
- ◆ **Políticas de compras:** éstas deben ser lineamientos que orienten el pensamiento y la acción de los encargados de compras, delimitando un área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.
- ◆ **Estrategias de compras:** son todo tipo de acciones para la conducción de un plan que va dirigido hacia el logro de una compra eficaz. Estas estrategias por lo general son de 2 tipos: 1) de desarrollo, selección y negociación de proveedores; y 2) de reducción de costos.
- ◆ **Programación financiera de compras.** En las organizaciones no fabricantes, se refiere a la suma que un comprador puede gastar en mercancía durante un periodo especificado.

ii) Organización de compras

La organización de la gestión de compras depende de la actividad y tamaño de la institución, la variedad de artículos que se compran, el volumen; entre otros. Sin embargo dado la vitalidad de esta función siempre es necesario definir los siguientes elementos:

- ◆ **Estructura organizativa:** se refiere a la formación de una unidad o delegación a una persona, que asuma la responsabilidad de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos, políticas y funciones que deberá cumplir para que el proceso de la compra sea eficiente.
- ◆ **Manual de compras.** en el que se especifique los objetivos, políticas, funciones, organigrama, la relación de la unidad con otras áreas de la organización y los procedimientos.

iii) Control

Es la etapa en la que se monitorea el proceso de compras y si es necesario se modifica algún aspecto del sistema para que se alcance el desempeño deseado del mismo.

- ◆ **Registro de compras:** elemento que debe de ayudar a la consulta, análisis y registro de cualquier compra. Puede ser manual o mecanizado.
- ◆ **Estándares de productos:** se refiere a todas las especificaciones y características de los productos; para ser consultados al hacer cotizaciones, ordenes de compra, recepción de mercancía, etc.
- ◆ **Puntos de control:** establecer puntos de control permitirá conocer la situación real de las órdenes de compra tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

c Proceso de Desarrollo

El proceso básico a toda operación de compra esta compuesto de los siguientes procedimientos:

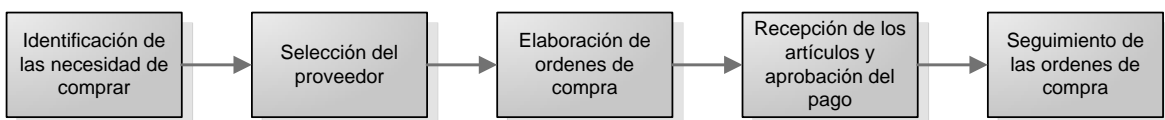


Figura 2.7. Proceso básico de compra

i) Identificación de la necesidad de comprar. Es donde se advierte a la unidad de compras de la existencia de una necesidad, definiendo ésta con el detalle que puede requerir la confección del pedido y apoyando la demanda con las necesarias aprobaciones que autoricen la compra. El documento más utilizado para llevar a cabo este paso es la requisición de compras.

ii) Selección del proveedor. En este paso es de decidir quién podrá satisfacer tal requisición.

Cuando se trata de órdenes repetidas, se podrá hacer referencia a los registros de compras, para cerciorarse quién ha sido el proveedor y si éste cumplió satisfactoriamente.

Si no se tuviera un proveedor, o el antiguo, no cumplió satisfactoriamente, es necesario buscar una nueva fuente de abastecimiento, para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Obtener un listado de fuentes potenciales
- Enviar todos los datos relacionados con los productos deseados, pidiendo cotizaciones de precios e información sobre el crédito y el punto de abastecimiento.
- Comparar cotizaciones para tomar una decisión.

iii) Elaboración de la orden de compra. La orden de compra es el documento en el que se especifican las condiciones de la adquisición de productos entre el comprador y el proveedor. Con ésta se autoriza al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías especificadas.

Por lo general, se elaboran 4 ejemplares de la orden de compra: 1) para el proveedor; 2) para la persona que hizo la requisición; 3) para el encargado de recepción de la compra; y 4) para contabilidad donde procesan la factura y el pago correspondiente.

iv) Tramitación o seguimiento de las órdenes de compra. La función de abastecimiento consiste en entregar los productos en el lugar y el momento que se desee, no basta solo con la colocación del pedido, y dejar todo al proveedor, se requiere de un esfuerzo administrativo para poder lograr que las ordenes sean entregadas a tiempo.

v) Recepción de los artículos y aprobación del pago. En esta etapa se comprueba que la entrega de los productos concuerda con la descripción de los artículos pedidos y que la cantidad está correcta y no dañada. Si la entrega de los productos estuviera incorrecta o hubiera algún error en la factura, el encargado de compras deberá ponerse en contacto con el proveedor y proceder a las averiguaciones respectivas.

Si la entrega es correcta se registran los productos en una forma denominada aviso de mercancía recibida, enviando copia a las unidades interesadas entre ellas contabilidad para la tramitación del pago a la factura respectiva.

7. Gestión Educativa

a Definición

Se entiende por gestión educativa: La organización y administración de recursos para alcanzar los objetivos educacionales determinados. Este es un proceso que abarca desde la definición de un plan hasta la evaluación

de los resultados del qué hacer en la unidad educativa; atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.²⁴

b Elementos Comprendidos

i) Planificación

La planificación trata de definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción para extraer ventajas a futuro considerando tanto las oportunidades y amenazas del medio y las prioridades en la administración de recursos.

Los elementos claves que se consideran son:

- Las metas y objetivos educativos
- La calidad y desarrollo del personal
- La investigación
- El clima institucional
- Relaciones con el entorno.

ii) Organización

El objetivo que busca la organización es comprometer a todos los actores institucionales para generar el mejor desarrollo de los planes educativos.

Dichos actores lo conforman, el director de la institución, el personal docente, los alumnos y la comunidad.

La organización establece el estilo de funcionamiento de la institución educativa, y para su realización es necesario:

- Establecimiento de un organigrama
- Distribución de las tareas en grupos o comités
- División del trabajo
- Establecimiento de canales de comunicación formal entre los actores institucionales
- El uso adecuado del tiempo y de los espacios.

iii) Liderazgo

El rol directivo como líder implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales

A su vez pensando en la transformación educativa como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que implica la orientación y reorientación de la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su entorno, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

²⁴ Elaboración propia.

iv) Control

Es establecido por medio del valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo y se compone de los siguientes elementos

- **funcionalidad.** Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.
- **Eficacia.** Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.
- **Modernidad.** Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos .

c Desarrollo de la Gestión Educativa

El desarrollo de la gestión educativa busca el fortalecimiento de la autonomía de las instituciones educativas basado en 3 dimensiones que son:

- ☑ Los proceso pedagógicos: estos buscan la realización de un currículo que responda a las necesidades, intereses y potencialidades del estudiante y orientado al entorno local; Prácticas pedagógicas apropiadas y orientadas a la excelencia académica; y ambientes facilitadores del aprendizaje.
- ☑ Los procesos de gestión que buscan el desarrollo de un equipo de liderazgo al interior de la institución; un modelo organizacional participativo que incluya la comunidad y una cultura Institucional de colaboración entre los actores escolares orientada al logro de un alto desempeño académico y que además este enfocada a lograr que la enseñanza y el aprendizaje sean el centro de la actividad escolar.
- ☑ Los procesos de evaluación que contenga: normas de convivencia claras, razonables, conocidas y aceptadas por todos; sistemas de evaluación formativa del desempeño de los docentes y de seguimiento del desempeño estudiantil y un sistema de incentivos al desempeño para todos los miembros de la comunidad educativa.

Los procesos se resumen en el siguiente cuadro y se esquematiza su relación el la figura 2.8.

		Dimensiones		
		Pedagógico	Gestión	Evaluación
Procesos	Currículo	Liderazgo	Participación	Normas
	Ambiente	Organización		Evaluación
	Práctica			Incentivos.

Cuadro 2.2. Dimensiones y proceso del desarrollo de la Gestión Educativa



Figura 2.8. Procesos de la Gestión Educativa

8. Control de la Gestión

a Definición

Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección para asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."²⁵

b Elementos Comprendidos.

Todo control de la gestión cuenta con elementos claves para que pueda ser desarrollado.

Estos son:

i) Planificación del sistema de control

Todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias en concordancia con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para lograr esto es necesario un diagnóstico estratégico mediante: análisis del sistema organizacional y de estructura; y un análisis de parámetros gerenciales.

ii) Estructura de procesos

Identificación de los procesos claves y las áreas que son afectadas y que requieren control, esquematisando las actividades y las responsabilidades de cada área o unidad, así mismo se identifican los factores críticos de éxito.

²⁵ Joan M^a Amat. Control de Gestión. Barcelona, 1992 y Menguzzato y Renau. Op. Cit.

iii) Indicadores

Un indicador es un punto en que una estadística simple o compuesta refleja algún rasgo importante de un sistema, debe ser medible, relevante y vinculante. Por tanto es necesaria asignar un indicador para cada área que sea considerada crítica.

iv) Instrumentos de control

Son elementos que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica (significa la condición real y actual del indicador), un estándar o umbral (define el valor a lograr o mantener en el proceso de control) y rango (son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación).

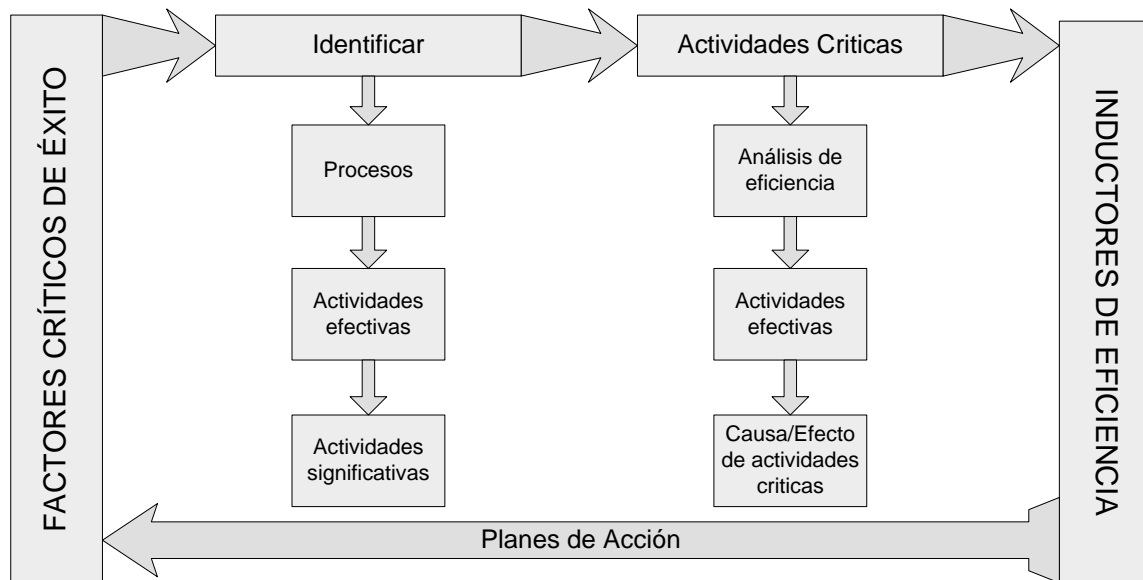


Figura 2.9. Proceso de Control de la Gestión.

c Proceso de Desarrollo

Primera etapa: Identificación del proceso

Consiste en recopilar las actividades que participan en la salida que concierne al factor clave de éxito, es decir, determinar el proceso correspondiente.

Es necesario identificar los factores de activación común y las finalidades comunes para las actividades y un diagrama de flujo que ponga de manifiesto la movilización de los materiales y de la información.

Lo más importante para el control de la gestión es controlar los procesos apropiados y no los productos.

Segunda etapa: Determinar las actividades efectivas

Consiste en determinar, entre las actividades del proceso, cuáles son las efectivas, las que realmente se incluyen en el tipo de eficiencia que figura en el factor clave de éxito.

Tercera etapa: Determinar las actividades significativas

Esta etapa consiste en ir mas lejos en la selección de las actividades, teniendo solamente en cuenta, entre las actividades efectivas para el factor clave de éxito, las significativas, es decir las que tienen mayor influencia.

El análisis de actividades establecido en las tres etapas que vimos anteriormente -"proceso", "actividades efectivas" y "actividades significativas"- conduce a una lista de actividades críticas (efectivas y significativas) desde el punto de vista del factor crítico de éxito.

El objetivo prioritario del control de gestión consiste entonces en mejorar la eficiencia de las actividades críticas. Para esto es necesario identificar las palancas eficaces para actuar sobre ellas, lo que constituye la cuarta etapa del análisis causas / efectos: el análisis de eficiencia, de las actividades críticas. Por lo tanto se trata de determinar lo que hace variar el rendimiento de la actividad crítica y de esta manera, identificar las palancas con las que se podrá mejorar.

Cuarta etapa: El análisis de eficiencia

El análisis de eficiencia se aplica a un par actividad/eficiencia, es decir, a una actividad crítica (actividades efectivas y significativas), examinada bajo el ángulo y un atributo de eficiencia bien determinado como: plazo, costo, calidad, etc.

El análisis de la actividad implica la búsqueda de las causas, es decir, los factores que influyen sobre la eficiencia (plazo, costo o calidad) de esta actividad. Estos factores causales desempeñan un papel esencial en la gestión.

Estos factores se denominan "inductores de eficiencia" que son los que constituyen la base de los planes de acción para el progreso continuo, en conclusión son la base de los indicadores de control.

C- Principales Modelos de Gestión

Con la amplitud que ofrece el concepto de modelo de gestión, este permite que sea aplicado a diferentes aspectos, generando de esta forma una infinidad de ellos y cada uno con características propias del ámbito al cual se están aplicando, pero a pesar de esta dificultad cada uno se puede desprender patrones, llevando a la identificación de modelos de gestión básicos. Estos se encuentran en cada uno de los diferentes modelos de gestión desarrollados, tomando como base para su desarrollo sus principales características, enfoques y elementos, adaptándolo a las circunstancias en las que se desenvolverá este.

Dichos modelos se detallan a continuación:

1. Modelo de Gestión por Resultados

a Definición

Es el modelo que propone la gestión de los recursos, centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de la organización, en un período de tiempo determinado.

Un modelo de gestión por resultados permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

De manera esquemática el modelo de gestión por resultados se representa así:

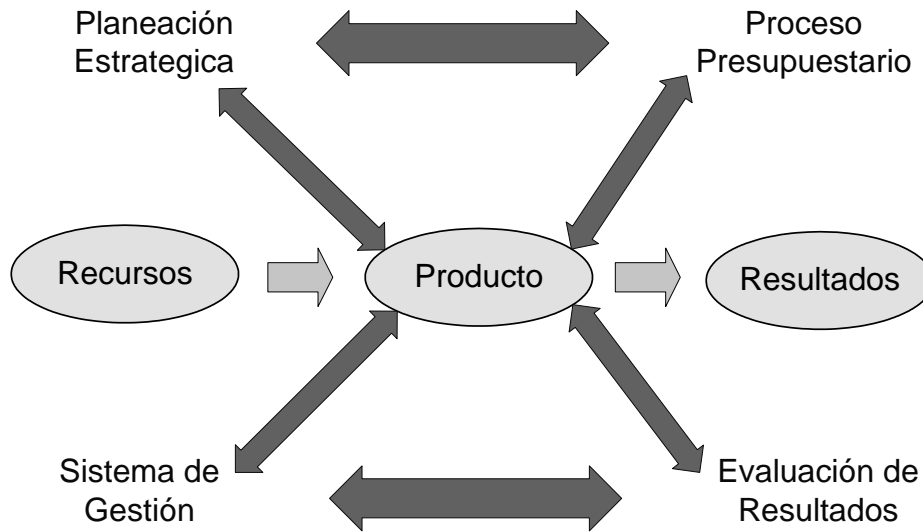


Figura 2.10. Diagrama de Modelo de Gestión por Resultados

De la figura anterior se pueden desprender los elementos en que esta compuesto el modelo de gestión por resultados, los cuales son:

- La planeación estratégica: de la cual se desprenden los planes operativos, de donde se extrae los procesos claves para el alcance del plan.
- Proceso presupuestario: en el cual involucra los procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria
- Sistema de gestión: se ve inmerso en este sistema la gestión de los diferentes recursos a utilizar y los compromisos de resultados de gestión, el esquema de incentivos.
- Evaluación de resultados: involucra el diseño del sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión.

b Características

Las características que definen al modelo de la gestión por resultados se detallan a continuación:

- La base de este modelo es la Planeación Estratégica.
- Coordina las acciones entre la alta gerencia y la gerencia operativa.
- Descentraliza la toma de decisiones.
- Las organizaciones se centran en el cumplimiento de las estrategias propuestas.
- Busca la medición del desempeño.

c Proceso de Implementación

Los pilares en el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión son:

- La planificación estratégica: es aquí en donde se definen los objetivos y a su vez se identifica los procesos necesarios para el logro de las estrategias planteadas.

- La reingeniería de procesos: el cual permite orientar los procesos pertenecientes a la organización identificados como prioritarios para el desarrollo del plan estratégico.

El proceso de implantación de un modelo de gestión por resultados se detalla a continuación:

1. **Actividades preparatorias:** en este proceso tiene como resultado la obtención del convenio de la organización así como las condiciones para la implantación del modelo.
2. **Conformación de equipos:** dadas las condiciones, se conforma los equipos necesarios para efectuar las siguientes actividades del proceso de implantación del modelo
3. **Análisis situacional preliminar:** cuyo objetivo es la obtención de una primera versión del plan estratégico en el que se describe: la situación actual de la organización, procesos críticos, propuestas de estrategias y los planes operativos tentativos para alcanzarlas.
4. **Análisis situacional:** en esta fase se somete a análisis la primera versión del plan, con el fin de obtener el plan de la organización definitivo.
5. **Elaboración y puesta en marcha del plan operativo:** consiste en el diseño de los diferentes planes operativos así como un análisis de los diferentes recursos para la puesta en marcha de cada uno de ellos.
6. **Control del modelo:** en el cual se involucra el desarrollo de un sistema de seguimiento del plan, para el establecimiento de dar por cumplido lo planeado o realizar las correcciones.

d **Ventajas y Desventajas**

Ventajas:

- Permite la descentralización de las decisiones.
- Coordina la actuación de la alta gerencia con la gerencia operativa.
- La organización tenga claridad en sus objetivos.
- Permite que la organización se enfoque al alcance de sus objetivos.

Desventajas

- Dado que la toma de decisiones se delega, hace que el seguimiento y control sea más exhaustivo llegando a cargar esta fase y retrasar en cierta manera la realización de acciones correctivas.
- Se genera coerción sobre los subordinados
- Énfasis en resultados fácilmente cuantificables.
- Seguimiento rígido de los objetivos.

2. **Modelo de Gestión por Procesos.**

a **Definición**

Es la descripción de una serie de acciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada; para conseguir un resultado que satisfaga plenamente las expectativas de los clientes y los objetivos de la organización en su conjunto.

Una organización, vista en su conjunto, también "procesa". Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes).

El modelo se basa en la gestión de procesos en donde concibe a la organización de forma "horizontal" lo que se contrapone a la concepción tradicional funcional "vertical", lo que se representa en la siguiente

figura:

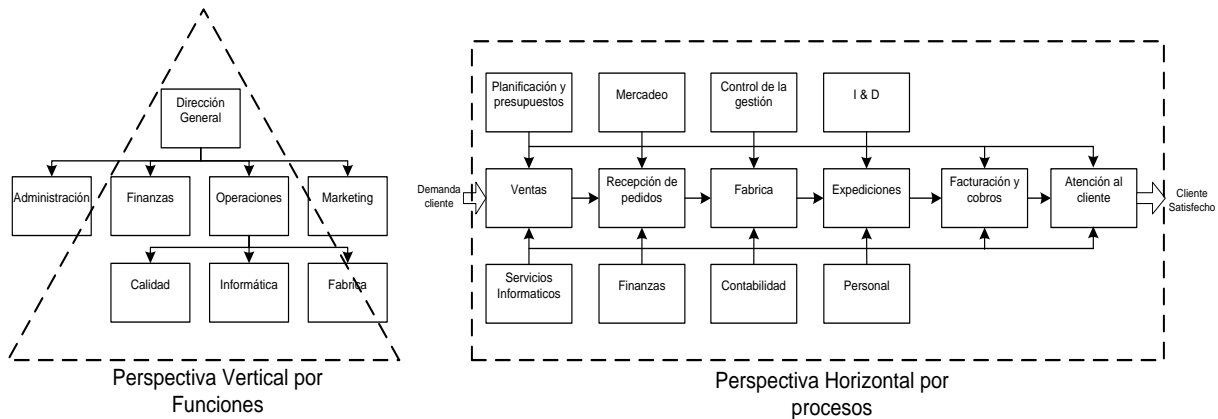


Figura 2.11. Concepción de la organización bajo el enfoque funcional y por procesos.

b Características

El modelo de gestión por procesos posee las siguientes características:

- Esta orientada a los objetivos de la organización y a las expectativas de agentes externos a la organización (Clientes, proveedores, accionistas y empleados).
- No se centra en la cadena de mando y a la función de cada departamento.
- Se identifica una cadena Cliente-Proveedor
- Define un marco de responsabilidad
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Se localizan procesos relacionados con los factores críticos de la organización.

c Proceso de Implementación

Para el desarrollo de modelo de gestión por procesos es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificación de los requerimientos del "cliente":** en donde el cliente es la persona a quien se dirige el producto de la organización, que puede ser externo o algún departamento o persona dentro de esta, lo que se definirían como los objetivos a alcanzar por los procesos.
- 2. Identificar los procesos e indicadores claves:** conocidos los requerimientos del "cliente" se identifican los procesos necesarios para cumplir con las expectativas de este y a su vez se identifican los indicadores por los cuales se medirá el desempeño del desarrollo del proceso.

3. **Documentar los procesos:** con los procesos ya concebidos se procede al diseño de estos, documentándolos para su desarrollo.
4. **Medir la eficacia y la eficiencia de los procesos:** habiendo realizados los procesos diseñados, se mide su desempeño por medio de los indicadores definidos para lograr determinar si se ha logrado cumplir con las expectativas del “cliente”
5. **Definir los objetivos de mejora:** al identificar por medio de los indicadores el desempeño de los procesos, se establece aquellos elementos que han fallado con suplir las necesidades del “cliente”, los cuales se constituyen en objetivos de mejora, que tomaran de referencia para establecer las mejoras en los procesos establecidos.

d *Ventajas y Desventajas*

Ventajas

- Permite la utilización de los recursos de manera más eficiente.
- Descentraliza la toma de decisiones.
- Busca la satisfacción del cliente ya sea interno o externo

Desventajas

En una organización compleja el desarrollo de este modelo sería difícil; dado que los procesos que se identifiquen pueden comprender distintos departamentos o jefaturas de la organización volviendo más compleja la red de los procesos; lo que a su vez, dificultaría la medición del desempeño de estos.

3. *Modelo de Gestión de Calidad*

a *Definición*

Es un marco de trabajo orientativo para desarrollar y hacer operativos los conceptos de calidad total de las organizaciones.

En este caso el concepto clave de este modelo es la calidad, que ha venido evolucionando dando pie al surgimiento de diferentes enfoques, que a su vez se han convertido en diferentes modelos de la gestión de la calidad.

Entre los modelos de calidad más destacados se tienen:

Modelo Europeo de La Excelencia Empresarial (E.F.Q.M.)

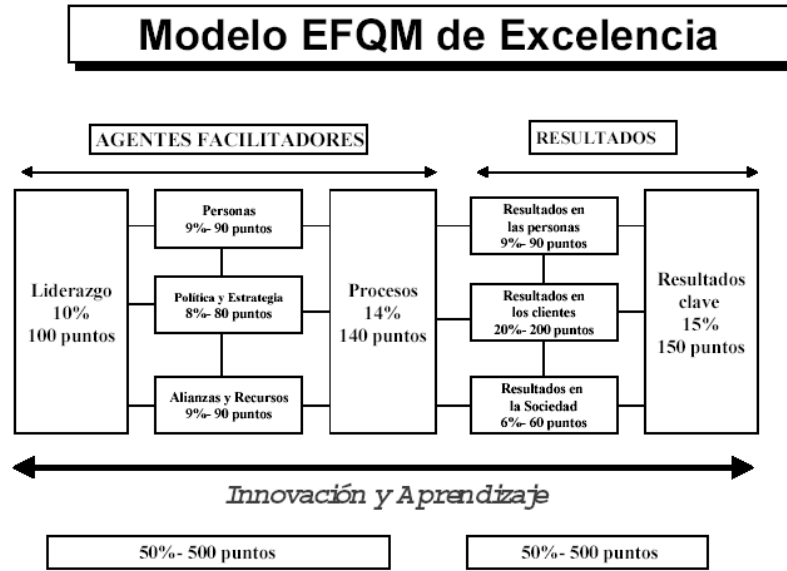


Figura 2.12. Esquema del EFQM del Modelo de Gestión de la Calidad

El modelo EFQM es una alternativa para lograr la excelencia empresarial, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien sea por el personal interno o externo, llegando a conocer cual es el estado respecto a este ideal, así como las oportunidades de mejora. Este modelo tiene sus homólogos en el modelo de Malcolm Baldrige en EEUU y el Premio Deming en Japón.

Se estructura en torno a nueve criterios, agrupados en agentes “facilitadores” y “resultados”. Y a su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios.

Modelo Iberoamericano de Excelencia de la Gestión.

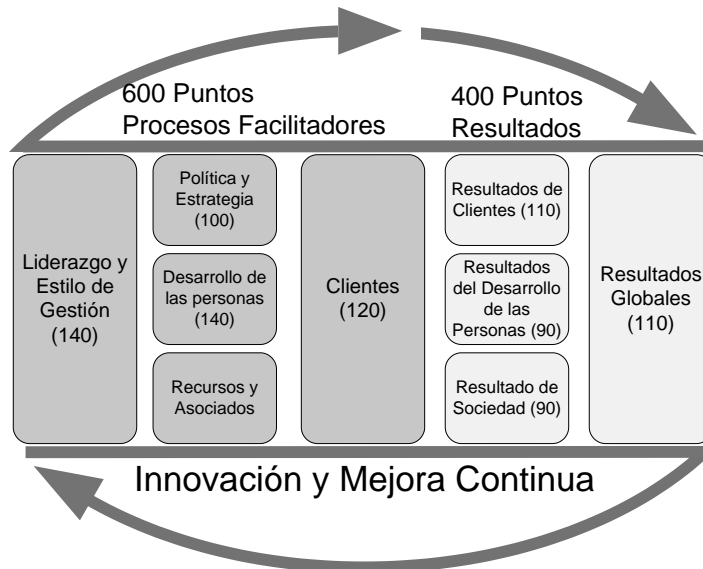


Figura 2.13. Esquema del Modelo Iberoamericano de excelencia de la gestión

Este modelo es una adaptación del EFQM en el contexto Iberoamericano en el cual contempla similitudes en donde al igual que el EFQM se divide en nueve criterios y estos a su vez se dividen en subcriterios, la diferencia radica en la puntuación que le otorga a cada uno de los criterios que varía en comparación al modelo europeo.

Seis Sigma

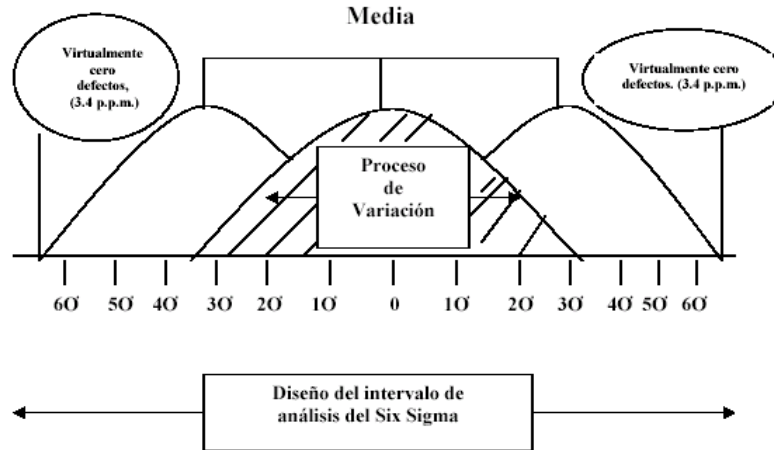


Figura 2.14. Representación gráfica de los niveles de la mejora en Seis Sigma

Este modelo fue introducido por la empresa Motorola para alcanzar un nivel mínimo de defectos y mejorar la satisfacción del cliente. Más que un modelo de gestión, se ha considerado como una herramienta destinada a corregir defectos durante el proceso de producción y a reducir su variabilidad.

b Vinculos entre la ISO 9000:2000 y los Modelos de Gestión de Calidad

Existe un elemento importante dentro de los modelos de gestión de calidad; que es el sistema de gestión de calidad. El cual consiste en: un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoria y certificación, etc.); que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible. El sistema de calidad más representativo y difundido es bajo la norma ISO 9000/2000.

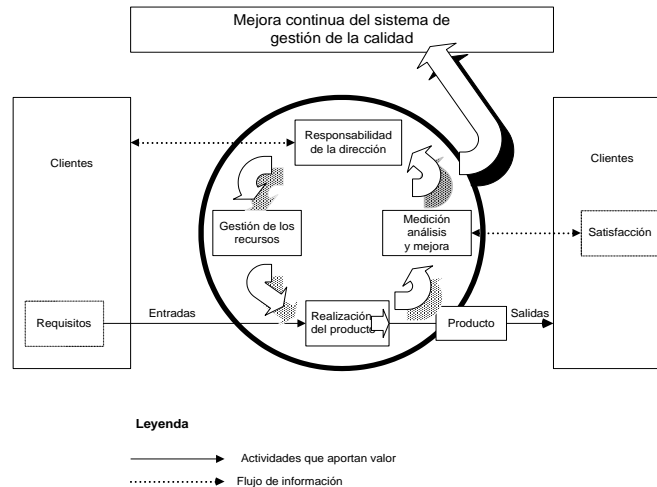


Figura 2.15. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

El sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9000/2000 esta orientado a una gestión por procesos, donde un proceso implica, recurso, operaciones, actividades y trasformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida.

Entre los requisitos generales para este sistema de gestión de la calidad están:

1. Establecer un adecuado modelo de gestión de la calidad; documentarlo, implementarlo en todas las áreas de la organización; darle mantenimiento continuo, y mejorarlo continuamente.
2. Identificar los procesos necesarios como: procesos claves de gestión, provisión de recursos, realización de productos y medición.
3. Para lograr identificar los procesos, la organización deberá: determinar su secuencia e interacción; determinar criterios y métodos necesarios para garantizar su operación y control eficaces; disponer de recursos e información necesaria; medir, analizar y seguir los procesos; implementar acciones para logara los resultados y mejora continua.

En la siguiente figura se observa como interactúan las normas en relación al desarrollo de los modelos de la gestión de la calidad:

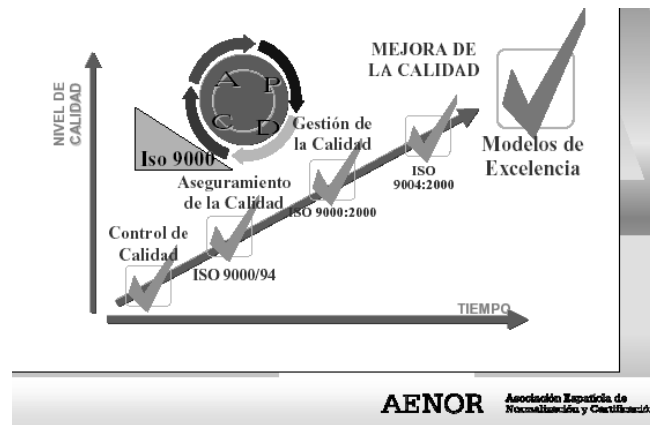


Figura 2.16. Relación entre la norma ISO 9000/2000 y los modelos de gestión de calidad.

c Características

Los diferentes modelos de gestión de calidad, a pesar que están dirigidos por diferentes enfoques poseen similitudes, en tal sentido es posible de finir las características de este modelo en general considerando los antes expuestos.

- El modelo no es prescriptivo.
- Esta orientado a la Calidad Total.
- Orientación sistémica.
- Mejora continua en las organizaciones.
- Busca la satisfacción del cliente.

d *Proceso de Implementación*

El desarrollo del modelo de gestión de calidad se puede realizar por medio del siguiente proceso:

1. **Selección del modelo de gestión a utilizar:** para el inicio de la implementación del modelo de gestión de calidad primero es necesario establecer bajo que esquema se encaminara la organización basando esta decisión en las condiciones en la que se encuentra. Así como la selección del sistema de gestión de calidad a utilizar en el modelo de gestión.
2. **Auto evaluación:** teniendo en cuenta los requerimientos que posee el modelo de gestión que se ha seleccionado, se realiza la autoevaluación tanto interna y externa de esta, logrando identificar la situación actual de la organización en relación a las especificaciones del modelo.
3. **Determinación de las áreas de mejora:** analizando la situación actual de la organización a la luz del modelo, se procede a determinar las áreas de mejora para lograr la conformidad en relación al sistema de gestión de calidad. Identificando las causas que han llevado a la no conformidad.
4. **Establecimiento de los planes de mejora y responsables:** considerando las áreas de mejora y las causas de las no conformidades se establecen los planes para lograr la conformidad; según lo que considera que le compete a la organización y lo establecido en el sistema de gestión de calidad; a su vez, asignando a los encargados de la ejecución de estos, como el establecimiento de los indicadores de mejora que permiten visualizar su rendimiento.
5. **Ejecución de planes de mejora:** contempla el desarrollo de los planes de mejora establecidos teniendo en cuenta la supervisión del desarrollo de estos por medio de los indicadores establecidos bajo el sistema de gestión de calidad que se tiene de referencia.
6. **Resultados:** habiendo ejecutado los procesos de mejora se efectúa una valoración para lograr determinar acciones de corrección. De ser necesario se debe de repetir los pasos 5 y 6 hasta alcanzar la conformidad.

e *Ventajas y Desventajas*

Ventajas:

- Este modelo permite que las organizaciones incrementen su competitividad y la satisfacción de sus clientes.
- Llevan orden y disciplina a toda la organización.
- Permite a la dirección de la organización utilizar de manera efectiva los recursos.

Desventajas:

- La implementación de estos modelos dentro de las organizaciones se enfrenta a la resistencia al cambio.
- Las certificaciones necesarias conlleva a la organización a una inversión alta.

4. ***Cuadro Comparativo de los Modelos de Gestión***

Expuestos los principales modelos de gestión es necesario contemplar cada una de las características de los modelos:

Elementos de comparación	Modelo de gestión por resultados	Modelo de gestión por procesos	Modelos de gestión de Calidad
Base	La planeación estratégica	Las identificación de procesos claves para la organización y sus objetivos	Mejora Continua.
Enfoque	Por objetivos	Por procesos	Por objetivos y procesos
Características	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Coordina acciones entre la alta gerencia y gerencia operativa. <input checked="" type="checkbox"/> Centra las acciones de la organización en el alcance de los objetivos <input checked="" type="checkbox"/> Orientación sistémica <input checked="" type="checkbox"/> Definición clara de las acciones del personal y los resultados que se esperan 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Identifica las necesidades del cliente interno y externo. <input checked="" type="checkbox"/> No se centra en las cadenas de mando y sus funciones. <input checked="" type="checkbox"/> Define un marco de responsabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Analiza limitaciones de la organización vertical. <input checked="" type="checkbox"/> Orientación sistémica <input checked="" type="checkbox"/> Existe un establecimiento de indicadores por cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Búsqueda continua de la satisfacción del cliente <input checked="" type="checkbox"/> Mantiene una filosofía de la calidad total. <input checked="" type="checkbox"/> Busca la mejora continua. <input checked="" type="checkbox"/> Orientación sistémica <input checked="" type="checkbox"/> Toman de referencia un sistema de gestión de la calidad. <input checked="" type="checkbox"/> Busca el desarrollo del personal e involucramiento de la dirección. <input checked="" type="checkbox"/> Orientación basada en hechos.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Planeación estratégica. <input checked="" type="checkbox"/> Análisis situacional. <input checked="" type="checkbox"/> Planes tácticos y operativos. <input checked="" type="checkbox"/> Reingeniería de procesos. <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> MRP. <input checked="" type="checkbox"/> Diagrama IDEFO <input checked="" type="checkbox"/> Reingeniería. <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de indicadores <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Diagrama de Ishikawa <input checked="" type="checkbox"/> Análisis de Pareto <input checked="" type="checkbox"/> Histogramas <input checked="" type="checkbox"/> Diagramas de flujo <input checked="" type="checkbox"/> Análisis de valor <input checked="" type="checkbox"/> Análisis modal de fallos y efectos (AMEF) <input checked="" type="checkbox"/> Despliegue de la función calidad (QFD) <input checked="" type="checkbox"/> Benchmarking <input checked="" type="checkbox"/> Marketing Intimacy (comakership) <input checked="" type="checkbox"/> Reingeniería de Procesos
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Descentraliza la toma de decisiones. <input checked="" type="checkbox"/> Permite una claridad en los objetivos de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> Parámetros de control especificados. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Descentraliza la toma de decisiones. <input checked="" type="checkbox"/> Permite que la organización utilice de manera óptima los recursos. <input checked="" type="checkbox"/> Busca la satisfacción del cliente sea interna o externa. <input checked="" type="checkbox"/> Reducción de tiempos de entrega. <input checked="" type="checkbox"/> Plantea un nuevo esquema organizacional vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mejora la competitividad de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> La organización logra establecer orden y disciplina <input checked="" type="checkbox"/> La dirección utiliza de manera efectiva los recursos. <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo del Liderazgo.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se carga la función de control dentro de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> Se genera coerción sobre los subordinados <input checked="" type="checkbox"/> Énfasis en resultados fácilmente cuantificables. 	En organizaciones complejas su aplicación es difícil.	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La implementación lleva fuerte choque con la resistencia al cambio. <input checked="" type="checkbox"/> Para la certificación del sistema de gestión de calidad requiere de inversión.

Cuadro 2.3. Cuadro comparativo de modelos de gestión

D- **Emprendedurismo**

1. **Desarrollo del Emprendedurismo**

Término proveniente del francés “entreprendre”=emprender y según Zimmerer y Scarborough (1996)²⁶ el concepto de “proceso emprendedor” está basado en una teoría de economía y sociedad. De acuerdo con los mismos autores, fue J.B. Say quien acuñó el término emprendedor alrededor del año 1800, considerándolo en su alocución como una persona que cambia los recursos económicos, de un área de muy baja productividad, hacia otra área de la más alta productividad y rendimiento. Él mismo postuló que la función más importante del emprendedor era explotar el cambio, no por hacer las cosas mejor, sino por hacerlas diferentes. Visualizó al emprendedor como alguien que perturba y desorganiza el statu quo en la sociedad.

Los mismos autores señalan que Joseph Schumpeter (economista austriaco) reconoce el carácter emprendedor como el 4to. factor de producción en su obra “La teoría de la dinámica económica”, publicada en 1911, fue quizá el primer gran economista que apoyó el concepto de Say de que el desequilibrio dinámico (dirigido primordialmente por el emprendedor innovador) era la norma de una economía saludable, y no el estar en el equilibrio y la optimización, la postura respaldada por la mayoría de los economistas contemporáneos.

Esta perspectiva del emprendedor como una persona que da la bienvenida al cambio, que prospera en el desorden aparente de la economía, y que explota el cambio como un generador de oportunidad para crear valor; son los temas sustentados por la investigación actual en este ámbito.

2. **¿Qué es un Emprendedor?**

a **Características de un Emprendedor**

Se han realizado diferentes investigaciones sobre la actividad emprendedora que han intentado poner de manifiesto los rasgos que describen a los emprendedores. Una de las aproximaciones más completas y reconocidas hasta el momento para comprender el perfil del emprendedor es la realizada por Timmos (1994), la cual a su vez es desarrollada por Morrison (1998),²⁷ quien elabora un consenso sobre seis temas o factores dominantes del perfil emprendedor. Los temas centrales son:

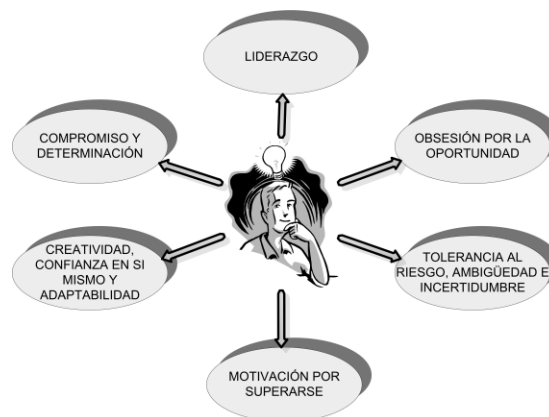


Figura 2.17. Características de un emprendedor

²⁶ Zimmerer T. y N. Scarborough, *Entrepreneurship and New Venture Formation*; Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996, p. 2.

²⁷ Morrison A., *Entrepreneurship: An international perspective*, Londres, Butterworth-Heinemann, 1998, p. 10.

i) Liderazgo

El estilo de liderazgo reflejará la personalidad del líder emprendedor. Consecuentemente, puede fluctuar desde autoritario a participativo pero tener las mismas habilidades requeridas. Éstas incluyen la habilidad para seleccionar apropiadamente miembros del equipo, comunicación, mediación, negociación y habilidades de persuasión. Además, motivación y habilitamiento (facultamiento), y, sobre todo, es crucial compartir el crédito del logro (éxito) con los miembros del equipo.

ii) Obsesión por la oportunidad

El emprendedor continuamente busca una idea sobre la cual la ventana de la oportunidad se abra y ofrezca los prospectos de una ganancia que valga la pena en esfuerzo y recursos, en el tiempo por venir. Los resultados de esta obsesión de oportunidad se dirigen a la actualización de sí mismo y al cumplimiento de sus ambiciones.

iii) Tolerancia al riesgo, la ambigüedad y la incertidumbre

El medio del emprendedor está caracterizado por la ambigüedad, la incertidumbre y el conocimiento real. Para muchos el medio será inaceptable y debilitante. Para el emprendedor, en semejante cambio dinámico, yace la oportunidad desde la cual puede evaluar el grado potencial de riesgo. El riesgo potencial toma la forma de daño financiero y de daño a la posición personal y a la reputación.

Así, es útil considerar a los emprendedores como administradores de riesgo, mejor que como tomadores de riesgo. En este rol ellos tratan con incertidumbre por identificar, valorar, calcular, administrar y trasladar riesgo. Se comprometen en un proceso sistemático, no en una función que se deja sólo para cambiar, a la suerte o la lotería de las vidas. Esto representa una habilidad crítica emprendedora.

iv) Creatividad, autoconfianza y capacidad de adaptación

Los emprendedores son creativos e innovadores. No se reprimen por los sistemas existentes, y desafían los procedimientos y suposiciones establecidos. De este modo, ofrecen producir algo nuevo en vez de limitarse a modificar lo que ya existe. Los emprendedores combinan la habilidad de crear e innovar con la capacidad de analizar un problema y darle una efectiva y rápida solución. Lo central en este tema es la curva del aprendizaje emprendedor, que involucra un proceso reiterativo de experiencias. Así, el emprendedor tiende a actuar primero y aprender más tarde de las experiencias de sus actos.

v) Motivación para superarse

Los emprendedores son individuos ambiciosos con una fuerte pasión por el logro. Son altamente preactivos y responden con entusiasmo a los retos, tienen determinación y confianza en sí mismos de tener el potencial para sobresalir y para ganar. Esta pasión se produce por una necesidad de logro en combinación con metas personales y económicas. Aún cuando los emprendedores parecen motivados por una autoconfianza en que pueden tener éxito, esto no implica que no le teman al fracaso.

Para los seis temas, actitudes y conductas aquí especificadas, existe indudablemente un conjunto de actitudes y conductas inespecíficas en las que los emprendedores las exhibirán más veces en distintos niveles.

b *Diferencias entre un Emprendedor y Empresario*

Según cita Furnham (1995)²⁸: “Un empresario es un individuo que establece y maneja los negocios con el propósito principal de obtener ganancias y de crecer. El emprendedor se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas.”

En estas definiciones se ve claramente que no todos los empresarios son o han sido emprendedores, aunque pueden llegar a serlo, también que no todos los emprendedores terminan siendo empresarios, sino que pueden manifestarse en otras áreas de la actividad humana, es decir, creando diversos tipos de organizaciones no necesariamente económicas, por ejemplo en el área científica, literaria, artística, deportiva, política, o bien en diversas áreas sociales.

3. *Tipos de Emprendedores*

Según (Schumpeter, 1928):

- a) **El Propietario de la firma:** se considera el dueño absoluto de la empresa.
- b) **El Capitán de la industria:** toma una posición estratégica en la toma de decisiones.
- c) **El Manager:** soporta la función empresarial en su totalidad.
- d) **El Fundador:** el más puro de los emprendedores.

Según Peter Davis, pueden ser:

- a) **Propietarios:** la posesión de la empresa es un factor fundamental (en contraposición al mero control de la misma).
- b) **Dirigentes:** están más dispuestos a integrar un buen equipo y a delegar responsabilidades.
- c) **Técnicos:** construyen la compañía en base a sus habilidades técnicas. No se preocupan por la coordinación en la delegación de funciones.

Según Sérvulo Anzola²⁹, estos pueden ser:

- a) **Intrapreneur:** este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- b) **Entrepeneur:** es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político.

²⁸ Furnham AI, Personalidad y diferencias individuales en el trabajo, Madrid, Pirámide, 1995, p.206

²⁹ Sérvulo Anzola taller “El impacto de la cultura emprendedora” realizado en la ciudad de La Paz, Bolivia el 2 de diciembre del 2003 por Funda-Pro.

III ANTECEDENTES DE LA OEI

A- **La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)**

1. **Qué es la OEI?**

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) es un organismo internacional de carácter intergubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos. Sus ámbitos de actuación se refieren a la promoción de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo, la democracia y la integración regional.

La OEI está conformado por 23 países de Norte, Centro y Sur América y países de la Península Ibérica.

La financiación de la programación de la OEI se realiza mediante la cuota obligatoria que aportan los Estados miembros y a través de las contribuciones que para determinadas acciones de cooperación realizan gobiernos, instituciones, fundaciones y otros organismos internacionales.

a **Breve Historia**

La OEI nació en 1949 bajo la denominación de Oficina de Educación Iberoamericana y con carácter de agencia internacional; sus estatutos fueron suscritos en 1957 y tuvieron vigencia hasta 1985 cuando se cambió su antigua denominación por la actual, ampliando sus campos de acción a la ciencia, la tecnología y la cultura, pero se conservaron las siglas. Ese mismo año se establecieron mediante una Asamblea General los actuales estatutos y se aprobó su reglamento orgánico.

Actualmente la OEI tiene a su cargo la gestión y la administración de aquellos programas educativos, científicos o culturales que le son delegados por los altos mandos para su ejecución.

En el eje de educación la OEI ha trabajado desde el año 2000 en programas dedicados a la inserción productiva de grupos desfavorecidos, mediante el taller “formulación de proyectos de cooperación dirigidos al fortalecimiento de las competencias de empleabilidad de los jóvenes en la región Centroamericana” con la colaboración de los Ministerios de Educación y Trabajo, instituciones Educativas y Organismos No Gubernamentales.

2. **Organización de la OEI**

La OEI se rige por su órgano legislativo, que es la Asamblea General de la OEI, y por los órganos delegados que son el Consejo Directivo y la Secretaría General. A su vez, tiene como órgano de consulta las Conferencias Iberoamericanas. La Secretaría General tiene sedes regionales, nacionales o representantes fuera del Estado sede. En la siguiente figura se muestra el organigrama funcional de la organización.

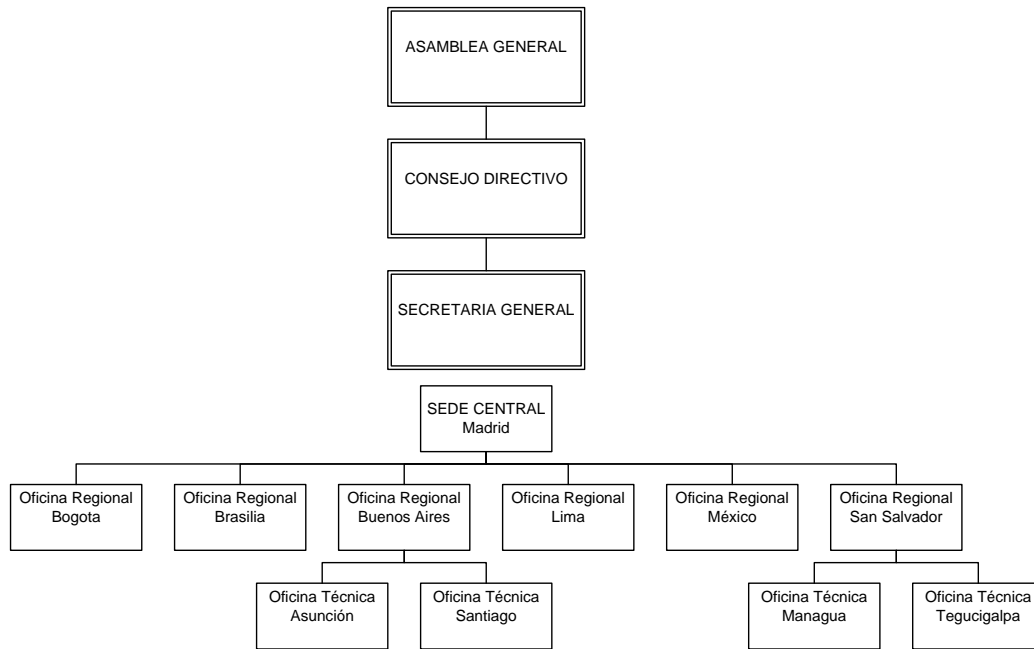


Figura 3.1. Organigrama de la OEI

■ Funciones de la Asamblea General³⁰

La Asamblea General es la suprema autoridad de la OEI y estará integrada por Delegaciones Oficiales de los Estados Miembros. Sus funciones son:

- ☑ Establecer las políticas generales de la Organización y considerar cualquier asunto relativo a la cooperación multilateral entre los Estados iberoamericanos en los sectores de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura dentro del contexto del desarrollo integral.
- ☑ Orientar la coordinación de actividades de los órganos de la OEI entre sí y de estas actividades con las de otras instituciones del área iberoamericana.
- ☑ Promover la colaboración con otras organizaciones internacionales que persigan propósitos análogos a los de esta Organización, especialmente en los campos educativo, científico, tecnológico y cultural.
- ☑ Aprobar el Plan de Actividades de la OEI, el Programa-Presupuesto global y fijar las cuotas anuales con las que debe contribuir cada uno de los Estados miembros al sostenimiento de la Organización y al desarrollo de los programas.
- ☑ Considerar los informes de actividades que deben presentarle los diferentes órganos.
- ☑ Elegir y remover, cuando proceda, al Secretario General de la OEI.
- ☑ Aprobar los Reglamentos Generales de la Organización.
- ☑ Reformar los Estatutos de la OEI y su Reglamento Orgánico.
- ☑ Decidir sobre la sede de sus distintos órganos.

³⁰ Fuente: Reglamento de la OEI

- Ejercer las demás atribuciones que le señalan los Estatutos y el Reglamento Orgánico.

■ **Funciones del Consejo Directivo**³¹

El Consejo Directivo es el órgano de gobierno y administración de la OEI y estará integrado por los Ministros del ramo de la Educación de los Estados miembros o por sus representantes. Sus funciones son:

- Velar por la observancia de las normas que regulan el funcionamiento de la Secretaría General.
- Considerar y aprobar los proyectos bienales del informe de actividades, del Programa-Presupuesto y del estado financiero de la Organización.
- Encomendar a la Secretaría General, a petición de los Estados miembros y con la cooperación de los órganos apropiados de la Organización, proyectos de carácter multinacional para ser ejecutados por dicha Secretaría General.
- Formular recomendaciones a la Asamblea General sobre el funcionamiento de la Organización y sobre la coordinación de ésta con otras instituciones nacionales e internacionales.
- Ejercer las demás atribuciones que le señalan los Estatutos y el Reglamento Orgánico

■ **Funciones de la Secretaria General**³²

La Secretaría General de la OEI tendrá la dirección ejecutiva de la Organización y ostentará su representación en las relaciones con los Gobiernos iberoamericanos, con otros Gobiernos, con las Organizaciones Internacionales y las entidades asociadas. Sus funciones son:

- Ejercer la dirección técnica y representar a la OEI ante los Estados Miembros, los Gobiernos de otros Estados, las Organizaciones Internacionales, tanto intergubernamentales como No Gubernamentales y ante las instituciones públicas o privadas de cualquier país.
- Comunicar a los Estados miembros la convocatoria a la Asamblea General y al Consejo Directivo.
- Ejercer la coordinación entre los distintos órganos, desempeñar la Secretaría de la Asamblea General, del Consejo Directivo y de las Conferencias Iberoamericanas y presidir el Comité Técnico de Programación y las Comisiones Asesoras.
- Poner en ejecución los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y las decisiones del Consejo Directivo, establecer el plan de actividades y el Programa-Presupuesto, y constituir las entidades necesarias para el cumplimiento de los fines de la Organización.
- Negociar y aceptar para la Organización créditos de hasta un treinta por ciento del presupuesto vigente con instituciones bancarias u otras, donaciones o contribuciones de fuentes públicas o privadas, nacionales o internacionales, así como ordenar pagos, girar, endosar, protestar, tener y en general negociar toda clase de instrumentos negociables. Las operaciones de crédito que excedan del porcentaje indicado necesitarán de la autorización del Consejo Directivo.
- Ejercer la custodia de todos los documentos y archivos y servir de depositario de los convenios y acuerdos, así como de los instrumentos de ratificación de los mismos, y responder por su integridad.

³¹ Fuente: Reglamento de la OEI

³² Fuente: Reglamento de la OEI

- Elaborar sus propios reglamentos internos.
- Establecer la estructura orgánica funcional de la Secretaría General que sea necesaria para la realización de sus fines.
- Proponer al Consejo Directivo la candidatura para la designación de Secretario General Adjunto.
- Determinar y reglamentar las condiciones de empleo, derechos y deberes del personal de la Organización.
- Celebrar acuerdos en el marco operativo y técnico, suscribir convenios y demás instrumentos legales con los Gobiernos iberoamericanos, con otros Gobiernos y con instituciones diversas, en relación a los fines de la OEI.
- Ejercer la administración de la OEI para lo cual podrá estar asistido por un Administrador y un Tesorero.
- Ejercer la guardia y custodia del patrimonio de la Organización y responder por su integridad y mantenimiento.
- Ejercer las demás atribuciones que le señalan los Estatutos y el Reglamento Orgánico y las funciones que no están expresamente encomendadas a otro Órgano

a Oficina Regional San Salvador

La OEI cuenta con una oficina en San Salvador la cual es la sede regional para los países de Centro América. Esta regional esta compuesta por dos áreas que están dirigidas por la dirección regional, las cuales son:

- Programación General.
- Cooperación Técnica Concertada

La siguiente figura muestra la estructura organizativa de esta oficina:

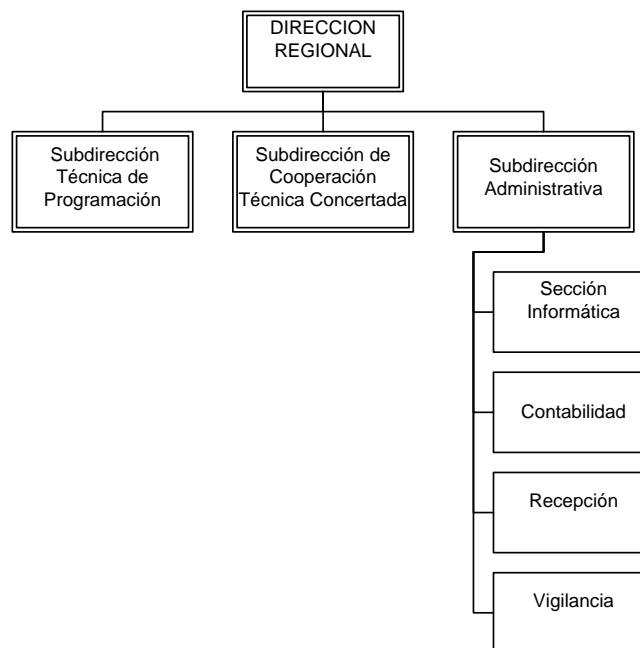


Figura 3.2. Estructura organizacional de la Oficina Regional de San Salvador

La dirección regional representa y asume las funciones de la Secretaría General de La OEI en los países de la región.

La Subdirección Técnica de Programación planea, organiza y coordina el desarrollo de los proyectos que se encuentran dentro de la programación general del plan de cooperación.

La Subdirección de Cooperación Técnica concertada se encarga de coordinar la asistencia técnica en aquellos proyectos en los que otras instituciones solicitan la cooperación de la OEI.

La Subdirección Administrativa se encarga de las funciones complementarias de apoyo a las otras subdirecciones.

3. Programa de Cooperación de la OEI

La misión central de la OEI, como organismo internacional, esta vinculada con su capacidad de generar una programación mas ajustada a las necesidades de los países, de mayor calidad técnica y susceptibles de acompañar del mejor modo los procesos de desarrollo local, nacional y regional.

Los programas de la OEI se basan primordialmente por los principios rectores de paz, equidad e identidad, que son los focos de atención prioritarios para la estructuración del programa.

En un primer ámbito, el programa se desarrolla en áreas basadas en los estatutos de la organización: educación, ciencia y cultura. Cada una de estas áreas se subdivide en ejes temáticos donde se agrupan contextos sociales similares. Finalmente las líneas de cooperación apuntan a los temas de mayor recurrencia en las áreas antes mencionadas y que han sido seleccionadas según la evolución de los programas anteriores. Las áreas, ejes y líneas, constituyen la matriz básica del programa de cooperación de la organización. Se ha optado por llegar hasta este nivel para definir un marco de referencia estratégico y global, reservando los formatos Programa y Proyecto para el desarrollo operativo vinculado al territorio. Ver *Plan de Cooperación 2003 - 2006 en Anexo 1*.

a Línea de Cooperación: Educación e Inclusión Social³³

Uno de los factores que contribuye al aumento de la desigualdad social es la transformación en la organización del trabajo, esto provoca la aparición de un nuevo fenómeno: la exclusión en el ciclo productivo.

Por ello es necesario fomentar y definir políticas y estrategias de formación permanentes, que ofrezca las mismas oportunidades y genere las mejores condiciones de empleabilidad para todos.

En respuesta a esto, la OEI ha identificado y diseñado acciones de cooperación dirigidas al fortalecimiento de las competencias de empleabilidad de grupos desfavorecidos, orientadas a las mejora de la inserción productiva de los grupos en situación de pobreza y/o en riesgos de exclusión social. Ver *acciones de cooperación de la línea de educación y Inclusión social en anexo 2*

Una de estas acciones la representa el Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores; este cuenta con programas específicos como: Municipio emprendedor; Empresa en mi Escuela; Formación Profesional, entre otros.

B- Programa Municipio Emprendedor (PME)

La OEI ha desarrollado, en colaboración con distintas instituciones centroamericanas y españolas, un programa educativo de formación emprendedora y cooperativa, llamado Municipio Emprendedor, con materiales y

³³ Esta línea de cooperación se encuentra dentro del eje programático "Educación, Sociedad y Desarrollo" dentro del área de Educación.

metodología propios e innovadores, que desarrolla una cadena de formación vinculada con el sistema educativo que va desde la educación básica primaria hasta la profesional y que faciliten a la vez la inserción social.

1. Origen del Programa³⁴

El Programa Municipio Emprendedor forma parte de las acciones referentes al Programa Educación y Trabajo que la OEI está ejecutando a partir del proceso de identificación de la demanda y la formulación de estrategias dirigidas a jóvenes, mujeres y adultos neoalfabetizados, que encuentran dificultad en su incorporación y permanencia en el sistema productivo.

La identificación de esta demanda específica, se formuló a partir de diversos mecanismos como mesas de cooperación y encuestas a los ministros de educación y trabajo. En primera instancia se trató de recuperar las diferentes experiencias y se analizaron las fortalezas y debilidades, a través de una reunión de consulta dirigida a los representantes de los ministerios y las instituciones de formación profesional, pertenecientes a los países de Centroamérica y Caribe. Adicionalmente, se convocó a un ciclo de conferencias sobre “Inserción Productiva para Grupos Desfavorecidos”.

Como resultado de estas acciones se generó un documento con datos relevantes, caracterizaciones y recomendaciones de políticas. A partir de estos insumos se obtuvo una primera versión del documento de trabajo, que fue presentado, para su validación, en el Seminario Iberoamericano para altos directivos, denominado: “Construcción de lineamientos de política para el diseño de programas destinados a grupos desfavorecidos”, realizado en septiembre de 2000 en la ciudad de Lima, Perú.

A partir de estas iniciativas se obtuvo la versión final del documento sobre recomendaciones de política para la inserción productiva de grupos desfavorecidos, llamado “Educación y Trabajo para grupos desfavorecidos: recomendaciones para la acción”; intentando ubicar en la línea de definición de metas intersectoriales para mejorar la inserción productiva de grupos desfavorecidos, particularmente jóvenes.

Algunas recomendaciones eran prioritarias, por lo que se han llevado a la acción; en particular, aquellas referidas a la valoración de la educación básica, la atención a principios de equidad e integración social. Se han retomado ya que representan un desafío para el diseño de políticas de educación y capacitación desde la perspectiva de la intersectorialidad e integralidad; esto conlleva al tratamiento de la inserción laboral y la social.

La implementación de estas transformaciones suponen un nuevo acuerdo entre la sociedad civil y el Estado, esta situación está potenciada por las reformas en diferentes países de América Latina. Se redefine el rol del mercado y el Estado, el papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la compleja arquitectura de articulación entre ONG´s, Estado, empresa privada y comunidad.

Durante el año 2002 el Ministerio de Trabajo y Previsión Social consciente de la necesidad de propiciar cada vez más la participación de la juventud salvadoreña en la búsqueda de oportunidades educativas, vocacionales y de empleo, y contando con esta oportunidad con la asistencia técnica de la OEI, solicitó el establecimiento de una estrategia de apoyo para brindar una alternativa de capacitación de jóvenes que condujera al diseño y operación de un proyecto piloto a través de un modelo de trabajo comunitario, basado en la participación municipal, con participación especial de jóvenes. Para iniciar este trabajo, se formuló un plan de asistencia técnica, basado en la realización del “Estudio sobre formas de vida de los jóvenes de El Salvador desde la perspectiva de la educación, trabajo, salud y vivienda”, que sirviera de base para diseñar el proyecto “Comunidades Emprendedoras”.

³⁴ Tomado de Seminario-Taller noviembre 2002.

En febrero de 2002, se llevó a cabo el Taller “La Participación Juvenil en El Salvador” con la participación de jóvenes entre 15 y 23 años, de diferentes ámbitos del país, con el propósito de determinar la percepción de ellos, respecto de la efectiva participación juvenil, en proyectos destinados a beneficiarlos y obtener de ellos mismos, información sobre su situación educativa, laboral, sus formas de vida y expectativas a futuro.

En una convocatoria posterior, en mayo de 2002, se presentó la versión preliminar del estudio al siguiente conjunto de actores estratégicos del país:

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional -INSAFORP
- Universidad Don Bosco
- Universidad Dr. José Matías Delgado
- Agencia para la Cooperación Técnica Internacional de Alemania -GTZ -FORTALECE.
- Unión Europea
- Consejo Nacional para la Cultura y El Arte - CONCULTURA
- Apoyo al proceso de Reforma de la Educación Media Técnica - APREMAT
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social -MTPS
- Jóvenes representantes de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios - AMPES
- Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Humano - ADHU
- Polígono Don Bosco
- Consejo Nacional de Seguridad Pública -CNSP
- Joven Activo Aguilares/País Joven
- Secretaria Nacional de la Familia - Programa País Joven
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE
- Fundación Empresarial para la Acción Social -FUNDEMAS
- Organización de Estados Iberoamericanos, para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI

Los objetivos de este encuentro fueron:

- Generar conocimiento sobre el trabajo realizado, conocer implicaciones del mismo y detectar posibilidades de articulación de esfuerzos, para desarrollar esta propuesta.
- Promover dentro de los jóvenes y dentro de los cooperantes la necesidad que aquellos asuman la toma de decisiones concertada respecto de las prioridades y líneas de actuación en programas de atención a esta población.
- Impulsar la implantación de proyectos a nivel local

Con los resultados de esta estrategia de trabajo, vía un proceso de consulta a jóvenes y actores estratégicos se completó la información pertinente al “Estudio sobre formas de vida de los jóvenes de El Salvador desde la perspectiva de: la educación, trabajo, salud y vivienda”, documento base para la formulación del programa.

Durante esta consulta el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, consciente de la difícil situación del empleo en el país, lo cual se ve reflejado en los índices de desempleo y subempleo urbano, ha definido como una de sus principales líneas de acción la promoción de programas y proyectos para la generación de capacidades emprendedoras como una alternativa de inserción laboral, con énfasis en los jóvenes con escasas posibilidades de acceder a la formación profesional, requisito fundamental para acceder al mercado laboral.

Así mismo haber iniciado un nuevo siglo, que en El Salvador se ha definido un claro camino de apertura hacia el mundo globalizado, es importante resaltar que el crecimiento del sector productivo, en especial el sector micro empresarial, ha sido sustancial y esta jugando un papel de gran importancia para la economía, sobre todo, en la generación de empleo, en donde las actividades empresariales proporcionan a la familia salvadoreña un mecanismo efectivo de generación de ingresos. Este crecimiento del sector micro empresarial ha sido acompañado de un creciente desarrollo local en la mayoría de las localidades del país, lo cual facilita la generación del emprendimiento productivo y por ende la posible creación de las comunidades emprendedoras. Sin embargo, es importante mencionar que un porcentaje significativo de personas, especialmente jóvenes no cuentan con los conocimientos técnicos y de gestión acordes a las exigencias del mercado de trabajo.

Actuando en consecuencia la OEI diseña el programa y se orienta a la integración de jóvenes estimulados mediante procesos de capacitación específica, con ideas de negocios innovadores y sostenibles. Dando preferencia a jóvenes de áreas rurales bajo una perspectiva de género.

2. Objetivos del Programa

El objetivo general del programa consiste en contribuir al desarrollo de la región centroamericana a través de la mejora de la calidad de la formación ocupacional en los países beneficiarios en la medida en que se logra aumentar la inserción productiva de jóvenes y adultos desfavorecidos a través de la introducción en el currículo de la formación profesional y ocupacional de la educación emprendedora.

Además, se plantean dos objetivos específicos:

- a) Fortalecer el desarrollo local a través de la generación de alternativas micro-empresariales locales, que coadyuven al crecimiento productivo (local y regional), en aras de generar oportunidades de empleo y de inserción laboral a jóvenes en riesgo de exclusión social y/o en situación de pobreza.
- b) Generar la inserción productiva de los jóvenes dotándoles de las habilidades técnico-profesionales necesarias para enfrentar la oferta laboral en la zona.

3. Líneas de Acción del Programa

- a) Capacitación para trabajar por cuenta propia: formación de personas con ideas innovadoras, con el fin de que cuenten con las herramientas necesarias para echar a andar su idea y que esta sea productiva.
- b) Capacitación para trabajar por cuenta ajena: formación a personas para servir de apoyo a empresas con formación reciente.
- c) Emprendedores sociales. formación de líderes que posean soluciones innovadoras y el potencial necesario para lograr un cambio significativo en la sociedad.

Los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro.³⁵

4. Etapas de Desarrollo del Programa

El programa Municipio emprendedor esta constituido básicamente por tres fases

- Fase de sensibilización y promoción del modelo
- Fase de puesta en marcha.
- Fase de creación y consolidación de micro y pequeña empresa.

La primera etapa conlleva elaborar el plan de difusión, para dar a conocer los objetivos y beneficios que puede generar el programa. Una vez conocido éste, se fomenta la integración de redes institucionales y organizacionales para el apoyo técnico durante la capacitación. Luego se forman comités o consejos de seguimiento, para monitorear los avances y promover continuamente el programa para que este se desarrolle conforme a lo planeado. Logrado lo anterior, se firman los convenios de apoyo con las instituciones y organismos involucrados para proseguir con la contratación y capacitación del personal que coordinara y dará seguimiento al programa.

La segunda fase se conforma de dos etapas: 1) diagnóstico y preparación y 2) formación. En la primera etapa se hace un reconocimiento de las necesidades y requerimiento del lugar; se identifican infraestructuras que puedan servir de sede al proyecto, se adecuan y equipan los lugares de capacitación, se selecciona la población que esta en riesgo, y se ejecuta el proceso de inscripción. En la segunda etapa de la puesta en marcha se lleva a cabo el proceso de motivación a la población objeto y el proceso de formación de facilitadores comunitarios.

La tercera fase se conforma de las siguientes actividades:

- Capacitación en emprendedurismo y liderazgo, gestión empresarial, plan de creación de empresas.
- Asistencia y asesoramiento para la elaboración de planes de negocios.
- Realización de una Feria de Proyectos.
- Acompañamiento en la gestión de recursos para la constitución de Micro y Pequeñas empresas. En donde se tiene como meta establecer al menos 15 proyectos
- Formación de asociación de empresarios conformada y en funcionamiento.

5. Experiencias de Implementación del Programa

El programa se ha desarrollado en las siguientes localidades del país:

- Villa Comacarán, del departamento de San Miguel.
- Conchagua e Intipuca, de la Microregión Sur del Golfo de Fonseca.
- La Palma y San Ignacio, zona del Plan Trifinio del departamento de Chalatenango.

En el siguiente cuadro se presenta la información disponible de los resultados obtenidos en cada una de las localidades en las que se ha desarrollado el programa:

³⁵ Ashoka España, Ashoka Emprendedores Sociales 2001-2005, www.emprendedoresociales.es

Proyecto		Comacarán	Fonseca		Trifinio
			Conchagua	Intipuca	La Palma/San Ignacio
Fecha de ejecución		2003	2004 – marzo 2006		2005 – mayo 2006
Presupuesto	planeado	No disponible	\$ 164,598		No disponible
	ejecutado	\$ 82,847	\$ 221,235		No disponible
Participantes Seminario de Capacitación	Inicio	300	606		200
	Fin	25	30	31	138
Ideas de negocio		11	113		55
Feria de negocio		0 *	1	1	1
Iniciativas empresariales		0 *	-*	15	25

* El programa se interrumpió debido a problemas organizacionales con el gobierno local.

Cuadro 3.1. Resultados de los proyectos ejecutados del Programa Municipio Emprendedor

IV SITUACIÓN ACTUAL DE LA ZONA OCCIDENTAL

En el capítulo anterior se menciona dentro de los objetivos y líneas del Programa, que se busca contribuir al desarrollo local a través de la inserción de jóvenes en riesgo de exclusión social o en situación de pobreza dotándoles de conocimientos técnico profesionales para su preparación a un empleo o la generación de un autoempleo mediante la creación de su empresa. Esto nos indica varios factores importantes que deben considerarse para caracterizar a la población beneficiaria y su actual condición dentro de la región considerada en el estudio. Estos factores son sobre todo aspectos socio-económicos y a continuación se describe la situación de aquellos de los que existen datos estadísticos y posteriormente serán considerados para mayores análisis.

A- **Aspectos Económicos**³⁶

1. **Nivel de Ingresos**

a **Ingresos por Hogar Mensual**

Este se refiere al monto total de entradas percibidas en moneda o especie por el conjunto de miembros que conforman un hogar. El nivel de ingresos de un hogar es muy importante pues este determina su capacidad adquisitiva de bienes y servicios que definen su calidad de vida. Dentro de la región el ingreso promedio es de \$282.80 percibiendo el máximo valor promedio por municipio en Sonzacate con un valor de \$651.60 y el mínimo en Santiago de la frontera con \$148.30. Comparando los valores de la región con el nivel de ingresos necesarios para que una familia pueda acceder a la canasta de mercado, que es de \$670.40³⁷ al mes, todos los municipios de la región no alcanzan a satisfacer sus necesidades de bienes y servicios básicos.

b **Porcentaje de Jóvenes Asalariados de 19 a 25 años con Ingreso Laboral Inferior al Salario Mínimo**

Este indicador muestra que los jóvenes son empleados con una remuneración menor al salario mínimo, lo que se convierte en un factor más que desmotiva a los jóvenes a la inserción laboral y productiva en su localidad. En la región: 11% de la zona urbana y 81.33% de la rural perciben un salario inferior al mínimo.

2. **Desempleo**

a **Tasa de Desempleo de Jóvenes entre los 19 a 25 Años**

Las fuentes de empleo en las zonas alejadas de las grandes ciudades del país se concentran en el sector agropecuario, absorbiendo un 58.50% en promedio de los jóvenes ocupados de la región, el resto se ocupa en el sector de servicios e industrial. Sin embargo aún existe una tasa dentro de los jóvenes que pertenecen a la PEA que no encuentran oportunidad laboral y por tanto se hallan en mayor riesgo de exclusión social. Esta tasa corresponde a un promedio de 6.61% en la región.

³⁶ Ver tablas de datos estadísticos de los municipios de la región en anexo 3

³⁷ Fuente: Políticas públicas hoy, FES PAD, julio 2006

b Porcentaje de Jóvenes que no Estudian ni Trabajan y no Buscan Trabajo

Esta variable mide a la población de jóvenes en desadaptación social, que no se dedican a ninguna actividad que los integre a la comunidad dentro de sus normas. Los niveles de estos porcentajes en la región se muestran a continuación:

Jóvenes entre 16 y 18 años	Jóvenes entre 19 y 25 años
26.95%	35.30%

Cuadro 4.1. Porcentaje de jóvenes en la región occidental que no estudian ni trabajan y no buscan trabajo

B- Aspectos Sociales³⁸

1. Nivel de Pobreza

a Tasas de Pobreza

La pobreza en El Salvador se mide en 2 niveles, la tasa de pobreza extrema y la tasa de pobreza relativa, totalizando la pobreza en el país por la suma algebraica de esos 2 niveles. La extrema se refiere a la condición de aquellas personas u hogares cuyos ingresos son menores que el costo de la canasta básica alimentaria, que es de \$ 138.48³⁹ para el área urbana y de \$ 101.68⁴ para la rural. La relativa se refiere a la condición de aquellas personas u hogares cuyos ingresos son mayores que el costo de la canasta básica alimentaria, pero son menores que el costo de la canasta ampliada, que corresponde a 2 veces el costo de la canasta básica alimentaria. En la región se observan los siguientes promedios:

	Pobreza Extrema	Pobreza Relativa	Pobreza Total
Región Occidental	24.86%	26.47%	51.17%
Nivel nacional	15.20%	25.74%	40.94%

Cuadro 4.2. Cuadro comparativo de niveles de pobreza en la región occidental y a nivel nacional.

b Población con Deficiencias Habitacionales

Este indicador se refiere a los hogares con carencia de techo y pared, sin acceso a agua potable por cañería y sin acceso a electricidad. Este es un indicador de la calidad de vivienda a la que la población tiene acceso. En los municipios pertenecientes a la región occidental existe una proporción promedio de 0.68% del total de la población del país que posee una vivienda en condiciones precarias.

2. Educación

a Porcentaje de Jóvenes de 16 a 18 Años que no Asisten a la Escuela

Este se refiere a los jóvenes que estando aún en edad de recibir educación media no asisten a la escuela. Las razones son diversas, entre ellas la principal es por razones económicas. Este porcentaje alcanza un promedio de 55.37% en la región occidental.

³⁸ Ver tablas de datos estadísticos de los municipios de la región en anexo 3

³⁹ Fuente: Políticas públicas hoy, FES PAD, julio 2006

b Porcentaje de Jóvenes de 19 a 25 Años con Primaria Incompleta

Este se refiere a jóvenes con deficiencias en su formación primaria, factor que les dificulta acceder a un empleo que les brinde la remuneración adecuada para alcanzar un nivel de vida digno. El promedio en la región alcanza el 30.06%.

c Tasa de Analfabetismo de Adultos

Los adultos también puede ser parte de la población en riesgo de exclusión social sobre todo cuando poseen factores no favorables como el no saber leer ni escribir. Esta tasa de analfabetismo de adultos tiene un promedio en la región de 25.92%.

d Proporción de Personas con Acceso a Internet y/o a Correo Electrónico

Con este indicador se mide indirectamente la marginación cultural pues la carencia a este servicio supone una situación de aislamiento y de dificultad al acceso de información. La proporción de personas con acceso a este servicio es de 0.55% en promedio por municipio en la región con respecto a la población total del país.

3. Salud**a Prevalencia en Menores de 5 Años de Edad con Peso Bajo**

Este es uno de los indicadores que mide la deficiencia en el desarrollo social local en el área de salud. En particular se refiere al porcentaje de niños que presentan un estado de desnutrición moderado o severo, su promedio en la región alcanza un 24.99%.

b Tasa por 100 Habitantes de Casos de Diarrea

La diarrea es una enfermedad muy común en lugares de poco desarrollo social, pues es adquirida por consumir alimentos en malas condiciones, por beber agua no potable, por falta de educación en hábitos de higiene, entre otros. Por lo que es un indicador que se ha considerado en análisis nacionales e internacionales para determinar las condiciones de pobreza y desarrollo humano del país. Este indicador tiene un promedio de 2.69% a nivel de la región.

4. Género**a Porcentaje de Mujeres en Concejos Municipales**

La equidad de género es un aspecto que demuestra un gran avance cultural en la sociedad; sin embargo, en el país la mujer sigue teniendo poca participación en los procesos de planeación y organización, y se limita a ser una colaboradora si es que al menos llega a ser parte de las actividades comunales. El porcentaje de mujeres en concejos municipales es casi el único indicador del desarrollo social de la mujer en el aspecto de liderazgo, teniendo un promedio de 15.89% a nivel de la región.

V EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

A- *El Emprendedurismo en Iberoamérica*

1. *Características del Desarrollo Emprendedor*

El emprendedurismo en Iberoamérica posee diferentes connotaciones, en el sentido que no existe una única política para difundirlo, mientras que por un lado se busca dar una oportunidad a aquellos sectores de la población que se pueden ver afectados por la falta de oportunidades para la obtención de empleo, también se busca a través de este concepto innovar y mejorar la competitividad de las pequeñas empresas existentes; aunque durante los últimos años a tenido especial énfasis en aquellas organizaciones y programas que buscan la inclusión de sectores de la población que se encuentran en situación de riesgo o exclusión de los sistemas productivos de cada nación.

En el desarrollo emprendedor se contemplan tres etapas: la gestación del proyecto, la puesta en marcha y el desarrollo inicial; en donde la identificación de los distintos factores que inciden en estas etapas se realiza visualizando el desarrollo emprendedor como un sistema:

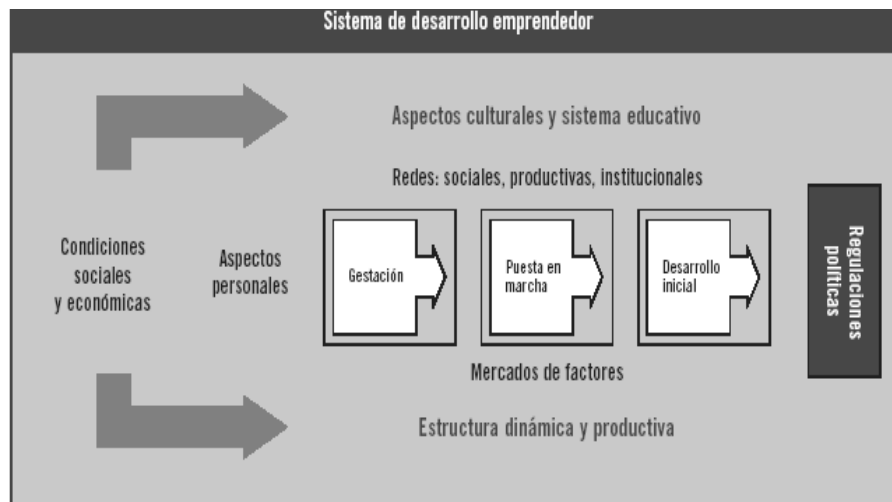


Figura 5.1. Enfoque sistémico del desarrollo emprendedor

Fuente: Desarrollo Emprendedor, América Latina y experiencias Internacionales, Hugo Cantis Agosto 2005

Cabe destacar que para Iberoamérica el desarrollo del emprendedurismo no ha sido igual dentro de los países que la comprenden, en especial para los países contenidos en América Latina⁴⁰ dado que algunos de los factores que intervienen en el desarrollo emprendedor se encuentran en condiciones desventajosas y limitadas⁴¹.

⁴⁰Dada esta peculiaridad se enfocara la información mucho mas a América Latina, también el acceso a información relativa a emprendedurismo de España y Portugal a sido limitada

⁴¹Desarrollo Emprendedor: América Latina Y la Experiencia Internacional, presentación del libro hecha por Virginia M oori Koenig FUNDES Internacional agosto 2005

Entre Los factores más relevantes que afectan el desarrollo del emprendedurismo en América Latina se encuentran:

- Condiciones del entorno económico
- Poca participación del sector educativo formal
- Falta o desconocimiento de redes Institucionales
- Falta de competencias empresariales (no se cuenta dentro de las curricula educativa).
- Condiciones de Financiamiento desfavorables
- Procesos de apertura y cierre de empresas deficientes
- Espacio reducido para el desarrollo emprendedor

A pesar de estos elementos contrarios el desarrollo del emprendedurismo se encuentra expandiéndose a través de diferentes organismos, que en total según un directorio elaborado por el BID y YABT (Young Americas Business Trust), son aproximadamente 180 instituciones u organismos trabajando por difundir la cultura emprendedora.

Estos organismos a través de diferentes iniciativas emprendedoras permiten el desarrollo de jóvenes emprendedores con el siguiente perfil:

- Graduados universitarios de clase media.
- Padres con actividades independientes.
- Adquieren la motivación hacia los 25 años y crean la empresa a los 30 años.
- Crean más de una empresa.
- Experiencia laboral previa en otras empresas.
- Trabajan en equipo y se apoyan en sus redes de contacto.
- Las principales motivaciones son de naturaleza positiva tales como:
 - ◆ Realización personal.
 - ◆ Poner ideas en práctica.
 - ◆ Mejorar el nivel de ingresos.
- La influencia de modelos de empresarios es reducida.

Y el tipo de empresas que son creados por estos emprendedores posee el siguiente perfil:

- Son creadas por equipos.
- Inversiones iniciales pequeñas.
- Alcanzan importantes niveles de expansión.
- Orientadas al mercado doméstico.
- Basadas en la diferenciación de productos.
- Tienen a otras empresas como clientes.

En resumen y realizando una comparación con otras regiones; los contrastes existentes en el desarrollo emprendedor en Latinoamérica con respecto a Europa y Asia según el informe presentado por Virginia Moori Koenig (FUNDES Internacional) son:

- Origen social menos diverso.
- Menor cultura empresarial (modelos de rol y familia).
- Menor escala de los proyectos.
- Menor crecimiento, tanto en empleo como en ventas.
- Redes más pequeñas, menos estables y específicas al negocio.
- Menor integración al entorno productivo.

- Menor orientación exportadora.
- Condiciones de entorno menos favorables (regulaciones).
- Menor acceso a financiamiento externo.

Estas diferencias se evidencian en el siguiente cuadro que destaca el origen social de los emprendedores, diferencias en el desempeño de los negocios durante los primeros 3 años:

ORIGEN SOCIAL	AMÉRICA LATINA	ITALIA	ESPAÑA	ESTE DE ASIA
Clase alta	3.0	1.0	0.9	1.4
Clase media alta	17.5	11.0	13.9	15.8
Clase media	50.9	73.0	56.5	35.4
Clase media baja	19.7	11.0	21.3	30.9
Clase baja	8.8	4.0	7.4	16.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro 5.1. Origen Social de los emprendedores

Fuente: Desarrollo Emprendedor América Latina y Experiencias Internacionales, Virginia Moori FUNDES Internacional.

Es de observar que en América latina así como en algunos países Europeos sus emprendedores provienen de estratos sociales medios y considerando que en América latina la población que se encuentra en este estrato es pequeña, indica que es menor la posibilidad de movilidad social; mientras que en Asia alrededor del 50% de sus emprendedores provienen de estratos bajos, a su vez se logra ver en este una alta variabilidad en cuanto al origen de sus emprendedores.

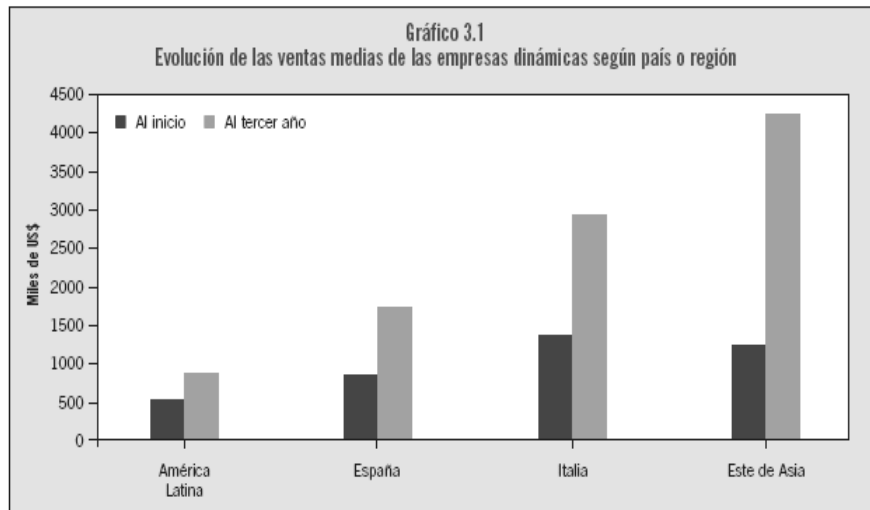


Figura 5.2. Diferencias en el desempeño

Fuente: Desarrollo Emprendedor América Latina y Experiencias Internacionales, Virginia Moori FUNDES Internacional

La diferencia en el desempeño de los negocios se evidencia en la evolución de las ventas en el inicio del negocio y el paso de los 3 primeros años; en donde es de notar que las empresas desarrolladas en América Latina, su desempeño no varía en gran medida desde sus inicios a tres años de funcionar, en comparación con el

desempeño obtenido por las empresas en el este de Asia, en donde se observa una considerable evolución de las ventas.

2. *Iniciativas Emprendedoras Ejecutadas por Organismos Locales*

Las iniciativas emprendedoras en Iberoamérica en comparación con otras regiones poseen poco tiempo en llevarse a cabo; y en conjunto no cuentan con una política única de desarrollo, mientras algunas se enfocan en buscar la inclusión de sectores de la población en las fuerzas productivas, otras buscan el desarrollo de empresas especializadas (es decir que se encuentren en cierto nicho de mercado como ejemplo en el desarrollo de software) y de esto depende en gran medida la población objetivo y las instituciones u organizaciones que intervienen en el desarrollo de estas.

A continuación se presentan algunos de los programas Emprendedores⁴² desarrollados en América Latina:

a *Organización Internacional del Trabajo (OIT) Programa Regional de Empleo Sostenible (PRES)⁴³*

PRES Se orienta a la creación de más y mejores empleos en la MyPE y a través de cuatro líneas de intervención orientadas por un enfoque de género, que priorizan la atención a jóvenes, mujeres jefas de hogar y trabajadores/as de origen indígena.

■ **Objetivos de PRES**

El proyecto persigue:

- 1 El desarrollo de una cultura y capacidad empresarial entre jóvenes en nivel escolar básico regular a través de la introducción de metodologías de educación empresarial.
- 2 La mejora de la empleabilidad de grupos vulnerables de baja escolaridad y activos en el mercado de trabajo (especialmente mujeres y jóvenes de origen indígena) mediante intervenciones educativas dirigidas a fortalecer competencias básicas y las necesarias para una orientación empresarial y el autoempleo sostenible.
- 3 El incremento de competencias y destrezas de empresarias/os de la MyPE y la Economía Informal para mejorar el desempeño empresarial mediante la provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial entregados por la red de proveedores formada en el inicio del proyecto.
- 4 El fortalecimiento de la estructura y servicios para la promoción económica y empresarial local.

■ **Organizaciones Involucradas**

En el desarrollo de este proyecto se ven involucradas las siguientes organizaciones:

OIT: es la organización que permite el uso de su metodología y capacita al personal que se encargara de dar la replicabilidad de este, a la vez actúa como ente evaluador de cada una de las actividades desarrolladas.

Ministerios y/o Instituciones de apoyo a la micro empresa: están instituciones son las encargadas de la divulgación de este programa así como servir de apoyo para la OIT en lo que respecta a representatividad en la nación donde se este llevando a cabo el programa, también es el ente encargado de la identificación de localidades potenciales en las que se puede ejecutar el proyecto.

⁴² La selección de los programas presentados se hizo en base a la cantidad de información recabada por medio de páginas Web institucionales así como de correo electrónicos enviados por algunos de los representantes de estos programas. A su vez se considero la calidad y relevancia de esta información.

⁴³ www.oit.org.pe

Localidad, Institución u organismo Municipal: Este es el encargado de la ejecución del programa.

■ **Composición del Proyecto**

Este proyecto está compuesto por serie de programas con el objetivo de cubrir diferentes grupos de población y lograr de esta manera alcanzar los objetivos planteados del proyecto con mayor eficacia y menor costo.

Estos programas son:

- Inicie su Negocio (ISUN) Empresarios/as potenciales
- Mejore su Negocio (MESUN) Empresarios/as de pequeñas y microempresas en operación
- Elementos de Gestión Empresarial (EGE) Empresarias/os de microempresas en operación con bajo nivel de escolaridad
- Conozca de Empresa (CODE) Estudiantes de Educación Secundaria (regular y vocacional), Educación Técnica y Ocupacional

Los programas consisten por lo general en un programa de Formación de Capacitadores/as, un programa de Capacitación de Empresarios/as, y un programa de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

De estos programas, aquellos que impulsan de manera directa el emprendedurismo es Inicie su negocio (ISUN) y Conozca su empresa (CODE) los cuales contienen los siguientes elementos:

● **Inicie su Negocio (ISUN)**

Es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e implementado por sus organizaciones colaboradoras. ISUN guía al empresario/a potencial sobre los pasos para iniciar una empresa dando como resultado un Plan de Negocios (estudio de factibilidad) para dicha propuesta de empresa.

↗ **Grupo objetivo del ISUN**

El programa ISUN empieza con una actividad dirigida a motivar y definir los planes del participante a convertirse en un pequeño/a empresario/a. Se dirige entonces a todo aquel que considere la idea de abrir un pequeño negocio como alternativa ocupacional.

La capacitación ISUN es adecuada para personas que:

- Tengan una idea concreta de empresa
- Posean habilidades técnicas relevantes, o tenga acceso a ellas
- Capacidad de lectura y escritura
- Capacidad de hacer cálculos simples

En estos términos, el ISUN puede dirigirse a grupos tales como jóvenes que consideran la alternativa del auto empleo, adultos en programas de reconversión laboral, mujeres de hogares pobres que quieren fortalecer sus pequeños negocios, y grupos similares. También se ha evidenciado mucho interés por el programa en trabajadores de comercio ambulante, que lo ven muy relevante para ayudarlos a redefinir sus actividades ocupacionales.

↗ **Contenido**

1. Para dirigirse de manera amplia a los grupos de pequeño/as empresario/as potenciales, el programa desarrolla una actividad previa de capacitación denominada "Generación de Idea de Negocio" (GIN). Este

módulo inicial permite que los participantes se auto-seleccionen en cuanto a la alternativa de formarse como empresarios.

2. Si el participante potencial tuviera ya clara un proyecto de negocio, entonces pasa a la actividad de capacitación ISUN propiamente dicha, que se vale de un Manual y un Cuaderno de Trabajo. Esta parte de ISUN tiene los siguientes contenidos:
 - Auto evaluación como empresario
 - Desarrollo de una idea de negocio
 - Identificación del mercado y desarrollo de un plan de mercado
 - Organización de la empresa
 - Costos de los productos o servicios
 - Inversión
 - Control de las finanzas del negocio
 - Elección de la forma legal para la empresa
 - Evaluación de la información y elaboración de un Plan de Negocios para el inicio del negocio.

Componentes del programa ISUN

- Programa de Formación de Capacitadores ISUN, Duración aproximada 40 horas
- Programa de Capacitación de Empresarios, Duración aproximada de 4 – 6 semanas
- Sistema de Monitoreo y Evaluación IMESUN

● **Conozca su Negocio (CODE)**

Es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e implementado por instituciones de Educación Secundaria (Normal o Vocacional), Bachillerato y Educación Técnica. CODE introduce a los/as estudiantes-empresarios/as potenciales los principios básicos de una buena gestión empresarial, para iniciar y operar una empresa de éxito, particularmente pequeñas empresas.

Grupo objetivo de CODE

El programa CODE está dirigido a estudiantes de instituciones de Educación Secundaria (dos últimos años), Bachillerato y Educación Técnica. Requiere de la capacitación de docentes/facilitadores para tal fin.

El objetivo principal del paquete CODE es permitir que los jóvenes elijan el empresariado o autoempleo como una opción de carrera. Con ese fin, el programa CODE busca desarrollar aptitudes empresariales y, con el tiempo, preparar personas no sólo para que establezcan sus propias empresas en un futuro sino también para que sean capaces de trabajar productivamente en pequeñas empresas. En este que hacer, a un nivel más amplio, el objetivo principal del CODE es contribuir hacia la creación de una cultura empresarial en la juventud de una nación.

El programa CODE fue diseñado para ser usado en la educación vocacional y en instituciones de capacitación técnica.

Contenido

El contenido trata de las siguientes áreas clave empresarial, dividido en 8 módulos. Los nombres de los módulos son en forma de preguntas, a las cuales los participantes podrán saber responder al haber completado el módulo:

- Módulo 1: ¿Qué es empresa?
- Módulo 2: ¿Por qué el empresariado?
- Módulo 3: ¿Quiénes son empresarios?
- Módulo 4: ¿Qué hago para ser un empresario?
- Módulo 5: ¿Cómo encuentro una buena idea de negocio?
- Módulo 6: ¿Cómo debo organizar una empresa?
- Módulo 7: ¿Cómo debo dirigir una empresa?
- Módulo 8: ¿Cuáles son los siguientes pasos para ser un empresario?

Componentes del programa CODE

- Programa de Formación de Docentes, Duración aproximada de 10 días
- Programa de Capacitación de estudiantes, Duración aproximada de 120 horas,
- Sistema de Monitoreo y Evaluación
- Materiales para la capacitación CODE, incluyendo el Juego Empresarial

■ **Países Participantes**

Los países donde actualmente se ha desarrollado este programa son: Honduras, Nicaragua, Bolivia y Perú.

b Red de Incubadoras, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey⁴⁴

Incubadoras de empresas es una plataforma de impulso al desarrollo de nuevas empresas ofreciendo un acompañamiento durante la concepción, arranque y crecimiento del negocio.

■ **Objetivos de la Red de Incubadoras**

- Ofrecer a alumnos, egresados y comunidad emprendedora un modelo de desarrollo de nuevas empresas.
- Formar empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, que contribuyan al desarrollo social de su comunidad.
- Que los campus contribuyan a través de su incubadora al desarrollo de su región de influencia

■ **Organismos Involucrados**

- Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey:** es la institución propietaria del programa y lleva la ejecución del mismo.
- Instituciones Financieras:** son instancias que apoyan las iniciativas desarrolladas en el programa, este apoyo se obtiene por medio de una alianza entre esta y la institución educativa.
- Instituciones Gubernamentales:** apoyan al programa en los trámites legales, permisos e información necesaria para el funcionamiento de las empresas que se generen en el programa.

■ **Servicios de la Red de Incubadoras**

- Desarrollo de planes de negocios
- Enlace de Negocios
- Capacitación Empresarial
- Vinculación con fuentes de financiamiento e Inversión

⁴⁴ Presentación de Salvador Arriola Cónsul de México en 2° Seminario Internacional Ciencia e Tecnología en América Latina de Noviembre de 2005 Unicamp – Campinas – SP – Brasil y www.emprendetec.com

- Apoyo en Centros de Investigación del Tecnológico
- Asesoría y tutoría especializada:
 - Administración
 - Mercadotecnia y ventas
 - Contabilidad y finanzas
 - Comercio exterior
 - Legal
 - Tecnología

■ Modelo de Incubación

La Red de Incubadoras brinda los servicios a los emprendedores basado en su Modelo de Incubación el cuál da soporte en cada una de las etapas del desarrollo de la empresa:

1. **Preincubación.** Generación del plan de negocios finalizando esta etapa con la constitución legal de la empresa, con una duración aproximada de 6 meses. Esta etapa comprende las siguientes actividades:
 - Elaboración de Plan de Negocios
 - Constitución legal de la empresa.
2. **Incubación.** Inicio de operaciones de la empresa convirtiéndose en generadores de desarrollo económico, esta fase dura Aproximadamente 18 meses.
3. **Post incubación.** Consolidación y crecimiento de la empresa, a través del seguimiento que la Incubadora de Empresas otorga, esta fase es permanente.

El Modelo de Incubación ofrece a los emprendedores dos esquemas de incubación para el desarrollo de sus empresas:

Modalidad Presencial: donde el participante cuenta con espacios físicos, infraestructura y servicios de soporte para el desarrollo empresarial.

Modalidad Virtual: ofrece servicios de soporte para el desarrollo empresarial, a través de la herramienta tecnológica denominada **Portal Emprendetec.com**. Este portal a su vez sirve como una herramienta de apoyo tanto para la modalidad de presencial como para la virtual, llegando de esta manera a tener contacto con emprendedores de otras regiones del país⁴⁵.

■ Requisitos para Ingresar

Ser un emprendedor (alumnos, egresado y/o comunidad en general) que desee iniciar un negocio, que cuente con una idea de negocio clara y concreta, o que ya cuente con una empresa constituida con operación máxima de un año y que no cuente con un plan de negocio formal en cualquiera de las siguientes categorías:

- Tipos de Giro: comercial, industrial o servicios.
- Tipos de Sector: agropecuario, agroindustrial, alimentos, automotriz, comercio, construcción, cuero-calzado, consultoría educación, electrónica, exportación, financiamientos, desarrollo de franquicia, manufactura, maquiladoras, negocios electrónicos, químico, salud, servicios de asesoría y/o consultoría, servicios profesionales, software, tecnología, textil-confección, transporte y telecomunicaciones y turismo.
- Que la Idea de Negocio, no atente contra la integridad del ser humano.
- Que no atente contra la Seguridad de una nación.

⁴⁵ País que se hace referencia es México.

- ☑ Que tenga un valor agregado
- ☑ Que tenga un mínimo grado de creatividad e Innovación.
- ☑ Que el líder del proyecto tenga grado Universitario (si no lo tiene, conseguir a un socio que si lo tenga)
- ☑ Que tenga correo electrónico y que sepa navegar en Internet

■ **Resultados Obtenidos**

Proyectos y empresas en la red de Incubadoras

- ☑ 1310 proyectos y empresas en el Modelo de Incubación
 - 1161 proyectos de empresa en Preincubación
 - 101 empresas en Incubación
 - 48 empresas en Postincubación
- ☑ 167 tutores y 173 asesores especializados en la Red de Incubadoras

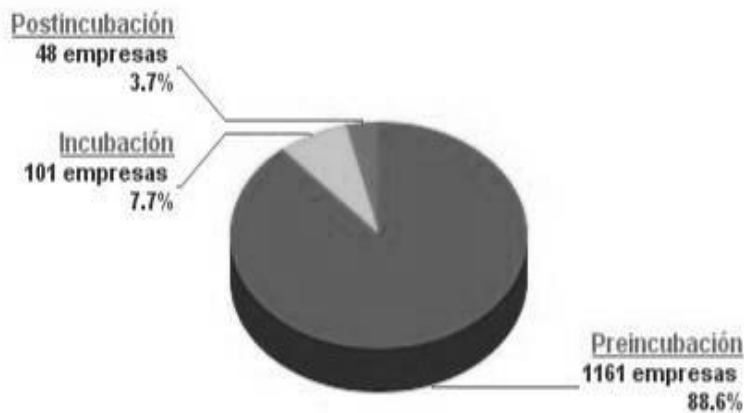


Figura 5.3. Proyectos y empresas en las etapas de la red incubadora

Fuente: Presentación de Salvador Arriola en 2° Seminario Internacional Ciencia y Tecnología en América Latina Nov. 2005 Unicamp – Campinas – SP - Brasil

Total de Proyectos y Empresas por giros

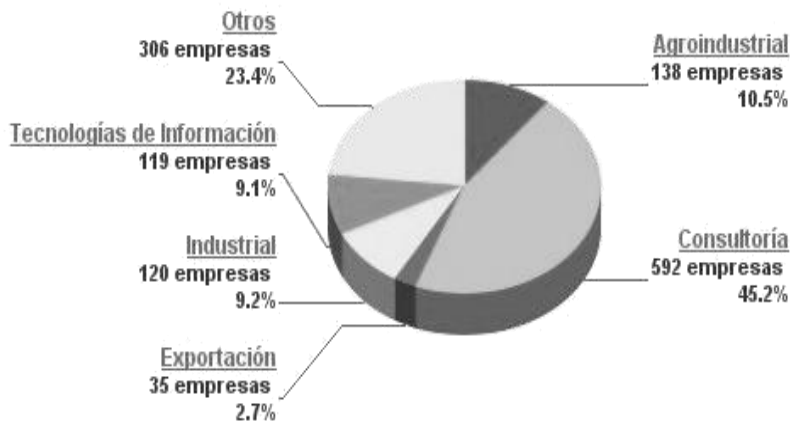


Figura 5.4. Proyectos y empresas por giros en la Red de incubadoras

Fuente: Presentación de Salvador Arriola en 2° Seminario Internacional Ciencia y Tecnología en América Latina Nov. 2005 Unicamp – Campinas – SP - Brasil

■ **País en que se Desarrolla:**

México

c Iniciativa Joven, Iniciativa Latinoamericana⁴⁶

Es un programa socioeducativo en el que los adolescentes, a partir de un diagnóstico participativo, priorizan una necesidad o problema social, diseñan y planifican un proyecto de acción comunitaria concreto, buscan y gestionan los recursos y colaboradores necesarios, administran un capital de riesgo inicial, ejecutan el proyecto o iniciativa de mejora de calidad de vida de sus comunidades y lo evalúan. La implementación de los emprendimientos sociales juveniles se sustenta en el diálogo e interacción con los actores locales, gobiernos municipales, instituciones públicas y privadas, redes sociales y el sector empresarial, en el marco de la Responsabilidad Social

■ **Objetivos de Iniciativa Joven**

- Transformar el voluntariado ciudadano en una oportunidad estratégica para que los jóvenes de Uruguay y Argentina se tornen ciudadanos participativos y solidarios emprendedores creativos y protagonistas de iniciativas propias
- Que los adultos logren desarrollar su capacidad de ser interlocutores válidos de los jóvenes catalizadores de cambios.
- Los empresarios de Uruguay y Argentina se tornen líderes sensibilizados en la Responsabilidad Social y socios activos participando de los emprendimientos juveniles

■ **Estructura del Programa**

Iniciativa Joven se desarrolla simultáneamente en torno a tres ejes estratégicos e indisolubles: el protagonismo juvenil, la movilización comunitaria y la responsabilidad social de las empresas. La estrategia se orienta hacia tres poblaciones objeto que poseen distintas modalidades de participación en el ámbito social:

Población Meta	Nivel de participación	Eje estratégico
Jóvenes	Protagonistas	Protagonismo Juvenil
Comunidad	Actores	Movilización Comunitaria
Empresarios	Socios	Responsabilidad Social

Cuadro 5.2. Orientación de estrategias en la población objeto del programa Iniciativa Joven

Definiendo para cada población objeto sus papeles en el desarrollo del programa, los jóvenes son los protagonistas de las iniciativas, la comunidad se convierte en los actores sociales y los empresarios que son los socios de los emprendimientos juveniles.

El proceso de trabajo se desarrolla bajo 8 articuladores que en total pueden realizarse en seis meses, un articulador es una unidad aislada que sirve para planificar, ejecutar y evaluar el Programa. La secuencia de estos no es rígida puede ser adaptada según los requerimientos de la población objeto.

⁴⁶ www.inlatina.org y Guía para presentar los programas proporcionada por Lic. Antonio García Coordinador de Red YES en Uruguay

1. **Presentación e integración:** busca conformar y promover la integración grupal. Así como definir el contrato grupal y construir el marco de trabajo.
2. **Mirando el barrio:** este articulador busca desarrollar en los jóvenes una mirada crítica de las necesidades y recursos existentes en sus comunidades.
3. **Elaboración de los proyectos:** se pretende que los jóvenes logren identificar y jerarquizar problemas de sus respectivas comunidades, llegando a elaborar sus proyectos.
4. **Negociación de apoyos y recursos:** orienta a los jóvenes como planificar e implementar las negociaciones, así como coordinar con empresarios e instituciones la obtención de apoyo y/o recursos.
- Primer encuentro de Jóvenes:** En este punto se realiza una primera presentación de los proyectos con el fin de fortalecer las capacidades de comunicación, negociación de los jóvenes así como exista un intercambio de experiencias en los participantes.
5. **Jóvenes protagonistas de la acción:** en esta se realiza se ejecutan los proyectos que han sido propuestos por los jóvenes.
6. **Evaluación y reconocimientos:** se realiza una evaluación de los emprendimientos, recogiendo impresiones de los miembros de la comunidad.
7. **Presentación de resultados:** se presentan los resultados que se han obtenido de los emprendimientos de los jóvenes ante la comunidad en general.
- Expo encuentro:** Los proyectos son presentados ante otros jóvenes, intercambiando experiencias y efectuando el lanzamiento de la red.
8. **En Red:** se desarrollan redes de adolescentes, empresarios y educadores de manera que ayuden al sostenimiento de la implementación de nuevas iniciativas.

■ **Requisitos de los Participantes**

El programa es dirigido a tres poblaciones objeto de las cuales los jóvenes representan la población directamente involucrada. Para esta cuenta con el perfil definido para participar, y de experiencias anteriores se obtiene el siguiente perfil:

- Jóvenes entre los 14- 18 años
- Provenientes de un medio socio económico bajo.
- Nivel educativo secundario.

■ **Resultados Obtenidos**

- Año 2005 – 2006 (en curso)** – Iniciativa Joven para la inclusión, Paysandú, Fray Bentos y Montevideo, Proyecto Premiado en la Feria del Desarrollo del Banco Mundial “El valor de ser Joven”, Argentina, junio 2005. 120 Participantes
- Año 2005 – 2006 (en curso)** – Iniciativa Joven en ARío Abierto, Plan de Responsabilidad Social de Río Uruguay Seguros, Concepción del Uruguay (Argentina). 120 Participantes.
- Año 2004** - Una Iniciativa Joven para el Río de la Plata: Liceo Nº 1 de Colonia y Liceo Nº 2 de Carmelo (Proyecto FREPLATA)
 - 70 jóvenes formados como Emprendedores sociales con foco en la protección del Río de la Plata.
 - 4 proyectos de mejora ambiental.
 - 3.000 Beneficiarios Directos.
 - 10.000 Beneficiarios Indirectos.
 - Diseño y validación del Juego didáctico Un Río compartido.

- ☑ **Año 2004** – Liceos N°1 y N°2 de Fray Bentos, Liceo de Nuevo Berlín, Colegio Superior Luis Clavarino de Gualeguaychú (Argentina).
 - 100 jóvenes formados como Emprendedores Sociales
 - 7 proyectos comunitarios
 - 1 Proyecto Comunitario Binacional en Fray Bentos (Río Negro, Uruguay)
 - 10.000 beneficiarios directos.
 - 30.000 beneficiarios indirectos.
- ☑ **Año 2003** – Liceos N°3 y N°5 de Paysandú, C. E. I. de Pueblo Gallinal, Liceos N°4 y N°6 de Salto, Colegio Superior J. J. de Urquiza de Concepción de Uruguay (Argentina).
 - 250 jóvenes formados como Emprendedores Sociales
 - 23 proyectos comunitarios
 - 33.652 beneficiarios directos
 - 90.050 beneficiarios indirectos
 - Diseño y validación del Juego didáctico “De Idea a Iniciativa”.
 - Diseño y validación de la “Matriz de Evaluación de Desarrollo de Competencias Sociales”.

■ **Países en que se Desarrolla.**

El programa se desarrolla en Uruguay Y Argentina

3. Iniciativas Emprendedoras Ejecutadas por Organismos Multinacionales

En el desarrollo de las iniciativas emprendedoras además de ser ejecutadas por organismos locales existen entes de carácter mundial en el desarrollo e impulso de la cultura emprendedora, el surgimiento de estos organismos son inclusive a través de convenios entre diferentes naciones, estas se caracterizan por ser representadas por instituciones locales, no poseen una sede propia, el emprendedurismo es una línea de acción dentro de sus estrategias, su propósito principal es mejorar las condiciones de empleabilidad en especial a los jóvenes que constituyen su población objetivo.

Los organismos de mayor incidencia y que reúnen los elementos antes mencionados son:

a YES (Youth Employment Summit)

Campaña 2002 – 2012 Campaña global de acciones por el empleo Juvenil

La Campaña YES de la Cumbre Mundial de Empleo Juvenil es una campaña a diez años 2002-2012 que fue lanzada en Alejandría, Egipto en septiembre de 2002, donde se adoptó la Declaración de Alejandría y se tomo el Marco de Trabajo para la Acción de la Campaña YES que promueve las 6 E´s (por sus siglas en inglés) para enfrentar el reto del empleo juvenil a nivel mundial y que básicamente están constituidas por la promoción de acciones concertadas y de colaboración multisectorial en materia de:

- ◆ Empleabilidad
- ◆ Creación de empleo
- ◆ Equidad
- ◆ Espíritu emprendedor
- ◆ Sostenibilidad ambiental
- ◆ Empoderamiento

Cada dos años la Campaña YES realiza cumbres mundiales para evaluar el progreso de la misma.

■ **Objetivos de YES**

● **Objetivo general**

Empoderar a las y los jóvenes en el cumplimiento de las Metas de Desarrollo del Milenio promoviendo su plena participación desde la construcción de puentes para un diálogo intergeneracional.

● **Objetivos específicos**

1. Fortalecer las capacidades de las y los jóvenes para crear modos de vidas sostenibles en particular en cinco sectores estratégicos que incluyen: Energía Renovable, Agua y Sanidad, Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), Desarrollo Rural, VIH/SIDA.
2. Establecer una cultura emprendedora que permita que los jóvenes busquen alternativas dignas, decentes, sostenibles y productivas desde el auto-empleo.
3. Promover el marco de trabajo de acción para el empleo juvenil de las 6E's (por sus siglas en inglés): empleabilidad, creación de empleo, equidad, espíritu emprendedor, sostenibilidad ambiental y empoderamiento.
4. Establecer la presencia de YES en todas las regiones del mundo, a través de la creación de REDES YES a nivel nacional, a fin de poder lograr los objetivos propuestos.

■ **Las Redes YES**

Las REDES YES son quienes lideran la Campaña, traduciendo el marco de la campaña en acciones concretas en cada país

En América Latina, la Campaña YES se encuentra presente en 17 países las que trabajan a nivel local, provincial y nacional en sus respectivos países implementando acciones de incidencia en políticas públicas de empleo juvenil y proyectos que generen valor e innovación en materia de empleo juvenil con la participación de todos los actores claves del empleo juvenil: estado, sociedad civil, empresa privada, escuela e institutos, medios de comunicación y sindicatos.

Los coordinadores YES son destacados y reconocidos líderes en sus respectivos países, emprendedores del área de negocios, emprendedores sociales y ambientales que han liderado el proceso de constituir redes YES como una base amplia e intergeneracional con instituciones del sector público, privado y sociedad civil en sus países. En todos los casos existe una organización de la sociedad civil de reconocida trayectoria nacional que da respaldo legal e institucional a la campaña YES en el respectivo país, así como la convocatoria, facilitación y coordinación de la RED YES. En el caso de la implementación de proyectos piloto en terreno esta personería jurídica y capacidad contable y financiera es clave para el desarrollo de proyectos con financiamiento nacional e internacional.

YES en América Latina se encuentra en los siguientes:

- | | | |
|---------------|------------------------|-------------|
| ◆ Argentina | ◆ Guatemala | ◆ Nicaragua |
| ◆ Bolivia | ◆ Honduras | ◆ Uruguay |
| ◆ Brasil | ◆ México | |
| ◆ Chile | ◆ Panamá | |
| ◆ Colombia | ◆ Paraguay | |
| ◆ Costa Rica | ◆ Perú | |
| ◆ Ecuador | ◆ República Dominicana | |
| ◆ El Salvador | | |

■ **Acciones de las Redes YES**

- ☑ Organizar consultas nacionales para entender el escenario local del empleo juvenil y trabajar por incorporarlo en la agenda estratégica del país.
- ☑ Hacer que las organizaciones juveniles y las organizaciones que trabajan en y para la juventud enfoquen su labor en la temática del empleo.
- ☑ Desarrollar alianzas estratégicas entre organizaciones juveniles, gobiernos, sector privado, ONG's, instituciones educativas y medios de comunicación para promover el empleo juvenil.
- ☑ Difundir información sobre el empleo juvenil entre los diversos actores involucrados con la temática en el país.
- ☑ Desarrollar un Plan Nacional de Acción para el Empleo Juvenil.
- ☑ Identificar y movilizar recursos localmente para apoyar las actividades de la RED YES.
- ☑ Desarrollar e implementar proyectos de empleo juvenil en el marco de las 6 E's

b YABT (Young Americas Business Trust)

Una Nueva Alianza para el Desarrollo de Jóvenes Empresarios

El YABT es una iniciativa del sector privado sin ánimo de lucro, afiliada a la Secretaría General de la OEA a través de un acuerdo de cooperación firmado en 1999. YABT conecta organizaciones del sector público y privado a través de sociedades con los jóvenes empresarios y la comunidad empresarial, organizaciones sin ánimo de lucro, universidades y otros grupos de la sociedad civil.

La Misión del YABT se dirige a varios temas críticos de pobreza y desempleo entre los jóvenes, temas que afectan el potencial desarrollo, progreso y estabilidad social de todas las naciones de las Américas y el Caribe, prioridades de todos los Estados Miembros de la OEA.

■ **Propósitos del Young Americas Business Trust**

- ☑ Servir como un espacio continuo de diálogo de alto nivel de políticas y trabajar con los Estados Miembros de la OEA e instituciones de los sectores público y privado, en temas de emprendimiento como una prioridad de política pública.
- ☑ Fortalecer el intercambio con el objetivo de que los países aprendan de otros sobre sus experiencias y mejores prácticas a través de seminarios, conferencias, pasantías y visitas de estudios.
- ☑ Trabajar con los Estados Miembros para diseñar, documentar y evaluar enfoques innovadores y movilizar recursos para la expansión de programas exitosos basados en metodologías probadas.

■ **Áreas de Enfoque**

El trabajo de la YABT se encuentra enmarcado en 4 áreas de enfoque las cuales son con sus respectivas líneas de acción:

1º Liderazgo y Comercio

- Enlaces de Liderazgo: conectar Jóvenes Emprendedores con líderes Empresariales para el establecimiento de una red que sirva para desarrollar oportunidades de Negocios y capacitación de manejo de Organizaciones, así como elaborar programas conjuntos.
- Comercio: Programa: educativo de Base Tecnológica de Comercio, que vinculara empresarios en América Latina y el Caribe, así como también poblaciones extranjeras en los Estados Unidos y Europa.
- Negocios / Acción Comunitaria: ofrecer los cursos y videoconferencias del Instituto del Banco Mundial, en línea para jóvenes empresarios y pequeñas empresas acerca de ética y desarrollo social.

- Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (AJE): participar activamente en los proyectos que desarrollen tanto de manera independiente como con nuestra colaboración.
- Y2Y, Young Connections y Youth Network of the Americas (YNA): darle soporte a las actividades de las redes de jóvenes profesionales del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de los Estados Americanos.
- Conexiones: continuar desarrollando el Programa de Tecnología para establecer lazos entre jóvenes emprendedores de las Américas con mentores de negocios y tecnología internacional.

2º Entrenamiento y Experiencia Práctica para Jóvenes Emprendedores

- Laboratorios Empresariales: dirigir talleres de “entrenamiento de entrenadores” regionales y nacionales en los países participantes.
- Curso Electrónico y Videoconferencias: continuar desarrollando el curso electrónico de educación empresarial integrando a través de la tecnología al Instituto del Banco Mundial y cinco universidades.
- Educación de Emprendedores e Internet: trabajar con el MIT y la Universidad de Delft para investigar y usar el Internet en la educación empresarial.
- Incubadoras de Empresas: promover el intercambio de prácticas exitosas en las Incubadoras de Empresas y desarrollar por medio de esto, lazos con programas de entrenamiento y comercio.
- Círculo de Jóvenes Indígenas: colaborar con comunidades indígenas para crear modelos empresariales y laboratorios empresariales de desarrollo acordes a esta cultura.
- Programa de Estudio y Trabajo: ofrecer oportunidades de entrenamiento práctico de jóvenes empresarios y profesionales en YABT y a través de otras organizaciones.

3º Tecnología

- InfoBiz: es un portal de negocios que ayudará a los empresarios en el proceso de la consolidación de información relacionada con negocios en los Estados miembros de la OEA.
- Directorios: colaborando con el BID Juventud, continuar con el desarrollo de los directorios electrónicos de contactos, organizaciones y oficinas del gobierno por país que puedan proveer apoyo a los jóvenes emprendedores en sus programas.
- La Competencia de Innovación Tecnológica de las Américas: se planea organizar una competencia internacional así como un programa de premiación para estudiantes universitarios y/o profesionales enfocados en la preparación de planes de negocios y proyectos a través del desarrollo del prototipo.
- América B2B: crea transparencia en las transacciones financieras y accesos a negocios de e-commerce en América del Sur y el Caribe a través de una plataforma de software que creará un sistema más sencillo para hacer transacciones y seguir las regulaciones actuales.
- Centro Electrónico Empresarial del Caribe: este programa ofrecerá entrenamientos educativos a través de conferencias por medio del GDLN, incluyendo intercambio de experiencias, ideas y programas.
- Red Global de Aprendizaje del Desarrollo (GDLN) Video Conferencias: YABT continuará desarrollando video conferencias acerca de negocios electrónicos, agronegocios, responsabilidad corporativa social, incubadoras de empresas, habilidades empresariales entre otros importantes temas importantes para los jóvenes emprendedores en toda América Latina.

4º Alianzas y Recursos

- Preparación y Reducción de Riesgos ante Desastres Naturales: busca proveer material y herramientas para ayudar a los pequeños empresarios a reducir los efectos de los Desastres Naturales.

- Capital de Riesgo para empezar Empresas: trabajando con la Sociedad Ágora, un grupo compuesto por estudiantes del MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, tratando de desarrollar los proyectos de la gente joven para poder dejarlos en el punto necesario para que puedan comenzar a recibir los fondos necesarios para iniciar.
- Enlaces con micro y pequeños grupos de negocios financieros: los grupos financieros son una tendencia creciente en América Latina y el Caribe.
- Capítulos Nacionales de YABT: actualmente YABT tiene sedes oficiales solamente en 3 países: Brasil, Ecuador y Panamá. Es una meta importante expandir la red y crear direcciones desde más países en América Latina y El Caribe.

■ Socios

Los 35 países miembros de la OEA y jóvenes empresarios de todas América y el Caribe

B- La Cultura Emprendedora en el Sistema Educativo de El Salvador

El sistema educativo es uno de los factores que inciden en el desarrollo emprendedor (ver figura 5.1) por lo que a continuación se presentan los elementos en que esta compuesto, los programas que involucra para lograr identificar si existe alguna línea dentro del sector formal de educación que incluya difundir la cultura emprendedora.

1. Elementos del Sistema Educativo del País

El sistema educativo esta comprendido por tres subsistemas la Educación formal, la educación no formal y la educación informal.

a La Educación Formal

Es la que se imparte en instituciones educativas autorizadas en una secuencia regular de años y ciclos lectivos sujetos a pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos.

La educación formal comprende los niveles iniciales y parvularia, básico, medio y superior (que puede ser tecnológico y universitario)

■ La Educación Inicial y Parvularia:

La educación inicial comienza desde el nacimiento del niño hasta los cuatro años de edad y favorecerá el desarrollo social-afectivo, psicomotriz, sensorio-perceptivo, de lenguaje y juego por medio de una adecuada estimulación temprana.

Educación Parvularia: sienta las bases del desarrollo armónico de la personalidad del niño e incrementa las actividades perceptivas, sensomotoras y la práctica del lenguaje para que los menores vayan recibiendo una acción estimuladora que los prepare para los futuros requerimientos escolares. Esta educación comprende a los niños entre las edades de 4-6 años, en donde se agrupan a los niños en secciones por su edad específica.

■ Educación Básica:

La educación Básica se divide en subsistemas los cuales son:

Primer Ciclo: comprende las edades de 7-9 años.

Segundo Ciclo: Comprende las edades de 10-12 años.

Tercer Ciclo: Comprende edades de 13-15 años.

En este nivel, el educando se forma una disciplina de orden y trabajo, se inculca ideales de estudio y superación, se acrecienta su capacidad, se fomentan sus habilidades para expresar su pensamiento, se proporciona conceptos básicos y firmes en las áreas de las ciencias y las humanidades y otros aspectos que contribuyen a la formación.

■ Educación Media:

La educación media se desarrolla en dos tipos de modalidades:

Técnico vocacional, que orienta al educando en un área específica de preparación con el objeto de la empleabilidad. Esta comprende tres años de estudio.

General, que lleva al educando hacia las carreras humanísticas superiores, y comprende dos años de estudio. Durante la jornada de trabajo nocturno se aumenta un año más.

La Educación Media debe complementar la educación iniciada en la escuela primaria; facilitar el desarrollo de la personalidad según la vocación; prepararlos para participar en forma inteligente y coordinada, en el mejoramiento de la comunidad y en el progreso de la nación; capacitar para estudios superiores y ofrecer carreras técnicas.

■ Educación Superior:

Asimismo, en Educación Superior podemos destacar el de “fomentar profesionales competentes, con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales, promoviendo la investigación, cooperando en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural”; ofreciendo la formación en las modalidades de Educación Tecnológica y Educación Universitaria.

b La Educación No Formal

Es aquella que proporciona a niños/as, jóvenes y adultos que por múltiples razones no pueden o no han podido someterse a normas, recursos y métodos de educación formal. Se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados de la educación normal. Es no sistemática y responde a necesidades de corto plazo de las personas y la sociedad.

c La Educación Informal

Se adquiere libre y espontáneamente, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, tradiciones, costumbres y otras instancias no estructurales.

Los niveles de educación formal estarán abiertos para todas aquellas personas que vienen de la educación no formal e informal, con el único requisito de pasar por el proceso evaluativo que le señala la ley.

2. Planes de Desarrollo Educativos

Los programas educativos desarrollados por el ministerio de educación responden a líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021.

a Plan Nacional de Educación 2021

Es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, impulsada bajo la coordinación del Ministerio de Educación (MINED), a fin de articular los esfuerzos por mejorar el sistema educativo. El objetivo del plan es formular, con una visión de largo plazo, las políticas y metas educativas prioritarias para los próximos años y, así mismo, programar compromisos de corto, mediano y largo alcance, que permitan obtener resultados educativos importantes para el año 2021.

Los principales objetivos del plan:

- Formación Integral de las personas.
- Once grados de escolaridad para toda la población.
- Formación Técnica y tecnológica del más alto nivel.
- Desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar social.

Dentro de los principales programas ejecutándose para la gestión 2004-2009 que siguen las líneas estratégicas para el Plan Nacional de Educación 2021 con sus respectivas metas son los siguientes:

No.	PROGRAMA	NIVEL EDUCATIVO	COBERTURA	META
1		1o a 3o Grado	Nacional	Mejorar rendimiento académico de niños de 1o a 3o Grado
2		Parvularia a 6o Grado	100 municipios pobres	2,000 centros educativos rurales de los 100 municipios pobres
3		7o a 3o Bachillerato	Nacional	15,000 estudiantes 1,500 profesores certificados
4		7o a 3o Bachillerato	Nacional	250 centros educativos con mayores necesidades
5		7o a 2o Bachillerato	Nacional	100,000 estudiantes
6		Bachillerato y Tecnológico	Nacional	3 MEGATEC a nivel nacional 10,000 estudiantes
7		7o a Bachillerato, Ciudadanos fuera del Sistema	Nacional	1,250 centros educativos

Cuadro 5.3. Metas de los programas dentro del Plan 2021

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

■ COMPRENDO

Busca mejorar los aprendizajes de lenguaje y Matemática de los niños y las niñas del primer ciclo de educación básica.

- ◆ *En lenguaje* la prioridad se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas cognitivas y comunicativas que mejoren la comprensión lectora, la producción de textos, la expresión oral y la capacidad de escucha.
- ◆ *En matemática* el énfasis es desarrollar el razonamiento matemático, la resolución de problemas, la aplicación del conocimiento matemático en el entorno y la comunicación mediante el lenguaje matemático.

COMPRENDO invita a los centros escolares a participar voluntariamente. Las instituciones que deseen participar efectuarán una prueba que muestre datos precisos sobre los logros obtenidos por los niños y las niñas en el uso del lenguaje y la matemática en situaciones significativas. Al finalizar el año escolar se hará una segunda prueba que indicará las mejoras que el centro escolar ha logrado en las áreas definidas.

■ REDES ESCOLARES EFECTIVAS.

Es un programa que integra en un solo grupo una cantidad limitada de centros educativos que se encuentran en una misma zona geográfica, con el fin de ofrecer a niños y jóvenes la oportunidad de completar la educación básica bajo un mismo modelo pedagógico y con un sistema administrativo coordinado.

Las REDES escolares se pueden definir como la estrategia de oferta de los servicios educativos que forma parte de la Red Solidaria, que es el eje estratégico del programa Oportunidades que el Gobierno de El Salvador impulsa para beneficiar a los sectores de la población que presentan mayores índices de pobreza.

La Red, como estrategia de gestión, enfatiza en el trabajo colaborativo.

● RED SOLIDARIA

Es la columna vertebral para el combate a la extrema pobreza del Plan Oportunidades que lanzó la presidencia de la República y busca mejorar la asistencia oportuna a la educación formal y aumentar la escolaridad de la población en los municipios seleccionados. Red Solidaria busca cumplir los objetivos de desarrollo del milenio trazados por Naciones Unidas para el año 2015. El componente educativo de la Red Solidaria se desarrolla por medio de las Redes Escolares

■ COMPITE.

Es un programa de fomento de aprendizaje del idioma inglés. El cual busca sentar las bases para que los salvadoreños y las salvadoreñas puedan tener la oportunidad de dominar un segundo idioma, que es puente para relacionarlos con grupos y personas en buena parte del mundo.

A su vez busca mejorar las competencias lingüísticas de los docentes que tiene asignada la responsabilidad de enseñar inglés en de Tercer Ciclo Básico y de Bachillerato.

Los partes que componen el programa COMPITE:

- Reforma curricular y atención a los docentes
- Programa intensivo de inglés para estudiantes de tercer ciclo y educación media
- Certificación de competencias del dominio del idioma inglés.
- Uso efectivo de medios educativos

■ PODER

Es un programa educativo extracurricular del MINED que esta dirigido a Jóvenes de 13 a 21 años que se encuentran en los niveles de tercer ciclo y bachillerato con el objetivo que cultiven habilidades positivas y tengan la libertad de tomar decisiones.

El programa invita los estudiantes a participar en actividades educativas y brinda oportunidades de desarrollo y herramientas de formación. Los componentes de este programa son: la educación para la vida, promoción y desarrollo integral, solidaridad y convivencia social.

Los objetivos que tiene el programa son:

- Desarrollar y financiar proyectos juveniles bajo la modalidad de concursos.
- Fortalecer las buenas prácticas para que los jóvenes sean capaces de desenvolverse positivamente en su entorno.
- Fomentar modelos de resolución de conflictos.
- Apoyar el desarrollo físico e intelectual, mediante la implementación de actividades competitivas, académicas, recreativas y deportivas.

■ EDUCAME

Es un programa que ofrece servicios educativos flexibles a la población joven que abandono sus estudios y que desea regresar al sistema educativo nacional para retomarlos. Este programa presenta una solución acorde a las condiciones de alumnos con sobreedad.

El programa adecua el desarrollo curricular a la situación de los estudiantes y a sus necesidades, haciendo énfasis en aquellos que se encuentran laborando así como busca el apoyo de otras instituciones para su ejecución.

Las modalidades en que se desarrolla el programa son:

Educación Acelerada	<ul style="list-style-type: none">* Menor duración pero con mayor carga horaria.* Se contará con un tutor por asignatura.* Funcionará con mayor énfasis en los estudiantes media y permitirá a los estudiantes con sobreedad avanzar rápidamente en el grado correspondiente.
Educación Semipresencial.	<ul style="list-style-type: none">* Ochos horas presénciales por semana.* Permite a los estudiantes dedicarse a otra actividad.
Educación a Distancia	<ul style="list-style-type: none">* Los aspirantes deberán contar con habilidades tecnológicas básicas (manejo de computadoras y paquetes informáticos)

■ MEGATEC.

Es un sistema articulado de educación media y superior orientado a la formación de recursos humanos en áreas técnicas y tecnológicas vinculadas al desarrollo productivo en el ámbito nacional y regional. Consiste en articular la oferta y demanda de educación técnica del nivel medio con la tecnológica del nivel superior. Además puede normar y certificar competencias adquiridas en el sistema no formal para facilitar la continuidad de estudios formales y mejorar la calidad de la inserción laboral. La oferta curricular del sistema MEGATEC se establece conforme a las exigencias y oportunidades del desarrollo regional.

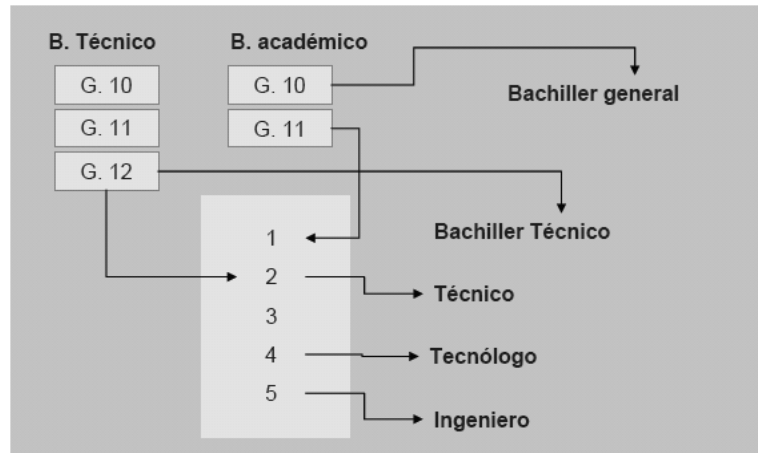


Figura 5.5. Estructura del programa MEGATEC

■ CONECTATE.

Está orientado a proveer al sistema educativo nacional de herramientas tecnológicas que mejoren los niveles de calidad académica y que desarrollen en los estudiantes las competencias tecnológicas necesarias para elevar el nivel de competitividad del país.

Pretende mejorar la calidad de los servicios electrónicos y de conectividad que ya posee el Ministerio de Educación y fomenta el uso productivo de las tecnologías de información y comunicación (TICs), así como una inversión continua y bien planificada en el mantenimiento y actualización de los recursos.

El programa conéctate maneja los siguientes ejes para su ejecución:

1. **GRADO DIGITAL:** consiste en la certificación tecnológica que permite a los estudiantes, y en general a toda la población, certificar competencias básicas en el manejo de TICs, incluye un componente de autoformación en línea que permite a los participantes prepararse para el proceso de certificación este programa es gratuito
2. **AULAS INFORMATICAS:** programa integral de dotación de laboratorios de informática a los centros educativos y de formación de competencias tecnológicas para docentes y estudiantes, a través de una estrategia de acompañamiento que permitirá apoyar los procesos de aprendizaje. Incluye el equipamiento tecnológico de centros educativos y el acompañamiento y formación de docentes.
3. **EDUNET:** ofrece la oportunidad de acceso a los servicios de conectividad y comunicación a los centros educativos públicos, a través de una red de telecomunicaciones que, con un modelo sostenible, beneficie a los sectores sociales del país, su objetivo es lograr la conectividad de las escuelas del sistema educativo público bajo un modelo financiero sostenible.
4. **MiPortal:** pondrá a disposición de la comunidad educativa información, contenidos y servicios educativos diversos. Contribuirá en la creación de una red virtual educativa nacional que permita compartir entre todos los usuarios conocimientos y experiencias de la labor educativa.
5. **Computadoras para mi escuela:** consiste en la recolección, por medio de donación, de computadoras y otros equipos informáticos de instituciones de Gobierno y del sector privado; los equipos donados son acondicionados e instalados gratuitamente en los centros educativos públicos y el acondicionamiento es hecho por estudiantes de carreras técnicas.

Cada uno de estos programas con las diferentes iniciativas gubernamentales guarda la siguiente coherencia:

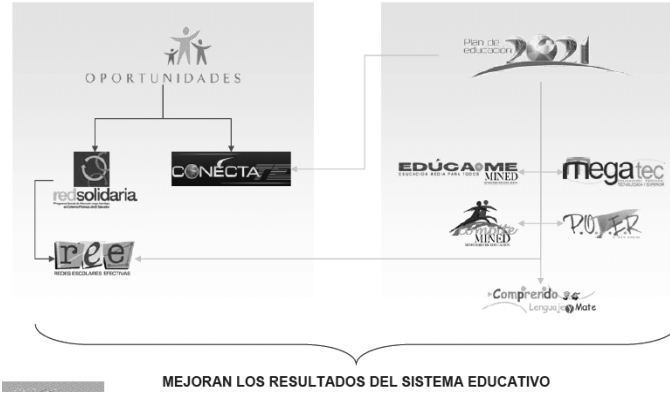


Figura 5.6. Coherencia de programas e iniciativas para la gestión 2004-2009.

El sistema educativo del país cuenta con plan educacional a largo plazo dando este cada uno de los lineamientos para llegar al logro de sus objetivos y en especial a logro de los objetivos del Milenio concernientes al área de educación y cada uno de los programas contempla el fortalecimiento de áreas deficitarias.

Es claro que el componente del emprendedurismo dentro del sector formal de educación no se encuentra considerado directamente, cada uno de los programas educacionales busca generar personal capacitado en áreas demandantes por los inversionistas y no tanto al desarrollo de una cultura emprendedora.

La educación en emprendedurismo se desarrolla dentro del sistema de educación informal y forma parte de iniciativas privadas lo que conlleva a que se dirija a pequeños sectores de la población dando pie a que la divulgación se dé más lenta.

C- **Programas Emprendedores en el País**

El Salvador al igual que muchas naciones de Latinoamérica, cuenta con esfuerzos en materia de emprendedurismo, siendo esta una iniciativa del sector privado retomada en la actualidad por organismos gubernamentales como estrategia para la generación de una cultura de empresarialidad y mejora de la competitividad de las MYPES en el país.

Las iniciativas que se desarrollan en el ámbito del emprendedurismo se detallan a continuación:

Iniciativas	Instituciones
Sistema Institucional de Apoyo a Emprendedores (*)	CONAMYPE
Programa Emprende y I Festival de Ingenio Joven	Secretaría de la Juventud
Proyecto Juventud	Secretaría de la Juventud y GTZ
Emprende Tu Idea	CONAMYPE, FUNDEMAS, FUSADES, TECHNOSERVE
Empretec	FUNDEMAS
Proyecto Jóvenes Emprendedores	Asociación de Jóvenes Empresarios y OIT
Programa de Promoción de Cultura Emprendedora	Empresarios Juveniles de El Salvador
Programa de Empresarialidad	FUNDAPYME, Universidad Tecnológica y BID
Cursos sobre emprendedurismo	FUNDAPYME
Programa Jóvenes Emprendedores	TechnoServe en convenio con ITCA, USO, UDB y UNIVO
Centro Emprendedor	ESEN
Programa de Innovación Tecnológica y Desarrollo de la Cultura Empresarial	UCA
Agroinnova	FIAGRO

(*) Se encuentra en desarrollo por lo que no se encuentra disponible información al respecto.

Cuadro 5.4. Iniciativas e Instituciones que impulsan el Emprendedurismo en El Salvador
Fuente: El potencial de la capacitación y El Emprendedurismo. Presentación Helga Cuellar Marchelli FUSADES 21 de marzo de 2006

Cada una de estas iniciativas pueden ser clasificadas según el tipo de organización que la impulsa describiendo cada una de estas⁴⁷ como:

1. Gubernamentales

a Programa Emrende

Es un programa que estimula el comportamiento emprendedor desde muy temprana edad, a través de espacios formativos en la educación primaria, básica y universitaria, así como también en jóvenes no escolarizados.

Además, establece los espacios para que los jóvenes puedan llevar a cabo su propio negocio, facilitándoles las herramientas necesarias para lograrlo. Al mismo tiempo, se busca simplificar trámites que puedan resultar engorrosos.

Por otra parte se fomenta el autoempleo para lograr mejores ingresos en jóvenes de áreas urbanas y rurales. Con acciones de fomento a la cultura emprendedora y la facilitación de experiencias en emprendedurismo se espera obtener resultados ascendentes anualmente en la generación de nuevas micro empresas.

■ Institución que la Impulsa:

Secretaría de la juventud

■ Objetivo

Estimular el comportamiento emprendedor desde muy temprana edad para lograr mejores ingresos en el futuro.

■ Proyectos que Abarca el Programa Emrende son los siguientes:

- Fomento a la Cultura Emprendedora*: Enseña habilidades y destrezas que ayudan a los jóvenes a crear y desarrollar sus propios proyectos empresariales.
- Incubadoras de Negocios y Acompañamientos de Primeras Experiencias de Jóvenes Residentes en Zonas Urbanas y Rurales*: Orientadas a dar apoyo a nuevos emprendedores en el proceso de generación, puesta en marcha y operación inicial de sus empresas.
- Asociatividad de Pequeños Productores*: Impulsa el cooperativismo entre pequeños productores con intereses comunes.
- Microcrédito*: Facilita el acceso a servicios financieros a los jóvenes emprendedores que no pueden aplicar a los recursos de las instituciones financieras formales.
- Fondos Concursables*: Competencias de planes de negocios, donde los mejores proyectos tienen acceso a capital semilla.
- Caja de Herramientas*: Sistema de información que ofrece a los jóvenes: contenidos, aplicaciones prácticas y herramientas de utilidad para la formación y administración de su propia empresa.

■ Población Objeto

Jóvenes entre las edades de 14 – 25 años. No existe ninguna restricción en lo relacionado a nivel de escolaridad.

⁴⁷ Algunas de las iniciativas listadas no se encontró información disponible.

b Programa Nacional de Emprendedores

El Programa Nacional de Emprendedores es una iniciativa del Ministerio de Economía a través de CONAMYPE, con el apoyo de la Unión Europea, que ofrece servicios integrales a todas aquellas personas que tienen el propósito de crear su propia empresa

Mediante este programa el gobierno pretende fomentar el desarrollo de vocaciones, capacidades y una cultura emprendedora, que serán la base para desarrollar empresas más competitivas, innovadoras, rentables, con capacidad de generar empleos e ingresos a las familias salvadoreñas.

■ **Institución(es) que lo Impulsa:**

Ministerio de economía a través de CONAMYPE y La Unión Europea

■ **Visión**

Hacer de El Salvador una sociedad amigable y estimulante para el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas que contribuyan a la diversificación y fortalecimiento de las bases competitivas de la economía, a la canalización del talento de los salvadoreños y a la generación de puestos de trabajo productivo con responsabilidad social

■ **Objetivos del Programa**

1. Fomentar el desarrollo de cultura, vocaciones y capacidades emprendedoras a través del sistema educativo.
2. Establecer un entorno amigable y de apoyo para la concreción de proyectos empresariales rentables y con potencial de desarrollo.
3. Promover la construcción de un sistema institucional de desarrollo emprendedor

■ **Estrategia del Programa**

Fomentar y apoyar la creación y desarrollo de nuevas empresas a través del fortalecimiento de las acciones que instituciones públicas y privadas realizan en el tema emprendedor en vincular a los nuevos negocios con el resto de programas y acciones del sistema integral de apoyo a la MYPE dirigidos a las empresas en operación con el fin último de incrementar sus posibilidades de éxito.

■ **Componentes del Programa**

- Componente I: promoción de la cultura emprendedora
- Componente II: sensibilización y especialización
- Componente III: formulación de planes de negocio
- Componente IV: financiamiento
- Componente V: seguimiento a la implementación
- Componente VI: mentoría y vinculación

■ **Principales Servicios para los Emprendedores**

- Diagnóstico para identificar características emprendedoras
- Capacitación grupal para potenciar dichas cualidades
- Capacitación grupal para la formulación de planes de negocios, como herramienta fundamental para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera de la idea de negocios.

- ☑ Capacitación y acompañamiento de un especialista para apoyar al emprendedor en la formulación y puesta en marcha de su plan de negocios.
- ☑ Vinculación a fuentes de financiamiento.
- ☑ Acceso a capital semilla a través de participación en competencias de planes de negocios.
- ☑ Acceso a mentores empresariales o gente de negocios de amplia experiencia, quienes actúan como consejeros y guías para los emprendedores.
- ☑ Co-financiamiento en la compra de estos servicios.

■ **Población Objeto**

Jóvenes Universitarios que se encuentren en los últimos 3 años de sus carreras.

2. Privados

a **Emprende Tu Idea. (ETI)**

ETI es la competencia de planes de negocio pionera en el país apoyada por TechnoServe, FUSADES, CONAMYPE y FUNDEMAS.

El objetivo principal es identificar emprendedores y promover la formación de nuevas empresas o el rediseño de las existentes por medio de la elaboración de Planes de Negocio.

■ **Institución(es) que lo Impulsa**

CONAMYPE, FUNDEMAS, FUSADES, TECHNOSERVE.

■ **Objetivos Específicos**

1. Estimular el espíritu emprendedor en el país
2. Crear impacto económico a través de la generación de empleos con énfasis en áreas rurales
3. Identificar emprendedores con ideas de alto valor y darles exposición
4. Ayudar a los emprendedores a mejorar su habilidad de iniciar y administrar su empresa
5. A dos años, generación de un mínimo de cinco empleos por empresa y ventas de \$30,000 anuales

■ **Beneficios de la Competencia para los Participantes**

- ☑ Capacitación para empezar y administrar una empresa.
- ☑ Acceso a consultores experimentados.
- ☑ Asistencia técnica para formular e implementar el Plan de Negocios
- ☑ Posibilidad de acceder a capital semilla y créditos.
- ☑ Información e instituciones que ofrecen servicios y soporte profesional.
- ☑ Exposición a organizaciones con capital financiero, empresarios experimentados y exitosos e instituciones que apoyan a las pequeñas y medianas empresas.

■ **Fases de la Competencia**



Figura 5.7. Fases de la Competencia ETI

- **FASE I: Presenta tu idea**

La primera fase de la competencia ETI comprende la inscripción en un periodo determinado por los organizadores (ETI 2006 el 23 de mayo al 21 de junio de 2006) para lo cual solamente se requiera el completar un formulario de inscripción y presentar un resumen de la idea así como también la cancelación de la inscripción (ETI 2006 US\$ 10)

La inscripción cuenta con un cupo limitado, en donde cada uno de los participantes son entrevistados y evaluados por asesores expertos para posteriormente seleccionar los participantes que pasaran a la fase 2 de la competencia.

- **FASE II: Capacitación y Asistencia Técnica**

Con los participantes que son seleccionados se desarrollan las siguientes actividades:

- ☑ Capacitación a través del taller "Desarrollo de la Capacidad Emprendedora" (EMPRETEC) impartidos por FUNDEMAS, con una duración de siete días hábiles. El objetivo del Taller es que los participantes identifiquen los comportamientos emprendedores que necesitan poner en práctica para lograr el éxito personal y empresarial.
- ☑ Capacitación sobre aspectos generales sobre la elaboración de Planes de Negocio con énfasis en mercadeo y finanzas, que será impartido por TECHNOSERVE, el cual tendrá una duración de 8 horas, repartidas en dos sesiones de 4 horas.
- ☑ Asistencia Técnica para la elaboración de Planes de Negocio, para lo cual se asignará un asesor por cada participante.
- ☑ Una vez elaborado el mencionado Plan de Negocio, este se entrega para ser evaluado por un jurado calificador el cual escogerá los 18 mejores Planes de Negocio, los cuales pasarán a la tercera Fase de dicha Competencia.

- **FASE III: Competencia Final**

Los Planes de Negocio seleccionados en la FASE II, recibirán asesoría adicional y prepararán una presentación ante un grupo de ejecutivos y empresarios, quienes elegirán a los 9 ganadores de \$6,000.00, como Capital Semilla, Capital que será desembolsado contra presentación de cotizaciones o compras de inversión realizadas.

- **FASE IV: Implementación de la Empresa**

Esta fase tiene como objetivo dar seguimiento y asistencia técnica durante la implementación de los 9 planes de negocio ganadores y los finalistas que posean financiamiento o capital propio. Esta etapa tendrá una duración de 6 meses.

- **Población Objeto**

Para cada edición se define la población objeto, pero de cada edición desarrollada se puede extraer el siguiente perfil de los participantes

- ☑ Jóvenes entre los 20-24 años
- ☑ Universitarios entre los últimos años de su carrera, en especial estudiantes de economía y administración.
- ☑ Residentes en el área metropolitana de San Salvador.

b Empretec

Este programa busca contribuir a la modernización y competitividad del sector privado, con énfasis en la pequeña y mediana empresa y en personas ejecutivas de espíritu emprendedor, a través de una capacitación basada en las actitudes y comportamientos, detectando las potencialidades, fortaleciendo la capacidad emprendedora y modificando el comportamiento en el corto plazo.

El Programa Internacional EMPRETEC, es representado exclusivamente en El Salvador por FUNDEMAS, este es respaldado por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) y co-financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones, administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN).

EMPRETEC se desarrolla en talleres de capacitación en emprendedurismo que sirven de apoyo a instituciones que lo solicitan o se trabaja en conjunto en el desarrollo de programas de emprendedurismo.

■ **Institución(es) que lo Impulsa:**

FUNDEMAS.

■ **Objetivos**

- Lograr el desarrollo de capacidades empresariales de los participantes.
- Facilitar la aplicación inmediata de los comportamientos empresariales al propio negocio.
- Mejorar la capacidad de trabajar en equipo, logrando la sinergia.
- Apoyar la elaboración de planes a futuro y su implementación.

■ **Misión**

Ser un programa de capacitación que fomente el desarrollo y fortalecimiento de comportamientos emprendedores para contribuir a la competitividad de las empresas con énfasis en la pequeña y mediana empresa.

■ **Contenido del Taller**

El taller se desarrolla en módulos que permiten conocer, reconocer, practicar y reforzar los comportamientos emprendedores clasificados en tres áreas o conjuntos:

1. Comportamiento del conjunto logro

Consiste en la búsqueda de oportunidades e iniciativas de negocio, desarrollando en los participantes la persistencia, cumplimiento de metas, exigir eficiencia, calidad y generar en ellos la capacidad de asumir riesgos.

2. Comportamiento de conjunto de la planificación

En esta área se busca que el participante logre definir metas, así como desarrollar en ellos la búsqueda de información, así como la planificación sistemática y seguimiento.

3. comportamiento del conjunto del poder

Por último esta área busca que el participante comprenda la importancia de la persuasión y redes de apoyo, así como desarrollar en ellos la autoconfianza e independencia.

■ **Población Objeto**

Jóvenes empresarios, ejecutivos o Jóvenes que se encuentren en su último año de su carrera universitaria.

c Programa de Empresarialidad

Este programa ha sido creado para enseñar cómo pasar de la idea de negocio de un participante a un documento llamado Plan de Negocios, con el cual pueda competir y tener la oportunidad de obtener \$ 3,000 para poner en marcha la idea.

Además de comprender la capacitación de cómo elaborar el plan de negocio, los participantes son asesorados por otros jóvenes empresarios, así como la asesoría en el proceso de legalización de la empresa.

El programa se encuentra desarrollado en el municipio de Soyapango, teniendo como meta la población joven de este municipio.

■ Institución(es) que lo Impulsa

FUNDAPYME, Universidad Tecnológica y BID

■ OBJETIVOS

● Objetivo general

Promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento en el municipio de Soyapango.

● Objetivo específico

Promover empresas de cualquier sector o actividad económica orientada al crecimiento, es decir que funciona bajo una lógica de acumulación, generando ingresos por encima de los niveles de subsistencia, lo cual permitirá invertir en el crecimiento del negocio.

■ Estructura del Programa

El programa está constituido por una serie de capacitaciones y asesorías que buscan mostrar al joven cómo debe iniciar su negocio y los posibles problemas a los cuales se enfrentará. Se divide en 6 fases

- ☑ *Capacitación en la elaboración del plan de Negocio:* se provee de los participantes de los elementos fundamentales para la elaboración de sus planes de negocios
- ☑ *Asesoría Técnica:* Los participantes intercambian experiencias con empresarios jóvenes, se busca en esta etapa que ellos conozcan, cómo otros jóvenes han logrado llevar a cabo sus ideas de negocio.
- ☑ *Pasantía CRISOL:* Esta etapa busca que los jóvenes identifiquen problemas de la empresa y presenten propuestas de solución a la problemática encontrada, esta etapa tiene como fin desarrollar en los participantes la capacidad de identificar los problemas que pueden presentarse en sus respectivas empresas y a su vez poder dar solución a estos
- ☑ *Mentoría Empresarial:* cada uno de los participantes son asesorados por empresarios (especialmente de la pequeña empresa), para resolver cualquier duda acerca del manejo de una empresa.
- ☑ *Competencia de planes de negocio:* cada uno de los participantes presenta su plan de negocio para ser sometido a evaluación.
- ☑ *Entrega de capital semilla*

■ Población Objeto

Beneficia en la actualidad a jóvenes que residan en el municipio de Soyapango y que sus edades oscilen entre los 15-30 años

d Centro Emprendedor

Desarrolla actividades que promueven la filosofía emprendedora dentro de la escuela, en la comunidad empresarial y en la sociedad en general en coordinación con la dirección y el sector docente. La cultura emprendedora forma parte fundamental y transversal en la ESEN, por lo que desde 1996 se han desarrollado proyectos y actividades que han contribuido al espíritu emprendedor tanto dentro como fuera de la institución educativa.

■ **Institución(es) que lo Impulsa:**

Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN)

■ **Misión:**

Es incentivar y promover el espíritu emprendedor a través de la formación de líderes empresariales generadores de empleo y capitales de alta productividad contribuyendo al desarrollo sostenido de la región.

■ **Objetivos**

- ☑ Incentivar y promover el espíritu emprendedor
- ☑ Incentivar y promover la innovación como fuente principal de la generación de nuevos negocios
- ☑ Fomentar la creación de nuevas empresas socialmente responsables.
- ☑ Apoyar la generación, consolidación y crecimiento de empresas innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible de la región

■ **Modelo de Emprendedurismo:**

El programa de la Escuela Superior de negocios cuenta con un modelo que se divide en dos elementos:

● **Modelo integral de emprendedurismo**

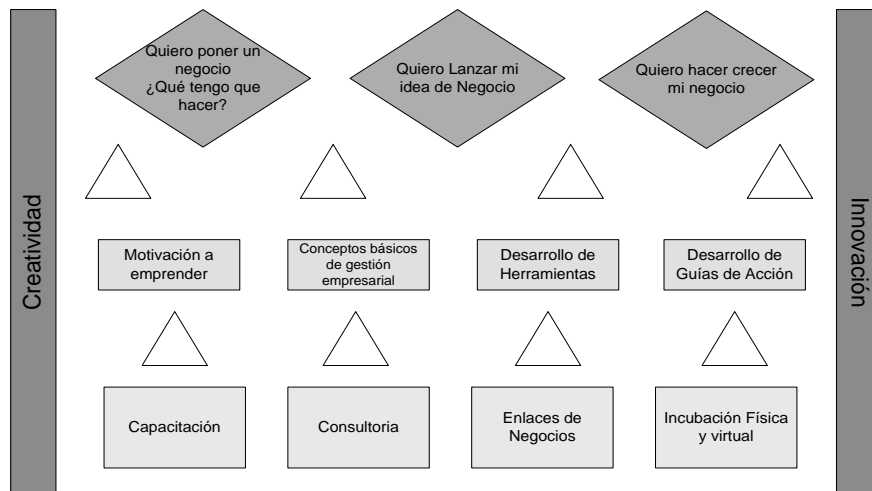


Figura 5.8. Modelo de emprendedurismo de la ESEN

- **Áreas de Influencia del centro emprendedor**



Figura 5.9. Elemento del modelo de emprendedurismo de la ESEN

- **Proyectos que Maneja Actualmente Según el Área de Acción:**

- **Emprendiendo desde el salón de clases**

Son proyectos e iniciativas que incentivan y desarrollan el espíritu emprendedor en los estudiantes y en los profesores. Dentro de estas iniciativas se cuentan con:

- Materias dentro de la curricula de ESEN:
 - ◆ Introducción al emprendedurismo.
 - ◆ Creatividad y nuevos negocios I y II.
 - ◆ Consultoría para pequeños negocios (Small Bussiness Institute – SBI).
- Congreso Internacional Emprendedor.
- Competencia de Planes de Negocios.
- Sociedad de Alumnos Emprendedores.
- Incubadoras de Empresas.

- **Emprendiendo en empresas existentes**

Forma parte de una de las áreas de influencia de centro emprendedor y busca desarrollar habilidades y actitudes emprendedoras en empresarios y trabajadores.

En este proyecto se cuenta con las iniciativas tales como:

- CRECE Centro de Desarrollo empresarial.
- Consultoría para pequeños negocios.
- Rueda de Negocios Internacional.
- Emprendiendo en la comunidad
- Investigando para seguir emprendiendo

- **Población Objeto**

Estudiantes pertenecientes a la Institución superior.

3. Ong's

a Programa Jóvenes Emprendedores

Este programa se desarrolla con apoyo de TecnoServe que es una corporación internacional sin fines de lucro cuya Misión es ayudar, a hombres y mujeres con espíritu empresarial en las áreas rurales pobres del mundo en desarrollo, a crear empresas rentables que generen ingresos, oportunidades y crecimiento económico para sus familias, sus comunidades y sus países.

■ Institución(es) que lo Impulsa:

TecnoServe en convenio con ITCA, USO, UDB y UNIVO.

■ La Visión

Desarrollar el espíritu emprendedor en los jóvenes de El Salvador fomentando la creación de nuevas empresas, contribuyendo a la generación de auto-empleo mediante una nueva actitud hacia la cultura emprendedora.

■ El Objetivo Principal

Es capacitar a los docentes de institutos técnicos y universidades del país; socios del Programa Jóvenes Emprendedores, con la finalidad de que aprendan la metodología utilizada por la National Foundation for Teaching Entrepreneurship - NFTE -

El taller de capacitación de docentes, permite actuar como líderes nacionales en el establecimiento de la metodología. Cada participante adquirirá el compromiso de iniciar la metodología emprendedora, siendo estos certificados por NFTE. y a la vez presentaran un plan de implementación del programa de sus respectivas instituciones.

Dichos capacitadores serán los delegados para desarrollar el currículo sobre aspectos empresariales a los jóvenes en sus respectivas aulas.

■ Etapas de Desarrollo

- ☑ Certificación docente: en esta fase se realiza la capacitación de los docentes que se encargaran de replicar la metodología en sus respectivas instituciones y son certificados bajo la metodología NFTE.
- ☑ Escuela de negocios: Esta se desarrolla dentro de las instituciones de las cuales pertenecen los docentes capacitados, desarrollando sus propias estrategias, metas para el desarrollo de las capacitaciones.
- ☑ Feria Empresarial: es básicamente una prueba piloto de las ideas de negocio que surgen dentro de la escuela de negocios.
- ☑ Entrega de premios: las ideas de negocio se plasman en un documento llamado Plan de Negocio, el cual es presentado ante un jurado para su evaluación y selección de los mejores para la entrega del capital semilla para el inicio de operaciones de la empresa.

■ Población Objeto.

El programa en la actualidad se desarrolla en las instituciones de educación superior con las que se mantiene convenio. Pero se busca a jóvenes entre las edades de 15-24 años, que posean como nivel mínimo de educación el Bachillerato.

b Agro Innova.

Es un programa de innovaciones empresariales dentro del sector agropecuario y agroindustrial, que busca identificar el potencial de nuevas ideas, capacitar a los emprendedores y someter a concurso sus respectivos planes de negocio, para desarrollar una nueva empresa o expandir una ya existente, es un programa que está enfocado al sector agropecuario de El Salvador y las ideas de negocio que se desarrollen van dirigidas a ese rubro.

■ Institución(es) que lo Impulsa:

Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria (FIAGRO)

■ Estructura del Programa

Está organizado en 4 fases y está abierta para los primeros 100 participantes inscritos a nivel nacional, por orden de llegada.

● Fase 1: Selección Inicial de Proyectos y Participantes

De las 125 solicitudes recibidas durante el periodo de inscripción, serán seleccionadas las 50 mejores ideas de negocio para pasar a la fase de capacitación. Esta selección se hará mediante entrevistas personales, después de finalizado el periodo de inscripción, ejecutivos de FIAGRO entrevistarán personalmente a los representantes de los proyectos con el objetivo de medir el espíritu emprendedor de los participantes y analizar con más detalle algunas características del proyecto tales como:

- innovación de la idea
- mercado objetivo
- potencial de mercado
- volumen de ventas para el primer año
- monto estimado de inversión inicial

Se asume que estos datos serán aproximaciones hechas por los participantes; sin embargo servirán para hacer un estimado de la naturaleza del proyecto.

● Fase 2 Capacitación sobre elaboración de planes de negocios

En esta fase se capacitan a los representantes de las 50 ideas de negocio seleccionadas, a través de la metodología desarrollada por FIAGRO, con la cual los participantes tendrán que realizar sus respectivos planes de negocio, dentro de los temas que se desarrollan en las capacitaciones se tienen:

1. Estrategia empresarial y contenido de un plan de negocios
2. Análisis de la industria y del mercado
3. Operaciones, procesos, costeo e inventario.
4. Proyecciones financieras e indicadores financieros
5. Uso y aplicaciones del programa de cálculo.

Durante el desarrollo de esta etapa, FIAGRO asignará un consultor para asesorar y discutir cada proyecto individualmente, a fin de orientar a los participantes sobre los puntos más importantes que deberán considerar al formular su plan de negocios. El representante de cada grupo coordinará con su respectivo consultor, la fecha de reunión para las asesorías correspondientes, las cuales se ofrecerán mientras dure el taller de capacitación.

- **Fase 3: Evaluación de Planes de Negocios de AGROINNOVA**

En esta fase se encuentran los participantes que han entregado sus respectivos planes de negocio completo, corregido y listo para ser evaluados.

Todos los planes de negocios recibidos serán preseleccionados por un Comité Técnico, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Contenido y presentación del Plan de Negocios
- Enfoque Estratégico y potencial de mercado del proyecto
- Factibilidad Técnica y Económica
- Capacidad Empresarial reflejada en el documento

- **Fase 4: Implementación de la Empresa**

Con el fin de acompañar al emprendedor en el establecimiento de su empresa, FIAGRO se encargará de dar continuidad a los proyectos ganadores por un período de un año. Para ello, se realizará un convenio entre FIAGRO y los representantes de los proyectos ganadores, donde se definirán los montos y las fechas de los desembolsos, así como un plan de trabajo indicando las metas que deberá cumplir el proyecto en el transcurso de un año.

- **Población Objeto.**

Personas entre 18-35 años que posean una idea clara de negocio que este orientada al sector agropecuario, además que ya posean alguna experiencia en la administración de empresas.

4. *Financiamiento a Iniciativas Emprendedoras*

El financiamiento se constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo emprendedor⁴⁸ muchas de las iniciativas emprendedoras dentro de algunas de las fases contempla la entrega de capital semilla, pero no todos los participantes tienen acceso a este y gran parte de las ideas de negocio que se hayan generado en el certamen no logran establecerse como empresa y teniendo como barrera el financiamiento además agregar que la banca formal no cuenta con líneas crediticias que vayan encaminadas a este rubro, obligando a los emprendedores a recurrir a fondos propios si los tienen u obtener el financiamiento de manera informal, volviendo sus negocios más inestables y aumentando sus posibilidades de fracaso durante sus primeros años de funcionamiento debido a su vulnerabilidad financiera.

- **Programa de Apoyo Gubernamental:**

A pesar de ello existen esfuerzos por parte de instituciones gubernamentales para el desarrollo de líneas crediticias que ayuden al emprendedor a establecer su empresa, entre esas instituciones se encuentra el CONAMYPE que a través del programa nacional de emprendedores busca vincular a los emprendedores con líneas de crédito, a su vez como una de sus metas es lograr que las instituciones financieras de El Salvador se motiven para establecer líneas crediticias a emprendedores; entre los logros obtenidos por CONAMYPE es el convenio con tres instituciones de microfinancieras⁴⁹, las cuales son:

- Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores (BANCOFIT)
- Caja de Crédito de Soyapango

⁴⁸ Ver Tema Características del Desarrollo emprendedor, Emprendedurismo en Iberoamérica.
⁴⁹ La prensa Gráfica publicación de Viernes 8 de septiembre de 2006 Pág. 45

- Caja de Crédito de Acajutla
- **Características de la línea crediticia.**
 - Monto máximo de préstamo por proyecto \$25,000
 - Tasa de Interés anual entre 15% - 24%, con periodo de gracia de un año.
 - Duración del convenio 16 meses.
 - **Requisitos.**
 - Presentar Plan de Negocios
 - Ser mayor de 18 años, con disposición a recibir asistencia técnica y monitoreo de la implementación.
- **PROGRAMA FIDEMYPE⁵⁰.**

Este es una iniciativa por parte del BMI (Banco Multisectorial de Inversiones), el cual tiene como objetivo otorgar recursos crediticios a través de instituciones que apoyan a la micro y pequeña empresa.

El otorgamiento del crédito se realiza a través de instituciones financieras no bancarias como las cajas de crédito o asociaciones financieras.

- **Condiciones del financiamiento**
 - El monto máximo a financiar:** el 80% del valor de la inversión
 - Limite de crédito:** el monto máximo depende del destino y del tamaño de la empresa (*ver cuadro 5.5*)
 - Tasa de Interés:** A condiciones de mercado la cual será definida por la institución financiera que tramite su crédito.
- **Requisitos para aplicar a esta línea de crédito:**
 - Personas naturales o jurídicas.
 - Activos no mayores de \$148,571.43
 - Ventas anuales no mayores a \$685,714.29
 - El crédito a garantizar debe ser nuevo no refinanciamiento
 - Presentar un plan de negocios y/o un estudio de factibilidad técnico económico.
 - Presentar una certificación de haber recibido una inducción sobre emprendimiento, capacitación general y técnica de actividad productiva.
 - Negocio nuevo, y no es necesario que tenga un mínimo de tiempo de estar funcionando.

Destinos y plazos para Microempresa			
Destinos	Plazo Máximo	Periodo de Gracia Máximo	Monto Máximo
Capital de trabajo y capital de Inversión: Adquisición de bienes, ampliaciones y remodelaciones.	60 meses	6 meses	\$10,000.00
Destinos y plazos para pequeña empresa			
Capital de trabajo y capital de inversión: Adquisición de bienes, ampliaciones y remodelaciones de local.	60 meses	12 meses	\$25,000.00

Cuadro 5.5. Destinos y Montos Máximos del préstamo.

⁵⁰ Productos del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), Fondo de Desarrollo productivo, www.bmi.gob.sv

- **Instituciones**

A continuación se presentan un listado de las instituciones en donde se puede obtener el FIDEMYPE:

Caja de crédito de Usulután
Caja de crédito de Soyapango.
Caja de crédito de Acajutla
Caja de crédito de Zacatecoluca
Caja de crédito de Concepción Batres
Caja de crédito de Sonsonate
Caja de crédito Metropolitana
Caja de crédito de San Miguel
Caja de crédito de Chalchuapa
Caja de crédito de Jucuapa
Caja de crédito de Ilobasco
Caja de crédito de Chalatenango.
Caja de crédito de Aguijares

Caja de crédito de San Ignacio.
Caja de crédito de Santiago de Maria
Caja de crédito de San Martín
BANCTSOY
BANCOFIT
BANTPYM
FEDECREDITO
AMC de RL.
PROPEMI
Apoyo Integral
ACCOVI de RL
COMEDICA de RL.

VI METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

A- *Metodología General*

Para realizar el diagnóstico y alcanzar su objetivo, se lleva a cabo tres fases:

- Fase de investigación: Esta es de tipo deductiva, dividida en dos etapas: 1) la investigación preliminar y 2) la investigación de campo.

En la preliminar se busca toda aquella información que ayude a contextualizar y a visualizar datos relevantes para la categorización de la propuesta. Se basa en información secundaria y reconocimientos por observación de la región en cuestión.

En la de campo se ahonda en aquella información que se considere relevante tanto para la tercera fase del diagnóstico, como para las otras etapas del estudio: el diseño y evaluación. Se basa en información secundaria y primaria.

- Fase de análisis: en esta se tabula e interpreta la información recolectada en la investigación de campo para luego presentar los resultados obtenidos.

- Fase de conceptualización del diseño. Esta se basa en los 5 pasos del proceso de diseño:

- 1) Planteamiento del problema: presentando las entrada y salida a la caja del proceso de solución; y la definición del problema.
- 2) Análisis del problema: especificando las variables de entrada, variables de salida, variables de solución, los criterios y restricciones de la solución.
- 3) Generación de alternativas de solución: describiendo todos los modelos de gestión o combinaciones que se ajusten.
- 4) Evaluación y selección de la solución.
- 5) Descripción de la solución.

En la figura 6.1. se muestra un esquema en que se presenta la estructuración de la metodología general del diagnóstico a utilizar:

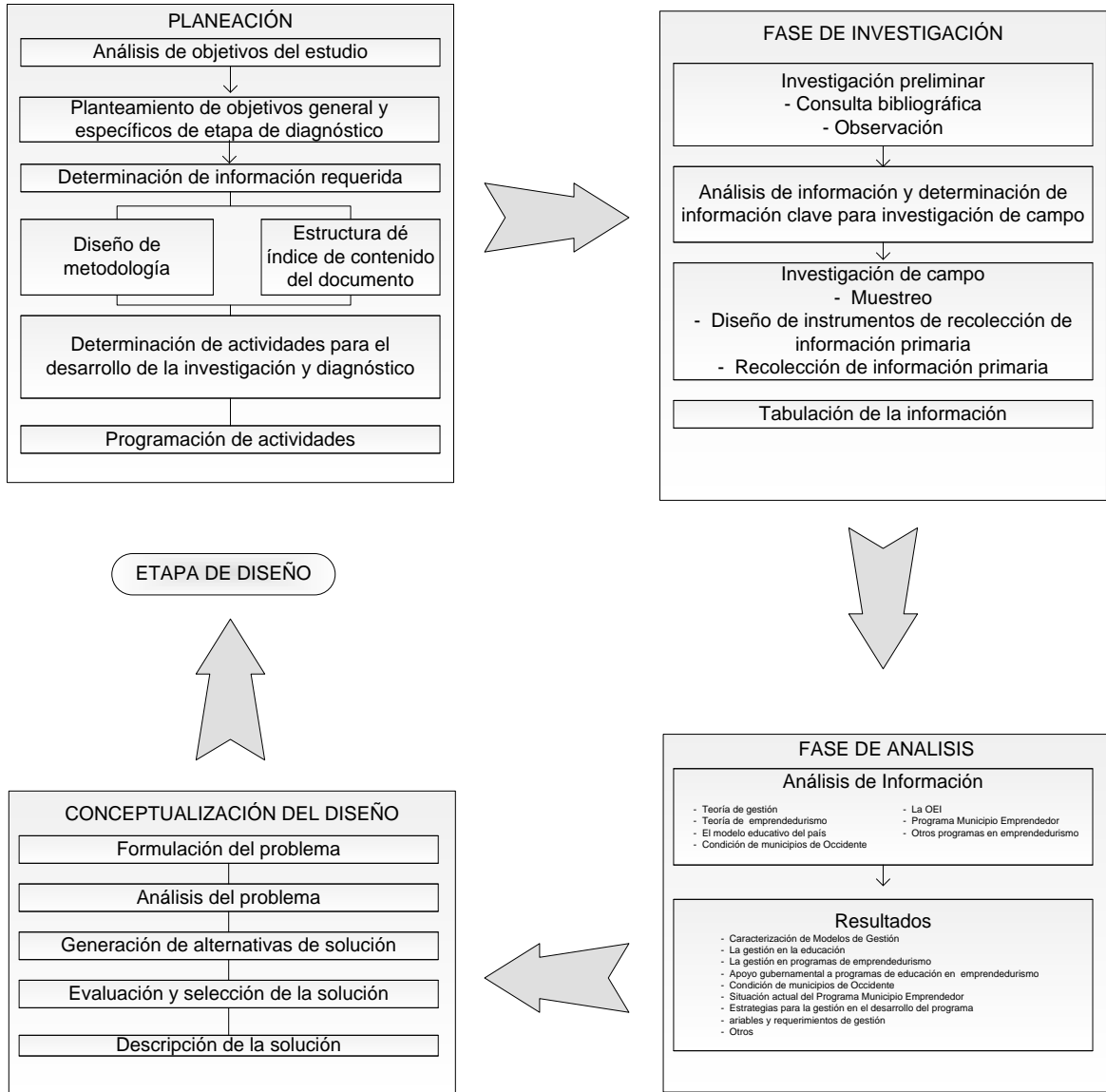


Figura 6.1. Esquema de metodología general de diagnóstico

B- Metodología De La Investigación

1. Tipos de Investigación

La realización del estudio requiere de dos tipos de investigación, la primera de tipo exploratoria y la segunda descriptiva.

- Investigación exploratoria: Esta sirve para familiarizarse con los entornos de acción del modelo de gestión a diseñar. Mediante esta se puede obtener relaciones potenciales entre las variables a utilizar además de las líneas de acción posibles a seguir en una investigación más rigurosa.
- Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación se logra profundizar en las variables obtenidas en la investigación exploratoria.

2. Metodología de Recolección de Datos Primarios y Secundarios

Los métodos de recolección de información que se utilizan son los siguientes:

- Encuestas: Estas se utilizan para recolectar datos de la población tomada como muestra su diseño obedece a los diferentes grupos que se necesite información, adaptándose a las condiciones de los diferentes estratos.
- Entrevistas personales: Estas sirven para obtener información en aquellos puntos donde se necesite profundizar más.
- Observación directa: Por medio de visitas a diferentes municipios dentro de la región occidental del país, se recaban datos acerca de las condiciones de servicios públicos, vías de comunicación, aspectos culturales entre otros, que puedan ser de utilidad para el diagnóstico de los diferentes departamentos.
- Consultas bibliográficas o medios electrónicos: por este método se recaba la información secundaria para la investigación.

3. Formas de Estudio en la Investigación de Campo

Para estudiar una población se puede hacer de dos formas:

1. Diremos que se ha realizado un **estudio exhaustivo o censo** cuando la investigación se ha hecho sobre todos y cada uno de los elementos que constituyen la población.
2. Diremos que se ha realizado un **estudio por muestreo** cuando la investigación se ha realizado única y exclusivamente sobre una muestra (un subconjunto limitado y convenientemente seleccionado de la población) Este tipo de estudio es aplicado cuando el número de elementos que conforman la población es mayor de 200.

4. *Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra*

La recolección de la información primaria sigue el proceso que comprende los siguientes pasos:

- i. **Definición del universo:** entiéndase como universo el conjunto de individuos o elementos que se puede observar, medir una característica o atributo. Para la determinación del universo se definen los siguientes términos:
 - Elementos: unidad de la que se solicita información.
 - Unidades de muestra: Son los elementos disponibles para la selección en alguna etapa del proceso de muestreo.
 - Extensión: área geográfica en la que se encuentra el universo.
- ii. **Determinación del marco muestral:** en donde se ubica y dimensiona el universo.
- iii. **Selección del tipo de muestreo:** existen diferentes tipos de muestreo, los que generalmente se dividen en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos /determinísticos.

En la selección de uno de los métodos de muestreo se analizan elementos como: objetivo de la investigación, alcance, factores de riesgo y la precisión de la información recabada. Es de contar que si la investigación busca tener inferencia estadística es necesario que sea probabilístico y en el caso que existan circunstancias en donde no puede trabajarse con un método basado en la probabilidad se utilizan el tipo de muestro determinístico.

El método de muestreo probabilístico es el procedimiento de muestreo en el cual todo el universo tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra; se realiza basado en tablas, algoritmos y otros métodos matemáticos especiales.

Dentro de los distintos métodos existentes se tienen:

- Aleatorio simple: en este enfoque todos los elementos de la población tiene una probabilidad igual y conocida de ser seleccionados y además cada combinación de los n elementos muestrales tiene oportunidad igual de seleccionarse.
- Aleatorio sistemático: la muestra se elige mediante la selección de un punto de inicio aleatorio y la elección de cada iésimo elemento en sucesión, a partir del marco de la muestra.
- Estratificado: utiliza un proceso de dos pasos para dividir la universo en sub-universos o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio.
- Por conglomerados: consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto numero de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.
- Por ruta aleatoria: La selección de los miembros de la muestra se realiza como parte del trabajo de campo.

En el método de muestreo no probabilístico/determinístico no se utiliza procedimientos de selección por casualidad, sino que dependen del juicio del investigador, dentro de las técnicas de muestreo no probabilístico se cuentan:

- Por conveniencia: consiste en ponerse en contacto con los elementos muestrales apropiado. El tamaño de la muestra y el lugar de contacto quedan deliberados a la conveniencia de la investigación y a juicio del investigador.

- Por juicio: el tamaño de la muestra y los elementos muestrales están sujetos al juicio del investigador, contando con la experiencia que el mismo tenga, por consiguiente su éxito o fracaso dependen de la capacidad de elección de los elementos
 - Por cuota: utiliza una variable de control que forma subgrupos dentro de la población. Nuevamente el tamaño de la muestra será a juicio del investigador como así también el porcentaje que se tomara de cada subgrupo.
 - Bola de Nieve: se basa en las reglas del referido, y es conveniente cuando se requiere alcanzar poblaciones específicas de las cuales es difícil encontrar marcos muestrales adecuados.
- iv. **Determinar el tamaño de la muestra:** en la estimación del tamaño de la muestra se evalúan factores como: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza.

5. Fuentes de Información Primaria y Secundaria

1. *Fuente de información primaria:* sirven para la recolección de datos específicos sobre las variables determinadas en la investigación exploratoria. Entre las fuentes de información están:
 - Directores de la OEI y colaboradores dentro del programa.
 - Coordinadores de otros programas similares en el país.
 - Líderes comunitarios, sociales, religiosos y políticos de los municipios de Occidente.
 - Población objeto de los municipios de Occidente.
2. *Fuente de información secundaria.* Esta información esta basada en estudios realizados por otras entidades. Entre estas entidades están:
 - Instituciones Gubernamentales: Ministerio de Educación, Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, Ministerio de Gobernación, SNET, COEN
 - Instituciones Autónomas: ANDA, CONCULTURA.
 - Organizaciones Privadas: CEL, TELECOM, INFOCENTRO, ANEP, ASI, COMURES.
 - Otras instituciones u organismos que realicen programas similares a nivel nacional e internacional: FEPADE, ESEN, FUNDEMAS, CONAMYPE.

VII INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A- **Objetivos de la Investigación de Campo**

1. **Objetivo General**

Determinar la información necesaria para la descripción de la situación actual de la gestión del programa de la OEI, de programas similares y condiciones de los municipios; para la obtención de especificaciones, variantes y requerimientos del modelo.

2. **Objetivos Específicos**

- Investigar el proceso de gestión del programa Municipio Emprendedor para la identificación de sus condiciones de desarrollo y establecimiento de requerimientos.
- Conocer los resultados obtenidos de las experiencias del desarrollo del programa para establecer parámetros de evaluación.
- Investigar sobre la gestión de otros programas en emprendedurismo a fin de establecer parámetros de comparación e identificación de estrategias que permitieron obtener buenos resultados.
- Identificar los actores dentro de los municipios en estudio para la determinación de aquellos que puedan colaborar en la organización del proyecto.
- Investigar sobre los recursos físicos y financieros del gobierno local que pueden ser utilizados en el desarrollo del programa para establecer su nivel de cooperación.
- Identificar los diferentes ejes productivos que son explotados o no por los municipios para la determinación de las líneas de negocio a potenciar en las iniciativas empresariales.
- Determinar tendencias de las actitudes y aptitudes de la población beneficiaria para establecer la forma de pensar, las reacciones y expectativas hacia el programa.

B- **Metodología de Investigación de Campo**

La investigación de campo se realizara en 3 líneas, la primera hacia el Programa Municipio Emprendedor de la OEI, la segunda son los programas en emprendedurismo que se desarrollan en el país y como tercera los municipios de la Región occidental del país. Estas líneas se determinan a partir de la definición anterior de los objetivos que pueden clasificarse en tres campos de estudio.

Por tanto para cada una de estas líneas de investigación se establece la metodología de investigación de campo.

1. **Metodología de Investigación de Campo para el PME de la OEI.**

Bajo esta línea se busca establecer el esquema de gestión actual de desarrollo del programa, con el fin de identificar criterios, parámetros, requerimientos y oportunidades de mejora en su ejecución hacia otras zonas.

a Fuentes de Información Primaria

La recolección de la información se realizará por medio de entrevistas semi-estructuradas a las personas involucradas en el desarrollo del programa en las experiencias en ejecución.

b Definición del Universo

En esta línea se identifican tres tipos de universos:

1. Coordinación de la OEI
2. Facilitadores comunitarios del Programa Municipio Emprendedor
3. Participantes del Programa Municipio Emprendedor.

Siendo la definición de cada universo de la siguiente forma:

1. *Coordinación de la OEI*
 - Elementos y Unidades de muestra: Coordinador del programa.
 - Extensión: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
2. *Colaboradores del Programa Municipio Emprendedor*
 - Elementos y Unidades de muestra: facilitadores comunitarios del programa.
 - Extensión: Localidad de La Palma, San Ignacio, del departamento de Chalatenango, de la zona del Plan Trifinio donde se desarrollo una experiencia del Programa.
3. *Participantes del Programa Municipio Emprendedor.*
 - Elementos y Unidades de muestra: Jóvenes participantes en el Programa.
 - Extensión: Localidades en los que se ha desarrollado el Programa Municipio Emprendedor en el País.

c Determinación del Marco Muestral*1. Coordinación de la OEI*

El universo lo constituye la Coordinadora del programa, quien es la persona que se a encargado de la planeación y ejecución del programa en los diferentes municipios del país.

2. Facilitadores comunitarios del Programa Municipio Emprendedor

Este universo corresponde a 2 personas que colaboraron en el proyecto de la Palma-San Ignacio del departamento de Chalatenango, tomado de la base de datos proporcionada por la dirección del programa.

3. Participantes del Programa Municipio Emprendedor.

En este universo se consideran los jóvenes que finalizaron el programa siendo la cantidad de 199; tomado de las listas de asistencia en el modulo III del Seminario de Capacitación. *Ver anexo 4*

d Selección del Tipo de Muestreo.*1. Coordinación de la OEI*

Para este universo no se necesita de un método de muestreo dado que sólo 1 persona lo conforma.

2. Facilitadores del Programa Municipio Emprendedor

Dado que el universo esta conformado por 2 elementos se encuentra más apropiado realizar un censo de esta fuente de información.

3. *Participantes del Programa Municipio Emprendedor.*

Para la recolección de información de este elemento se aplicará un muestreo no probabilístico por cuotas. Con el objeto de asegurartener la opinión diversa de todos los grupos de participantes a lo largo de las experiencias ejecutadas del programa.

e Tamaño de la Muestra.

Ya que un muestreo dentro de la línea del programa Municipio Emprendedor, sólo se justifica en la fuente de participantes por la cantidad de elementos que conforman su universo. El tamaño de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

N: Tamaño del universo.

n: Tamaño de la muestra, cuanto mayor sea una muestra, mayor será la confianza que se tenga en su media.

Z: Valor crítico correspondiente a un determinado coeficiente confianza. Para diferentes niveles de confianza, se tienen diferentes valores de intervalo de confianza que se conoce como z. Estableciendo un nivel de Confianza del 95% le corresponde una z de 1.96.

E: Error muestral, o sea la cuota para el error de estimación. El valor de 'E' lo decide el investigador; en donde se estima que el error muestral de 10% es el apropiado para el desarrollo del estudio.

P: Proporción poblacional de la ocurrencia de un evento, que en este estudio se entiende como la probabilidad de aceptación de la encuesta; y para cuyo valor se toma de referencia un estudio similar como la encuesta nacional de la secretaria de la juventud, en donde define una P de 50%

Q = 1 - P: Proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento; lo corresponde para el estudio un 50%

Sustituyendo los valores en la ecuación se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(199)}{(199 - 1)(0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 64.997 \approx 65$$

Y las cuotas por cada localidad corresponden según se muestra en la siguiente tabla:

LOCALIDAD	TOTAL DE PARTICIPANTES	CUOTA DE TAMAÑO DE LA MUESTRA
Intipuca	30	10
Conchagua	31	10
La Palma - San Ignacio	138	45
Totales	199	65

Cuadro 7.1. Cuotas de muestreo por localidad

f Selección de la Muestra.

La selección de las unidades a entrevistar se hará de manera aleatoria, escogiendo al azar nombres de participantes de la lista de asistencia proporcionada. *Ver la muestra seleccionada en anexo 5.*

2. Metodología de Investigación de Campo para Otros Programas en Emprendedurismo en el País.

El propósito de la investigación de programas de emprendedurismo que se encuentran en desarrollo es lograr identificar las características de estos, como a su vez indagar en sus procesos de gestión para visualizar las estrategias en su desarrollo y los resultados que han obtenido. La investigación de campo se desarrollará de la siguiente manera:

a Fuentes de Información Primaria

El método de recolección de datos se realiza por medio de entrevistas semi-estructuradas a los coordinadores de los programas en emprendedurismo en el país.

b Definición del Universo

El universo para los programas de emprendedurismo en El Salvador consta de la siguiente manera:

- Elementos: coordinadores de programas de emprendedurismo.
- Unidades de muestra: programas de emprendedurismo.
- Extensión: El universo se encuentra concentrado en San Salvador.

c Determinación del Marco Muestral

Para estos no se ha encontrado una base de datos que cuantifique el total de programas o iniciativas emprendedoras que se están desarrollando en el país; pero se cuenta con un listado elaborado por Helga Cuellar Marchelli de FUSADES en marzo de 2006; en el que menciona un total de 13. *Ver listado en el cuadro 5.4.*

d Selección del Tipo de Muestreo:

Dado que el universo es pequeño para esta línea de investigación se realizará un censo, entrevistando a todo coordinador de programa en emprendedurismo que tenga la disponibilidad de colaborar.

3. Metodología de Investigación de Campo para Municipios de la Región Occidental.

En cada municipio se busca determinar tendencias de los potenciales participantes al programa, a su vez el visualizar que instancias constituirían elementos claves para la gestión del proyecto.

a Fuentes de Información Primaria

Dentro de esta línea de investigación, la recolección de datos se realizará por medio de entrevistas a representantes del gobierno local y otros líderes que puedan identificarse en el municipio; y además se realizarán encuestas a la población del municipio.

b Definición del Universo

En esta línea se identifican 3 tipos de universos los cuales se definen a continuación:

1. *Representante del gobierno local de los municipios de la región occidental de El Salvador*

- Elementos: representante del gobierno municipal.
- Unidades de muestra: alcaldías.
- Extensión: municipios de la región occidental del País.

2. *Otros Líderes*

- Elementos y Unidades de muestra: líderes.
- Extensión: municipios de la región occidental del País.

3. *Población del municipio.*

Para la selección de la población se consideraron los siguientes criterios:

- Nivel educativo:* para el desarrollo del programa se requiere que la población, tenga completada la primaria, y el sector de Jóvenes entre los 15 a 24 años según la encuesta nacional de la secretaria de la Juventud 2005 el 97.2% de los jóvenes comprendidos en este rango de edad han estudiado noveno grado o más.
- Población en mas riesgo de exclusión social:* Según una investigación realizada por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE),⁵¹ la juventud entre 14 y 25 años se encuentra en una situación de exclusión social caracterizada por el limitado acceso a servicios que podrían mejorar sus condiciones de vida (agua, energía eléctrica y educación, entre otros)
- Tendencia de los programas de emprendedurismo:* los programas de emprendedurismo impulsados en el país están tendientes a favorecer a jóvenes comprendidos entre las edades de 15-24 años, dados que los programas van encaminados a mejorar los índices de desempleo juvenil existentes.

Bajo los criterios mencionados el universo al cual se dirige la encuesta es el siguiente:

- Elementos: jóvenes entre las edades de 15-24 años.
- Unidades de muestra: hogares de municipios de la región occidental del país.
- Extensión: municipios de la región occidental del País.

c *Determinación del Marco Muestral*

Para cada uno de los universos definidos anteriormente se cuenta con su respectivo marco muestral:

1. *Representante del gobierno local de los municipios de la región occidental de El Salvador*

El marco muestral del universo de los representante de gobierno esta definido por la totalidad de municipios que se encuentran en la región occidental, siendo estos la cantidad de 41.

2. *Otros líderes*

La determinación de este marco muestral no es posible dado que no se tiene acceso a una base de datos que contenga un listado de líderes en los municipios de la región.

3. *Población del municipio*

⁵¹ Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo FEPADE (1997). Los Jóvenes en Situación de Exclusión Social. Caracterización de la niñez y adolescencia de 7 a 18 años de El Salvador. USAID y MINED.

Para la definición del marco muestral se utilizan la cantidad de hogares por municipios, cuya estadística se obtiene del Informe 262: Indicadores Municipales sobre desarrollo humano y los objetivos del milenio enero 2006.

d Selección del Tipo de Muestreo.

1. Representante del gobierno local de los municipios de la región occidental de El Salvador

Para los representantes del gobierno local de los municipios de la región occidental del país no se considera ningún tipo de muestreo dado que el universo solo consta de 41 elementos, realizándose un censo.

2. Otros líderes

La investigación dentro de este universo será de tipo no cuantitativa, es decir que no se realizará un muestreo, simplemente se buscará recolectar la perspectiva de los elementos que la componen que se encuentran en determinadas instituciones u organizaciones de los distintos municipios.

Anteriormente se definían las habilidades de un líder dentro de lo que eran las características de un emprendedor; en estas se incluían la capacidad de comunicación, mediación, negociación, persuasión, de selección de miembros de equipo, motivación, entre otras. A partir de estas habilidades se identifican en los municipios tres tipos de instituciones u organizaciones que albergan a líderes que poseen dichas características y a los cuales se buscará para entrevistar y recoger su percepción. Estas son:

- Casa de la Cultura,*
- Parroquias o templos; y*
- Asociaciones de desarrollo Comunitarias (ADESCOS)*

3. Población de Municipios.

El método de muestreo que se ajusta para el desarrollo de la investigación y en especial para este universo es el método probabilístico estratificado en donde agrupamos los municipios en condiciones similares. En la investigación la variable a utilizar es el nivel de exclusión social que estos posean, la muestra se distribuye en igual número de elementos muestrales para cada estrato

e Tamaño de la Muestra.

1. Representante del gobierno local de los municipios de la región occidental de El Salvador

Debido a que se realizara un censo no se aplica un método de muestreo, por tanto no se define ningún tamaño muestral.

2. Otros líderes

Al igual que en la investigación de representantes municipales el tamaño de la muestra no aplica en este universo.

3. Población de municipios.

● **Municipios en condiciones similares:**

Con el fin de obtener una muestra representativa se agrupan los municipios comprendidos en la región occidental del país, bajo la variable de exclusión social con lo que nos lleva a definir este término como: "Un fenómeno producido por la interacción de una pluralidad de procesos más elementales que afectan a los individuos y a los grupos humanos, impidiéndoles acceder a un nivel de calidad de vida decente, y/o de

participar plenamente, según sus propias capacidades en los procesos de desarrollo; estos procesos se envuelven en diferentes ámbitos como: las dificultades de acceso al trabajo, al crédito, a los servicios sociales, a la instrucción; el analfabetismo, la pobreza, el aislamiento territorial, el riesgo epidemiológico, la discriminación por género, la discriminación política, las carencias de las viviendas, la discriminación étnico lingüística, entre otros⁵².

Un problema de esta variable es que no posee un indicador para su medición por lo que tomando de base los procesos citados en la definición anterior, así como el estudio sobre exclusión para los casos de Costa Rica, Guatemala y El Salvador en donde define veinte campos estadísticos para la construcción de indicadores de exclusión, que contempla las variables asociadas al mercado de trabajo, al ingreso y al capital, salud, educación y capacitación; hasta otras que no son consideradas pero que de hecho constituyen procesos de descalificación, como pueden ser variables epidemiológicas, la discriminación política, religiosa, étnica y de género, la estigmatización, la precariedad institucional, entre otros⁵³.

La selección de los indicadores se realiza buscando tener los más representativos y que estén disponibles (*Ver cap. IV*) dentro de los siguientes 4 elementos⁵⁴ que agrupan las variables de exclusión:

- **Precariedad económica:** este elemento corresponde a una situación de pobreza severa, que involucra la dificultad al acceso al trabajo, ingresos percibidos, entre otros factores. En este se selecciona:

Ingresos por hogar mensual

Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años

Tasa de pobreza extrema

Población con Deficiencias Habitacionales

- **Precariedad Sanitaria:** que corresponde a una condición de riesgo sanitario agravado que involucra la dificultad de acceso a servicios sanitarios, como la incidencia de enfermedades o epidemias. En este se selecciona:

Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo

Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea

- **Marginación cultural:** este elemento corresponde a una situación de aislamiento cultural, en la que intervienen la dificultad de acceso a los servicios de educación, acceso a la información y a la cultura. Dentro de este se seleccionan:

Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela

Tasa de Analfabetismo de adultos

- **Discriminación:** este corresponde a los diferentes tipos de discriminación existentes y que de alguna manera han sido cuantificados, con énfasis a la situación de discriminación en la mujer. En este se selecciona:

Porcentaje de mujeres en concejos municipales

⁵² "Análisis de la exclusión social a nivel departamental" (FLACSO, UNOPS, PNUD, 1995)."

⁵³ Marginación, Exclusión social y violencia. Carlos Guillermo Ramos. Ensayos Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador, San Salvador. Agosto 2000

⁵⁴ Tomando de referencia los elementos que se evaluaron en el documento de "Análisis de la exclusión social a nivel departamental, caso El Salvador" (FLACSO, UNOPS, PNUD, 1995)."

Para clasificar los municipios en un grado de riesgo de exclusión social se utiliza el método de evaluación por puntos. Cada uno de los indicadores tomados⁵⁵, son enumerados desde el mayor al menor en relevancia respecto a la exclusión social, asignándoles un puntaje:

Indicador social	Relevancia en la Exclusión
Tasa de pobreza extrema	10
Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	9
Tasa de Analfabetismo de adultos.	8
Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	7
Ingresos por hogar mensual	6
Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	5
Población con Deficiencias Habitacionales	4
Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	3
Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	2
Porcentaje de mujeres en concejos municipales	1

Cuadro 7.2. Nivel de puntuación según su relevancia en la exclusión social:

Para evaluar estos indicadores se define el nivel de contribución que posee, proporcionando de esta forma la importancia que tiene el indicador en el municipio en lo que respecta a exclusión social.

Contribución a la exclusión	Puntaje
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Cuadro 7.3. Nivel de contribución con respecto a la exclusión social

La evaluación se realiza haciendo una comparación de los indicadores con la media de la región y observando que tan abajo o arriba de la media se encontraba, para determinar cual es la contribución de este en la exclusión social del municipio y de esta manera se definen tres grupos de municipios según el nivel de exclusión social con las siguientes características⁵⁶:

- Alto Nivel de Exclusión: Altos índices de pobreza extrema (parámetro según Mapa Nacional de Extrema Pobreza), niveles de desempleo Juvenil cercanos a la media, altos niveles de analfabetismo (muy por

⁵⁵ Ver datos estadísticos de los indicadores por municipio de la región de Occidente en Anexo 6.

⁵⁶ Ver matriz de valoración por puntos de los municipios para su clasificación en el nivel de exclusión en anexo 7

encima de media regional), bajos niveles de ingresos por hogar, niveles bajos de personas a acceso de TIC's (tecnología de Información), niveles bajos de participación de la mujer en cargos públicos.

- Medio Nivel de Exclusión: índices de pobreza extrema cercanos a la media (Pobreza extrema alta y moderada), niveles de desempleo Juvenil cercanos a la media, similares condiciones para indicadores como acceso a TIC's, participación de la mujer en cargos públicos
- Bajo Nivel de Exclusión: Índices de pobreza bajos (pobreza extrema baja), Altos niveles de desempleo juvenil (muy por encima de la media regional), altos niveles de ingresos por hogar, nivel de analfabetismo bajo, porcentaje de jóvenes que asisten a la escuela altos, niveles altos de acceso a TIC's por encima del promedio, mediana participación de la mujer en cargos públicos.

Dadas las características los municipios que comprenden cada uno de los grupos son:

- Alto Nivel Exclusión Social:

Municipio	Departamento	Puntaje
Cuisnahuat	Sonsonate	138
Jujutla	Ahuac hapán	135
Tacuba	Ahuac hapán	135
San Julián	Sonsonate	133
Santo Domingo de Guzmán	Sonsonate	133
Nahuizalco	Sonsonate	131
Santa Isabel Ishuatan	Sonsonate	131
Guaymango	Ahuac hapán	127
Masahuat	Santa Ana	127
Caluco	Sonsonate	126
San Pedro Puxtla	Ahuac hapán	125
Santiago de La Frontera	Santa Ana	124
Santa Catarina Masahuat	Sonsonate	123
Santa Rosa Guachipilin	Santa Ana	122
San Antonio Pajonal	Santa Ana	119

Cuadro 7.4. Grupo de municipios clasificados con un alto nivel de exclusión social

Medio Nivel de Exclusión social:

Municipios	Departamento	Puntaje
Coatepeque	Santa Ana	115
Metapán	Santa Ana	115
Izalco	Sonsonate	115
San Francisco Menéndez	Ahuachapán	112
Salcoatitan	Sonsonate	107
Atiquizaya	Ahuachapán	105
Concepción de Ataco	Ahuachapán	104
San Lorenzo	Ahuachapán	104
Armenia	Sonsonate	101
Acajutla	Sonsonate	101
San Sebastián Salitrillo	Santa Ana	99
Ahuachapán	Ahuachapán	98
Turín	Ahuachapán	98
Apaneca	Ahuachapán	96
Candelaria de la Frontera	Santa Ana	96
Juayua	Sonsonate	96

Cuadro 7.5. Grupo de municipios clasificados con un medio nivel de exclusión social

Bajo Nivel de Exclusión

Municipios	Departamentos	Puntaje
Texistepeque	Santa Ana	94
San Antonio de Monte	Sonsonate	94
Santa Ana	Santa Ana	93
Sonsonate	Sonsonate	93
Chalchuapa	Santa Ana	91
El Congo	Santa Ana	88
Nahulingo	Sonsonate	86
El Porvenir	Santa Ana	85
El Refugio	Ahuachapán	84
Sonzacate	Sonsonate	74

Cuadro 7.6. Grupo de municipios clasificados con un bajo nivel de exclusión social

Habiendo definido los grupos de municipios a considerar, a través de la ecuación de muestreo aleatorio simple se determina el tamaño total de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

N: tamaño del universo

n: tamaño de la muestra, cuanto mayor sea una muestra mayor será la confianza que se tenga en su media.

Z: valor crítico correspondiente a un determinado coeficiente confianza. Para diferentes niveles de confianza, se tienen diferentes valores de intervalo de confianza que se conoce como z. Estableciendo un nivel de Confianza del 95% le corresponde una z de 1.96.

E: error muestral, o sea la cota para el error de estimación. El valor de 'E' lo decide el investigador; en donde se estima que el error muestral de 10% para el desarrollo del estudio.

P: proporción poblacional de la ocurrencia de un evento, que en este estudio se entiende como la probabilidad de aceptación de la encuesta; y para cuyo valor se toma de referencia un estudio similar como La encuesta nacional de la secretaria de la juventud, en donde define una P de 50%

Q = 1 - P: proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento; lo corresponde para el estudio un 50%

Sustituyendo los valores en la ecuación se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(473095)}{(473095 - 1)(0.1)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 96.021 \approx 96$$

La distribución de la muestra será igual para los grupos definidos, por tanto para cada se tendrá la cantidad de elementos muestrales de 32.

Para la selección de los municipios que en donde se tomaran las encuestas se realiza bajo los siguientes criterios:

1. *Niveles de exclusión:* los municipios en esta región fueron clasificados en 3 niveles de exclusión social, por lo que de cada uno de estos se toman municipios que sean los más representativos en cada nivel, definiendo de esta manera aquellos municipios de con alto nivel de exclusión, medio Nivel de exclusión y bajo nivel de exclusión.
2. *Su Ubicación Geográfica:* dado que la región esta dividida en 3 departamentos, se considera este elemento para lograr representar los municipios comprendidos en estos.

En base a los criterios definidos los municipios en los cuales se distribuirá la muestra son los siguientes:

↗ **Municipios de Alto Nivel de Exclusión:**

Municipio	Departamento	Puntaje
Cuisnahuat	Sonsonate	138
Jujutla	Ahuachapán	135
Masahuat	Santa Ana	127

Cuadro 7.7. Selección de municipios de alto nivel de exclusión social

↗ **Municipios de Medio Nivel de Exclusión:**

Municipio	Departamento	Puntaje
San Lorenzo	Ahuachapán	104
Armenia	Sonsonate	101
San Sebastián Salitrillo	Santa Ana	99

Cuadro 7.8. Selección de municipios de medio nivel de exclusión social

↗ **Municipios de Bajo Nivel de Exclusión**

Municipio	Departamento	Puntaje
El Porvenir	Santa Ana	85
El Refugio	Ahuachapán	84
Sonzacate	Sonsonate	74

Cuadro 7.9. Selección de municipios de bajo nivel de exclusión social

En donde para cada uno la muestra se distribuye en igual número de elementos muestrales, de manera que cada municipio por departamento este debidamente representado:

↗ **Para los Municipios de Alto Nivel de Exclusión:**

Municipio	Departamento	Puntaje	Muestra
Cuisnahuat	Sonsonate	138	11
Jujutla	Ahuachapán	135	11
Masahuat	Santa Ana	127	10
Total			32

Cuadro 7.10. Cuota de muestreo por municipio de alto nivel de exclusión social

↗ **Municipios de Medio Nivel de Exclusión**

Municipio	Departamento	Puntaje	Muestra
San Lorenzo	Ahuachapán	104	11
Armenia	Sonsonate	101	11
San Sebastián Salitrillo	Santa Ana	99	10
Total			32

Cuadro 7.11. Cuota de muestreo por municipio de medio nivel de exclusión social

↗ **Municipios de Bajo Nivel de Exclusión**

Municipio	Departamento	Puntaje	Muestra
El Porvenir	Santa Ana	85	11
El Refugio	Ahuachapán	84	11
Sonzacate	Sonsonate	74	10
Total			32

Cuadro 7.12. Cuota de muestreo por municipio de bajo nivel de exclusión social

C- **Modelo de gestión de estudio**

Como elemento base para realizar la investigación y el desarrollo de los instrumentos se define el modelo de gestión de estudio bajo las siguientes consideraciones, además de contemplar los aspectos que involucran el concepto de gestión *ver figura 1.1*

1. Tipo de enfoque

Como uno de los elementos considerados para el desarrollo del modelo teórico de gestión del programa es el tipo de enfoque, para tal propósito se selecciona el enfoque por sistemas debido a que permite visualizar y analizar cada uno de los componentes del desarrollo del PME como partes de un todo; además de permitir establecer las interrelaciones de cada uno, la selección se atribuye a la evaluación de los distintos tipos de enfoques considerando sus características principales *ver cuadro 2.1*

2. Tipo de modelo de gestión base

El esquema bajo el cual se enmarca el desarrollo del programa es el Modelo de gestión de calidad, tomando de referencia sus características (ver cuadro 2.2) que contribuyen a la evaluación de aspectos claves como: procesos, satisfacción de las necesidades del cliente lo que para el programa corresponden a los beneficiarios, el análisis de los resultados obtenidos y a la identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo del PME

3. Recursos involucrados

Como un factor que se encuentra inmerso en el concepto de la gestión (ver figura 1.1), y siendo este elemento que se busca su mayor aprovechamiento se definen para el PME los siguientes recursos:

- Recurso Financiero:** el cual es obtenido por medio de organismos cooperantes por lo que se vuelve vital analizar su utilización.
- Recurso Humano:** siendo el recurso que puede influir en el éxito o fracaso del programa, debido a que es el más contacto establece con el beneficiario del programa.
- Materiales:** constituyéndose este como papelería, alimentación entre otros que ayudan al desarrollo del proceso de formación.
- Físico:** refiriéndose a analizar la capacidad de obtener los espacios y equipos necesarios para el buen desarrollo del PME

4. Proceso de desarrollo

El planteamiento del desarrollo del programa se realiza en base al ciclo de la administración que al igual que al elemento anterior forma parte del concepto de gestión, estableciendo las funciones básicas para su desarrollo:

- La planeación:** de cada unos los recursos y actores que intervendrán en el desarrollo del programa.
- Organización:** comprendiendo la coordinación y delegación de responsabilidades de recursos, materiales y actores inmersos en su ejecución.
- Ejecución:** la que involucra el desarrollo proceso central del programa que es la formación de emprendedores así como los elementos logísticos que se desarrollan a su alrededor
- Control:** como factor que evalúa el desempeño de cada uno de los procesos en que se efectúan en el desarrollo del PME

5. Concepción del Modelo

A continuación se presenta el modelo teórico de gestión del PME que contribuirá al desarrollo de los instrumentos de recolección de información, buscando obtener información que ahonde en los aspectos identificando los elementos y procesos considerados para su desarrollo estos aspectos son: planificación,

organización, distribución de los recursos y su aplicación, la formación como proceso central, y los resultados obtenidos, como el proceso de control de la ejecución del programa

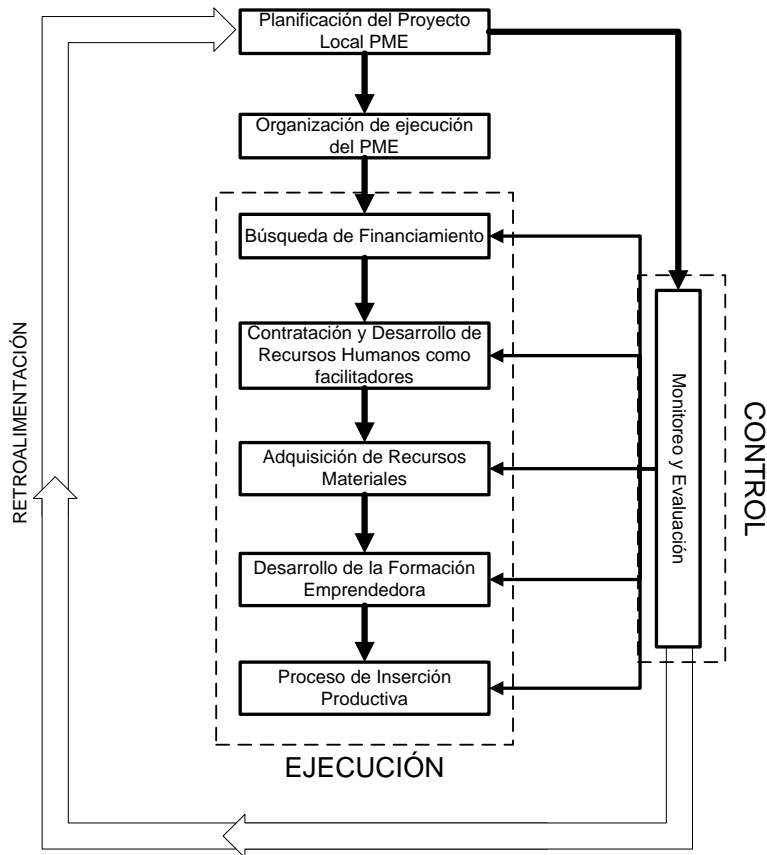


Figura 7.1. Modelo de gestión teórico del PME

D- **Diseño de Instrumentos**

Para el diseño de cada uno de los instrumentos se parte del análisis de los objetivos de la investigación de campo identificando las fuentes y el requerimiento de información de dichas fuente y así definir los objetivos de cada uno de los instrumentos y posteriormente de estos las palabras claves para estructurar las preguntas. Este análisis se resume en la llamada matriz de objetivos (Ver anexo 8). Posteriormente se desarrollan los esquemas de cada uno de los instrumentos para determinar la información específica a recolectar por fuente, elaborados a partir de la matriz de objetivos mencionada anteriormente y luego, se redactan las preguntas de los instrumentos a utilizar. Ver en anexo 9 los esquemas de información y los cuestionarios

VIII ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN

A- *Situación Actual de la Gestión del PME*

A continuación se describe la situación bajo la cual se ha desarrollado el PME, identificando el la incidencia de este en la Organización de Estados Iberoamericanos, su proceso general de desarrollo, así como la descripción detallada de cada una de los procesos básicos

1. Implicación del programa

El establecimiento de los programa de cooperación que impulsa la OEI se hace en base a los principios bajo los cuales esta constituida entre estos se indican la paz, equidad e identidad, que constituyen los principales elementos en la estructuración de estos

Los programas se desenvuelven en las áreas establecidas en los estatutos de la organización que son: educación, ciencia y cultura, las cuales se subdivide en ejes temáticos, en los que se integran contextos sociales similares, desprendiéndose de cada uno de estas líneas de cooperación que dan respuesta a las necesidades de la localidad; partiendo de estos elementos el organismo llega establecer la matriz básica del programa de cooperación y es bajo este esquema que se desarrolla el programa municipio

Para el PME este se encuentra dentro del área de cooperación “calidad, equidad y educación” bajo el eje temático “Educación, Sociedad y desarrollo”, cuya línea de cooperación es “Línea de educación e inclusión” *Ver Plan de Cooperación 2003 - 2006 en Anexo 1.*

2. Proceso de desarrollo general del PME

En la figura siguiente se presenta el proceso general bajo el cual se desarrolla el PME, indicando cada una de las etapas necesaria para su ejecución así como los procesos que estas involucran, utilizando el diagrama de bloques para representarlo.

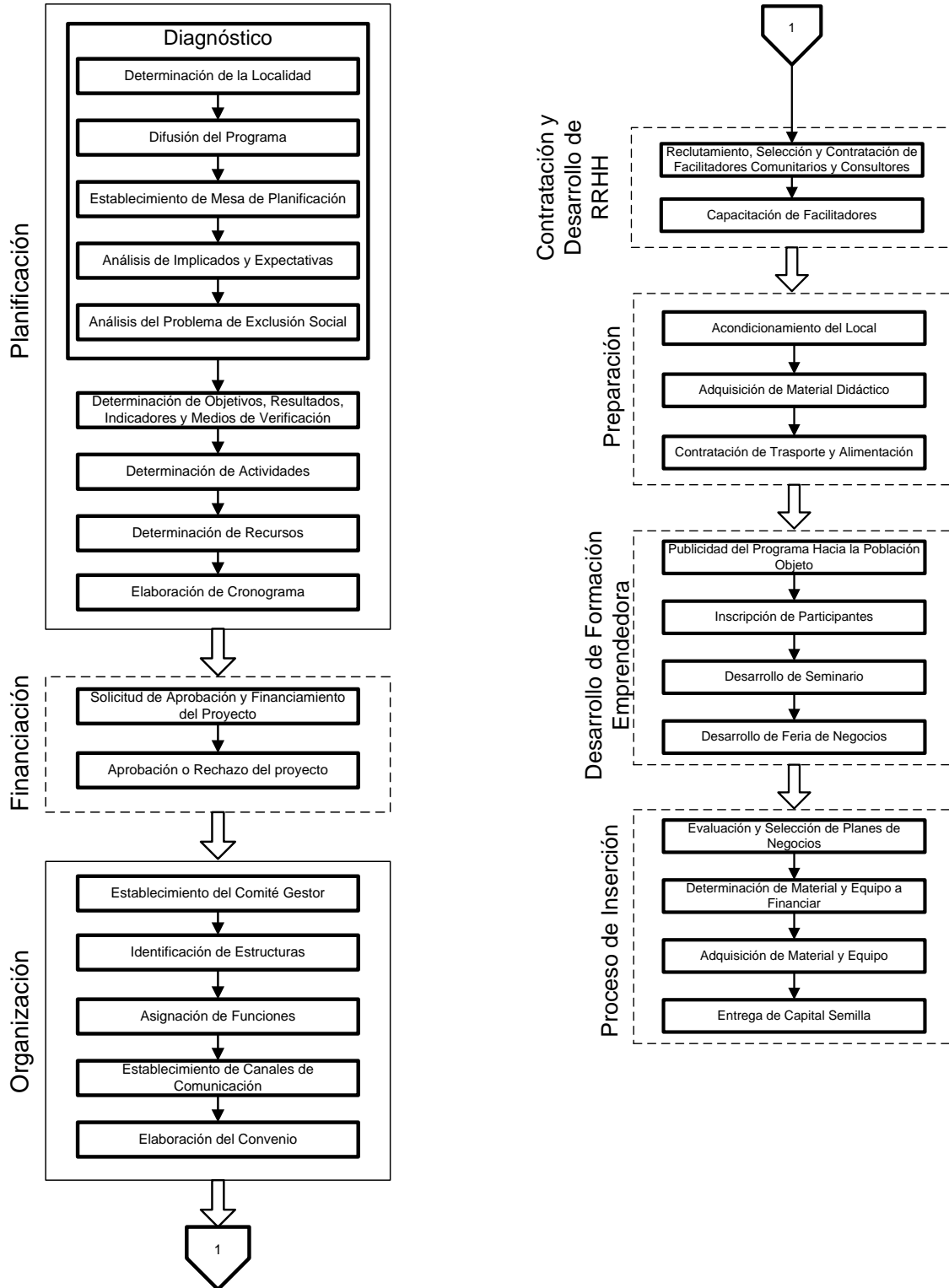


Figura 8.1. Proceso actual de desarrollo del PME

De la figura anterior se identifican bloques los que corresponden a los principales procesos bajo los cuales se desarrollan las distintas actividades en la ejecución del programa

3. Descripción de la Situación actual del PME por procesos básicos.

a Planificación

■ Elementos de la Planificación

De la entrevista con la Coordinadora de la OEI se verifica que los elementos fundamentales de la planificación no se visualizan en la situación actual del programa. No existe una visión ni misión definida. Aunque si se han determinado objetivos, que son los que actualmente definen la finalidad del programa, estos no son cuantificados ni programados en el tiempo, por lo que es imposible determinar si estos están siendo cumplidos como se esperaba. No se ha realizado un análisis que determine las estrategias a seguir y las acciones que se toman son resultado de la prueba y error de la coordinación en las experiencias del programa en las localidades donde se ha ejecutado.

También pudo evidenciarse que no ha existido un compromiso verdadero hacia el alcance del objetivo del programa por parte de todos los actores, pues según expresa la Coordinadora del programa de la OEI, los representantes del gobierno local, no cumplen las funciones convenidas y en ocasión de la experiencia en Comacaran, San Miguel; la actuación de estas autoridades fue clara hacia los intereses políticos partidistas.

Sobre la transmisión de los elementos de la gestión estratégica hacia el personal colaborador, estos en sus entrevistas expresan como finalidad y objetivos del programa capacitar a los jóvenes para la creación de su propio negocio y así evitar ocupen su tiempo en maras. Por lo que los facilitadores opinan que el programa no cumple sus metas pues no todos los jóvenes llegan a concretar un negocio.

■ Proceso de Planificación

A la fecha no se desarrolla un plan que defina el curso del programa en el largo plazo a nivel nacional, ni mucho menos para la región centroamericana; sin embargo, en cada localidad se ha realizado una mesa de trabajo con representantes de instituciones con las que podría establecerse el convenio para ejecutarse el proyecto, en las que se elabora; a través de la metodología del marco lógico, un análisis de la capacidad institucional y de gestión de las posibles organizaciones a involucrarse; la matriz de planificación para el proyecto definiendo objetivos, resultados, indicadores y medio de verificación; los recursos físicos y financieros necesarios y las fuentes de obtención y un cronograma de actividades (ver figura 8.2). Lamentablemente, esta información sirve solamente para la función de organización del proyecto en la localidad y media vez comienza a ejecutarse no se le da el uso a esta herramienta como instrumento de evaluación más que en los costos planificados contra lo ejecutado y la programación de las actividades, dado que el organismo cooperante financieramente gestionado por la OEI exige informes periódicos.

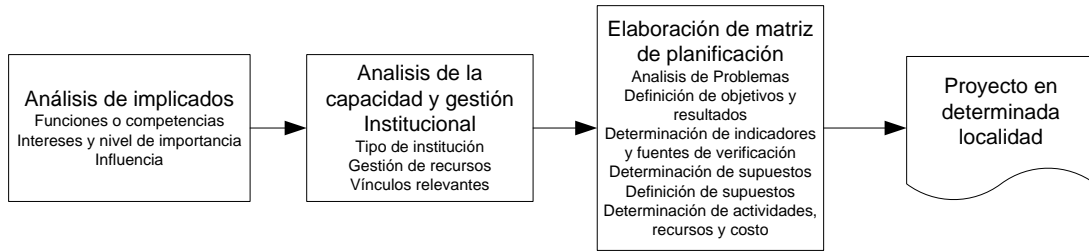


Figura 8.2. Proceso de planeación actual

b Organización

La Organización inicia en cada proyecto luego que las instituciones que participaron en las mesas de trabajo para elaborar la matriz de planificación a través del marco lógico, definen si se involucrarán directamente en la ejecución del proyecto. Al definirse que entidades se verán involucradas se llevan a cabo una serie de reuniones para negociar las responsabilidades y funciones que asumirá cada una y establecer un convenio que firmaran las partes. -Dentro de este proceso de negociación se diseña la estructura organizativa y los canales de comunicación para la circulación de la información.

La coordinadora del proyecto por parte de la OEI menciona que en cada experiencia ha tenido que ir delegando menos funciones y autoridad en el resto de instituciones porque estas no cumplen con lo convenido generando desde atrasos en la programación de actividades hasta poner en riesgo el éxito del proyecto, a la fecha procura que el resto de instituciones se encarguen nada más de aspectos promocionales y de logística en las respectivas localidades. Opina que la razón puede deberse a que las personas a cargo no tienen verdadera conciencia social y se involucran por intereses personales o políticos partidistas.

La siguiente figura muestra esquemáticamente el proceso de organizativo actual del Programa Municipio Emprendedor:

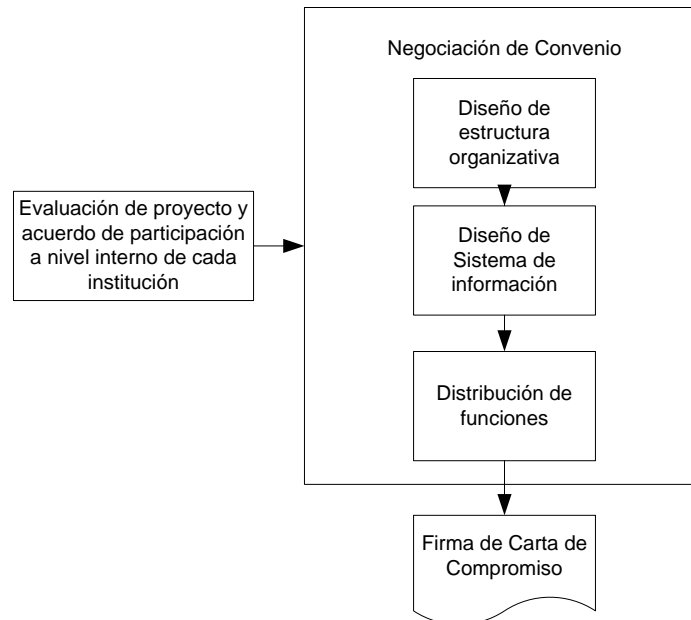


Figura 8.3. Proceso de organización actual del PME

■ Estructura Organizativa

En la siguiente figura se presenta la organización del programa para el proyecto ejecutado en la Región Sur del Golfo de Fonseca.

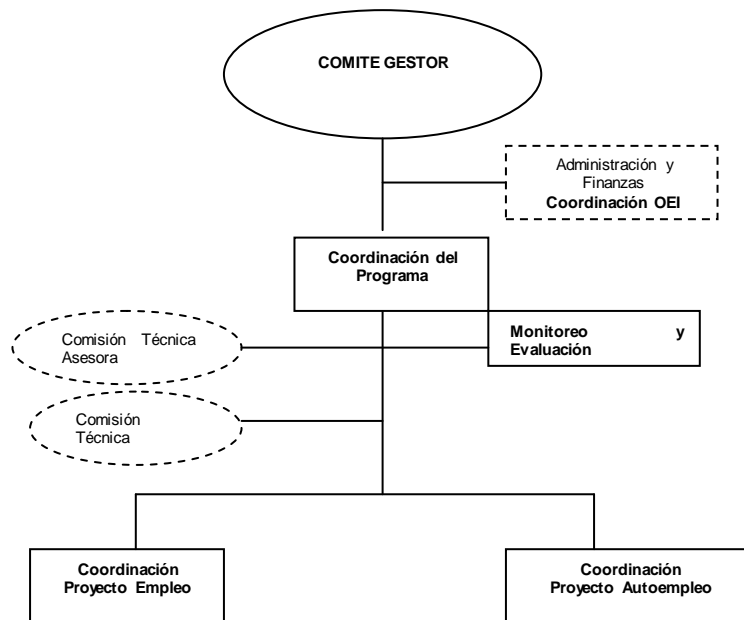


Figura 8.4 Organización del Programa en Golfo de Fonseca (Intipuca – Conchagua)

Explica la coordinadora del programa de la OEI, que la estructura organizativa anterior plantea básicamente que la OEI es el ente administrador y responsable de los recursos financieros y el Comité Gestor conformado por las instituciones contrapartes tienen la dirección del programa en general.

La estructura ejecutora se conformaría de un Coordinador del Programa que tendría a su cargo 3 asistentes: 1) Coordinador/a del Proyecto de Autoempleo, 2) Coordinador/a del Proyecto de Empleo y, 3) Encargada/o de Monitoreo y Evaluación. Básicamente la ejecución adoptó una modalidad de subcontratación de servicios en especial los relacionados a capacitaciones y consultorías específicas para la determinación de aspectos técnicos del proyecto y además se utilizaron Comisiones Técnicas especializadas que asesoraban a la Coordinación del Programa en aspectos relacionados al diseño de currícula; campañas de divulgación, recaudación y manejo de fondos para microempresas, convenios con empresas de la zona para conseguir pasantías; entre otras.

■ Funciones

Las funciones son distribuidas entre las instituciones contraparte y documentadas en la carta compromiso que firman las partes involucradas y que archivan en original cada una.

Para el proyecto ejecutado en el Plan Trifinio convinieron 4 instituciones: las alcaldías de La Palma y San Ignacio, la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT) y la OEI, quienes conformaron el Comité Gestor, relacionando con la estructura anterior presentada. La CTPT y las respectivas Alcaldías asumirían la coordinación del programa, encargándose la CTPT de las funciones formativas y el monitoreo de estas y la alcaldía de las funciones de apoyo, como la logística. *Ver carta compromiso en anexo 10.*

Al preguntarse a los facilitadores y participantes sobre la organización en operación, estos mencionan que durante todo el curso todo marchó satisfactoriamente, sin embargo expresan como encargada del seminario, su monitoreo y evaluación a la Coordinadora de la OEI y al encargado de la CTPT como sólo el proveedor de los

materiales didácticos. La coordinadora de la OEI menciona que tuvo que retomar estas funciones porque la CTPT no lo estaba cumpliendo, dando lugar a otra serie de situaciones, como que los facilitadores no cumplieran con el programa, fueran irrespetuosos hacia los jóvenes, hubiera inasistencia, deserción y se desviara hacia otros fines material y alimentos asignados.

■ **Sistema de Información**

Este es diseñado en las mesas de trabajo en las que se ha invitado a todas las instituciones que pudiesen involucrarse en el proyecto, por lo que posteriormente es ajustado en las negociaciones para el convenio. En la mesa se especifica los canales de comunicación a seguir para que la información fluya a cada una de las instituciones que pueden involucrarse. La siguiente figura muestra el esquema diseñado para el proyecto del Plan Trifinio:

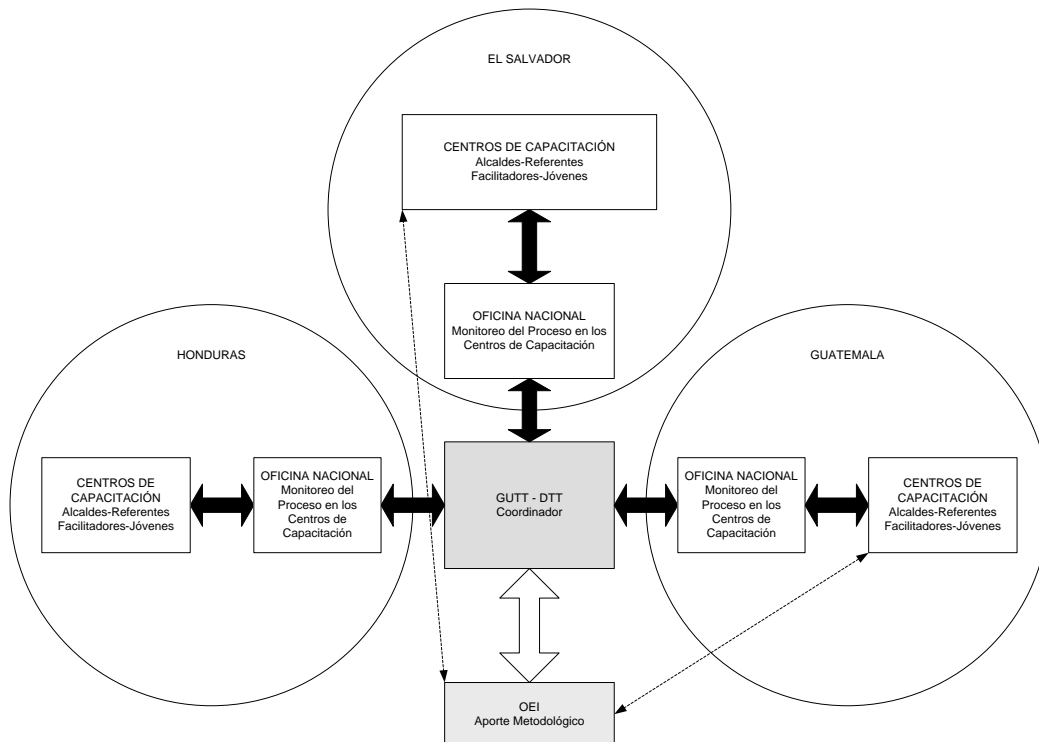


Figura 8.5 Esquema de canales de comunicación para el proyecto Plan Trifinio.

En el convenio, la oficina nacional fue delegada en la CTPT y a la persona encargada de esta institución no se le dio la suficiente autoridad dentro de su institución para hacer fluir los informes, teniendo que esperar primero la autorización del Director de la institución. A la fecha la Coordinadora del PME de la OEI dice estar esperando los informes formales del proyecto.

c Financiamento

El financiamiento del programa, en la función de planificación, se realiza dentro de las mesas de trabajo en las que se elabora la matriz de planificación (mencionada arriba en el punto a). En esta matriz, al listar las actividades a ejecutar para alcanzar los resultados propuestos, se estima el monto a presupuestar basados en la opinión de los asistentes y se asigna la probable institución que asume la responsabilidad del financiamiento, ya sea con fondos propios o de alguna otra institución que colabore con ellas por gestión propia.

Internamente la OEI para la gestión de los fondos que le corresponde, prepara un resumen ejecutivo del proyecto en la determinada localidad (*ver formato en anexo 11*), y lo envía a la Sede Central en Madrid; donde existe una oficina encargada de buscar los cooperantes financieros para los diferentes ejes de acción de la Organización y de establecer el convenio y los trámites para los futuros desembolsos. En los términos del cooperante para con la OEI sólo establece que se le informe periódicamente del estado de ejecución del proyecto y que se de promoción en la localidad como financiador del proyecto.

Los desembolsos se realizan por trimestre, haciéndose el requerimiento a Madrid para el cual se llena el formulario Ficha técnica de actividades presenciales, que justifica y resume el monto solicitado para ese trimestre anexando la programación presupuestaria. *Ver Ficha técnica de actividades presenciales en anexo 12.*

Posteriormente, en la función de control presupuestario, la coordinadora lleva en una hoja de cálculo (Office Excel) los costos planeados contra los reales ejecutados para elaborar los informes semestrales que debe enviar a Madrid para el cooperante. Respecto al control contable este es llevado en el departamento de contabilidad de la unidad Administrativa de la Oficina Regional y, la coordinadora sólo maneja formularios para solicitar efectivo, realizar reembolsos, legalizar gastos y recibos de pago. *Ver formularios en anexo 13.*

En el caso que los gastos llegan a superar el presupuesto, las medidas a tomar son reducir el programa en los aspectos posibles y asumir el resto de los gastos con los fondos que se le asigna a la Oficina Regional de las aportaciones de los países miembros de la OEI, para lo que la Directora debe informar de la reasignación presupuestaria al Secretario General de la Organización según lo dicta sus Estatutos y reglamento.

El siguiente esquema muestra el proceso de financiamiento seguido por la organización para el programa:

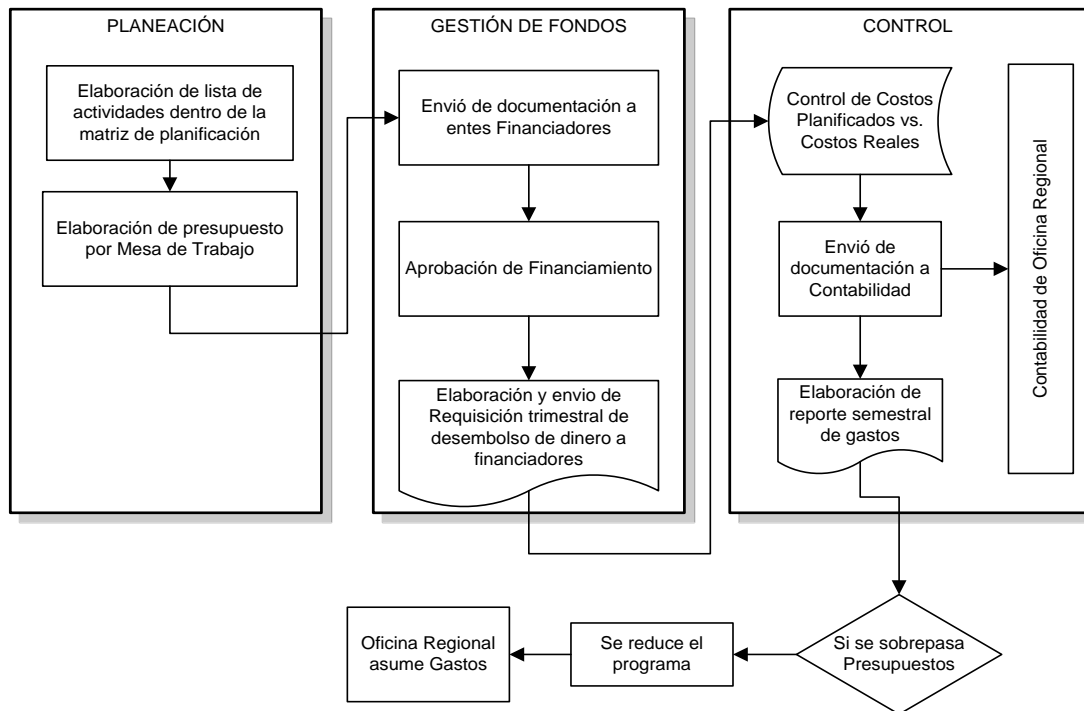


Figura 8.6. Proceso de financiamiento

d **Recurso Humano**

EL proceso de obtención de recurso humano del programa se lleva acabo sólo a nivel operativo para el corto plazo, es decir, la preparación de facilitadores del seminario en determinada localidad para el periodo que dure

este, sin la visión de preparar a personal para la replicabilidad del proyecto en la misma región al ser apropiado por la municipalidad y ser instaurado como un programa permanente de estrategia para el desarrollo local.

La OEI también está preparando personal para dar mayor cobertura al programa en la asesoría técnica; al capacitar a jóvenes estudiantes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador en lo relativo a los contenidos del seminario y las técnicas pedagógicas utilizadas, sin embargo no existe un convenio oficial entre las instituciones que garantice que los jóvenes cooperaran dentro del programa.

■ **Planificación de RRHH**

En esta etapa sólo se planifica el personal que será necesario para impartir el seminario, decisión que depende de cuántos jóvenes participarán, la cantidad de grupos a formar y la disponibilidad financiera de la institución que asume la responsabilidad del pago de honorarios. La coordinadora de la OEI menciona que ella recomienda 1 facilitador por cada 50 participantes.

■ **Manual del Facilitador**

● **Características del Facilitador**

La OEI ha diseñado un Manual del Facilitador; donde establece en unos de sus puntos las características del equipo de facilitación, en las que se mezclan los requerimientos del puesto y algunas funciones. Divide a estos en 4 tipos de facilitadores por determinadas tareas que le serán atribuidas, sin embargo nunca se ha llevado a cabo de este modo en ninguna experiencia del proyecto, pues el equipo suele conformarse por un solo facilitador debido a cuestiones presupuestarias. Estas características son:

- i) **Facilitador coordinador del equipo:**
 - Experiencia en la facilitación de programas de formación empresarial o vocacional
 - Miembros activos de la comunidad o municipalidad sede del programa.
 - Deberán conocer a fondo el significado de emprendedurismo.
 - Mantener el esquema establecido para cada módulo y sesión.
 - Características de liderazgo participativo.
 - Conocimiento de técnicas de oratoria.
 - Conocimiento en el manejo de grupos heterogéneos.
 - Capacidad para adecuar el proceso de enseñanza aprendizaje acorde a los miembros del grupo participante.
 - Conocimientos de procesos participativos de aprendizaje.
- ii) **Facilitador de apoyo:**
 - Características del facilitador coordinador.
 - Capacidad para sustituir al facilitador coordinador.
 - Conocer las funciones de los otros miembros del equipo de facilitación
 - Establecer un vínculo empático entre todos los miembros del equipo.

- iii) Personal voluntario de apoyo:
 - Suficiente madurez para testimoniar su actividad emprendedora en la vida cotidiana o laboral.
 - Deberán estar disponibles para contribuir en el proceso de facilitación.
- iv) Facilitador administrador: se le agregan las características de:
 - Capacidad para planificar
 - Capacidad para hacer buen usos de los recursos de que dispone el equipo
 - Ser ordenados en sus funciones
 - Conocimientos básicos de administración de flujo de efectivo.

- **Funciones y métodos**

Dentro del manual sólo se especifican las funciones y métodos a utilizar del facilitador administrador. Estas son:

- Controlar todo lo referente a los recursos que el equipo de facilitación posee para la realización de cada sesión de capacitación por ello debe de establecerse las listas de control para cada uno de los aspectos siguiente: a. Inscripción y control de participantes; b. ambientación del salón de actividades de capacitación; c. material para aseo; d. material para refrigerio; e. material para dinámicas; f. material para talleres; g. material para evaluaciones; h. material para trabajos exaula.
- Redactar los informes de cada sesión realizada a través del esquema del PIN (Positivo-Interesante-Negativo).

Los formularios y esquemas que utilizan se presentan también en el manual, es de aclarar que ninguno de estos han sido usados en la práctica. *Ver formularios y esquemas en anexo 14*

- **Reclutamiento y Selección de Facilitadores**

El Reclutamiento y selección de los facilitadores esta en manos de la institución que coordina el programa en los centros de capacitación; en la última experiencia, en el Plan Trifinio, la función quedó en manos de la CTPT. La coordinadora de la OEI explica que no se ha establecido un proceso que de lineamiento a como ejecutar e estas funciones, recomendando sólo las características que deben poseer los candidatos, descritos en el manual del facilitador, quedando en la institución responsable la libertad de hacer el proceso como le parezca. Lamentablemente dice, que la experiencia a sido negativa pues en el Plan Trifinio, 4 de las 7 personas escogidas no cumplieron con el perfil y tuvo conocimiento que se seleccionaron por influencias de amistad o parentesco.

Los participantes en experiencias del programa coinciden en que algunos facilitadores no tenían las capacidades pedagógicas para enseñarles, eran poco accesibles o no les daban la confianza para preguntarles y esclarecer sus dudas.

- **Capacitación de Facilitadores**

Esta es una función de la OEI, de la que se encarga la misma coordinadora del programa de esta institución y en lo técnico empresarial contrata el apoyo de un consultor.

Para realizar esta capacitación es que se desarrollo el manual del facilitador, que se divide en una etapa de inducción, donde se explican aspectos generales del programa y organizativos del equipo de facilitación; y la

otra etapa es en el desarrollo de los módulos del seminario que se explican los contenidos, metodologías de enseñanza, la sistematización de dinámicas y el uso de las hojas de trabajo.

■ **Evaluación del Desempeño de Facilitadores**

La coordinadora de la OEI asevera que no se ha desarrollado un plan para evaluar el desempeño de los facilitadores, en el Plan Trifinio la función correspondía a la CTPT pero no cumplió la responsabilidad, y dado que conoció de las anomalías de la selección de los facilitadores y de la deserción de jóvenes en el primer módulo; retomó la tarea de hacer visitas de supervisión para la que desarrolló una hoja de observación dónde califica a través de una escala cualitativa los aspectos necesarios para el buen desarrollo de cada una de las sesiones de los módulos. De esta hoja surgen recomendaciones o sugerencias para el facilitador para que mejore su labor, sin embargo en el Plan Trifinio, al observar faltas recurrentes y una situación intolerable, exigió la sustitución del facilitador. *Ver hoja de observación en anexo 15.*

La siguiente figura resume el proceso de obtención de recurso humano actual del programa:

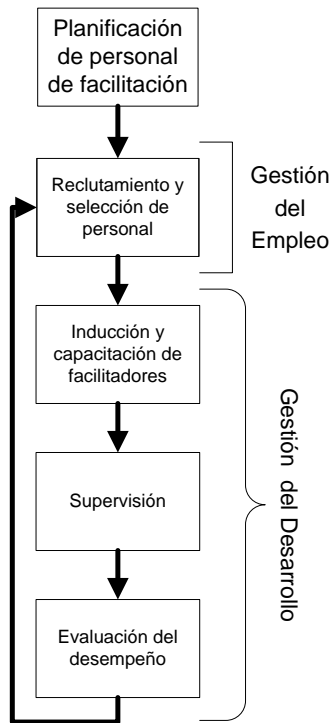


Figura 8.7 Proceso de obtención de RRHH del PME

e **Proceso de Compras**

Según la coordinadora de la OEI el proceso de compras es un elemento que tiene muy poca importancia para el Programa, ya que al dividirse las funciones entre las instituciones cada una lleva su proceso de adquisiciones de los materiales u otros que pueda necesitar.

■ **Planeación de Compras del Programa**

En las mesas de trabajo para la elaboración de la matriz de planificación se hace una valoración de los recursos materiales que se necesitarán para cada una de las actividades, a partir de esto, al pasar a la etapa de

organización del proyecto y distribuirse las funciones; cada institución responsable de la actividad realiza una depuración de los recursos, detalla las cantidades con más certeza y realiza su proceso para la compra dependiendo de la programación del proyecto.

En la OEI no existe una reglamentación formal que dé lineamientos de cómo hacer esta función. Personalmente la Coordinadora aplica algunos lineamientos generales que le ayudan a obtener materiales y equipos de calidad al mejor precio. Menciona que aplica la política de compra de realizar 3 cotizaciones por referencia y que para las estrategias de selección de proveedor prioriza en aquellas que dan mayor garantía, servicio técnico post venta, descuentos y regalos extras y además da preferencia a empresarios emprendedores salvadoreños aunque estos no presenten la mejor oferta.

■ Organización de Compras

En la institución no existe alguien exclusivamente asignado para esta función; sino que cada responsable de los programas se encarga de la mayor parte del proceso de adquisición, es decir, establecimiento de requerimientos, cotizaciones, selección del proveedor, elaboración y seguimiento de orden de compras, y de la recepción de los artículos. Solamente la facturación y giro de cheques de pago se encarga el departamento de contabilidad.

La siguiente figura muestra el proceso de gestión de compra actual ejecutado en la OEI:

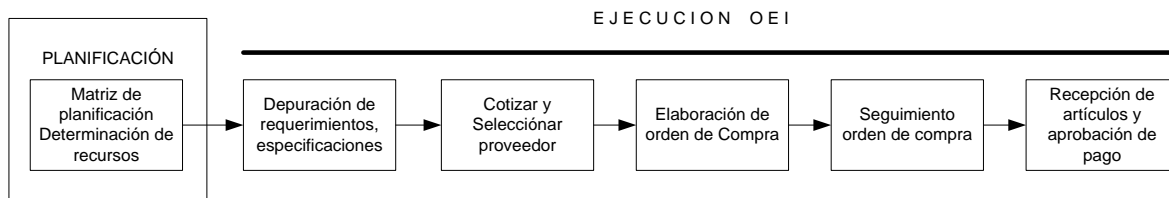


Figura 8.8. Proceso de compras actual

Al entrevistar a los participantes de experiencias del programa, 3 de los que habían recibido el capital semilla dijeron que el equipo no era funcional a su necesidad en el proceso productivo o que estaban defectuosos y se habían dañado. La Coordinadora posteriormente mencionó que la garantía de los equipos expira en el tiempo que ella termina de hacer las compras.

f Proceso Pedagógico

Es dónde la OEI ha invertido la mayor dedicación para conseguir tener un Plan Educativo que permita que los participantes lleguen a tener un espíritu emprendedor social que los lleve a buscar las alternativas para tener una vida más digna con el desarrollo de su comunidad. Para elaborar el plan que fue ejecutado durante la prueba piloto del Programa en Comacarán, San Miguel, se realizó convenio con la ESEN, adecuando el programa de esta institución a las condiciones de las municipalidades. En las experiencias posteriores se contrató a un consultor que ha ido modificando el Plan, hasta elaborar un Manual (Manual del Facilitador) que contiene los elementos básicos de la Gestión Educativa de forma tan sencilla, que personas sin un nivel educativo superior y con habilidades de liderazgo pueden ejecutarlo.

■ Planificación

El Plan contiene los siguientes elementos: objetivos educativos, contenidos, metodologías de enseñanza, material y equipo a ocupar por sesión incluyendo los de ambientación; además anexa la descripción de cada una de las técnicas y dinámicas y presenta los formatos de hojas de trabajo que se usarán en el proceso.

Para el alcance del objetivo educativo, el Seminario se dividió en tres módulos:

➤ **Módulo I. “Joven emprendedor/a y su liderazgo participativo”**

Busca que los participantes identifiquen sus características de liderazgo, a fin de establecer con ello sus capacidades empresariales, logrando ampliar su visión e independencia económica.

➤ **Módulo II. “Gestión empresarial, plan de negocios”**

Busca que los participantes comprendan las técnicas empresariales para que a través de ellas estén en capacidad de generar ideas de negocios que se conviertan en empresa generadora de fuente de trabajo y de ingresos económicos.

➤ **Módulo III. “Plan de creación de empresa”**

Busca que los participantes elaboren su plan de negocios y el prototipo de su proyecto de empresa como herramienta para la gestión de recursos financieros, la planificación y la administración de su empresa.

Los participantes opinan que los contenidos del Seminario son acorde a su necesidad para aprender a ser emprendedores y orientarse a la creación de una iniciativa de negocio. Sin embargo expresan haber deficiencia en el aspecto técnico, pues la mayoría no tiene las habilidades o destrezas para brindar el servicio o producir el producto de su elección.

Sobre la metodología de enseñanza, los participantes opinan que existía una combinación adecuada de exposición teórica, dinámicas y tareas; que los mantenía motivados durante cada sesión y les hacía más fácil la comprensión de los temas.

■ **Organización**

En esta función se han incluido: la asignación de responsable de las actividades y tareas del desarrollo de los temas de cada módulo y una agenda de cada sesión para el control del tiempo.

■ **Control**

Respecto a esto, si no se ha establecido medios para controlar que el proceso educativo este logrando sus objetivos, pero menciona la Coordinadora de la OEI, que indicadores de deserción y la supervisión que ella ha tenido que realizar personalmente en los centros de capacitación le permiten observar si los participantes están o no alcanzando las metas.

g Gestión Empresarial

Esta gestión es parte de los contenidos temáticos del Seminario, en el Modulo II y de manera sencilla se explican los siguientes elementos:

- Planeación estratégica: misión y visión empresarial, objetivos organizacionales, análisis externo e interno, estrategias
- Áreas funcionales y recursos de una empresa: RRHH, financiero, material e infraestructura.

- Producción y costeo: diseño de producto, diseño de proceso productivo, optimización del tiempo, espacio y materiales produciendo con calidad, costeo de producto y establecimiento de precio según costo de producción,
- Mercadeo: identificación de consumidores, mercado potencial, promoción, investigación de mercado, los factores claves de análisis (4P).

Los participantes en sus entrevistas mencionan haber entendido los conceptos que se les presentó durante el seminario de la gestión empresarial, sin embargo, al preguntársele de cuáles eran los temas, la mayoría no recordaba alguno en específico, ni de las dinámicas usadas. Los participantes que han llegado a concretizar una idea de negocio, mencionan aquellos que están aplicando directamente en la empresa: el proceso productivo, costeo y establecimiento de precio y estrategias de venta.

h Control del desarrollo

Al preguntarse a la coordinadora del programa en la OEI, si tenía algún sistema de control para saber si se están cumpliendo los objetivos del Programa, si se han establecido indicadores o medios para verificar la medida y calidad en que se van cumpliendo. Esta aseveró no haber una planeación de este control, aunque puede verse en la matriz de planificación que este punto llega a plantearse al menos por objetivos y metas de cada proyecto, aunque no se especifican ni se diseñan los procesos para operativizarlo.

B- Diagnóstico de la Gestión del PME

1. Situación actual del modelo de gestión

A continuación se presenta la evaluación del modelo de estudio con respecto a la forma de ejecución del programa actualmente, el cual se obtiene de la recolección de información.

La evaluación se hace mediante la herramienta Check List en la que se comparan los elementos y procesos de gestión identificados en el marco teórico de este documento y aquellos bajo los cuales se desarrolla el programa reconociendo con los cuenta y los que hacen falta para su ejecución.

SEGÚN MODELO		CONTIENE ACTUALMENTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Planificación				
Elemento	Visión de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Actuación prospectiva de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>	
	La capacidad de definir la dirección de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>	
	El compromiso gerencial en todas las fases.		<input checked="" type="checkbox"/>	
	El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>	
	La definición clara de lo que se busca a largo plazo y como lograrlo		<input checked="" type="checkbox"/>	
Proceso	Definir que es lo que se quiere alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> • Esta planificación incluye entidades que no están involucradas en el programa • Se realiza con recursos que no estarán disponibles • Los objetivos se establecen para un largo plazo y no existe un plan con objetivos a corto plazo.
	Analizar los factores claves para lograr lo que se quiere.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Establecer las líneas de acción para alcanzar lo que se quiere.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Diseño de los planes de acción.	<input checked="" type="checkbox"/>		

SEGÚN MODELO		CONTIENE ACTUALMENTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Búsqueda y distribución de recursos	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Las actividades que se ejecutan de este plan son solamente las que son responsabilidad de la OEI
Organización				
Elemento	Estructura	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Mal diseñada
	Sistema relacional	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> No establece los medios y los canales son demasiado burocráticos.
	Dirección organizativa		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Funciones organizativas	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Existen parcialmente, y no se distribuyen adecuadamente las actividades y responsabilidades según la capacidad de la localidad.
Proceso	Definir la estructuración de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> La estructura no es clara, esta mal diseñada.
	Determinar las funciones de cada unidad e individuo	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> La determinación de funciones es ambigua.
	Documentar funciones, políticas, normas, procesos		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Determinar los canales y medios de comunicación		<input checked="" type="checkbox"/>	
Financiamiento				
Elemento	Presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto es irreal dado que toma en consideración actores no involucrados en la realidad. Existe una mala estimación de gastos
	Contabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Parcialmente, solo toma en cuenta gastos generales.
	Indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>	
Proceso	Obtener financiamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> No realiza la búsqueda de financiamiento completo por que el presupuesto es irreal.
	Aplicar los gastos definidos en presupuestos		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Controlar la ejecución del presupuesto		<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> Como el presupuesto se basa en un plan no adecuado a las circunstancias bajo las que se desarrolla el programa, la ejecución de los gastos no sigue el presupuesto, por tanto no hay parámetro de comparación
Contratación y desarrollo de RRHH.				
E	Plan de contratación		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Plan de capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Perfil de Puestos		<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Realizar el reclutamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Solamente de facilitadores y consultores, otros puestos se asignan por organización matricial sin ningún criterio.
	Realizar la selección	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Realizar la contratación	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Evaluar las necesidades de desarrollo		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Capacitar al personal	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Al personal de facilitación, pero no lo induces en técnicas de facilitación
	Evaluar al personal		<input checked="" type="checkbox"/>	
Formación emprendedora				
E	Plan educativo	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Objetivos Educativos	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Plan curricular	<input checked="" type="checkbox"/>		
Proceso	Preparar de condiciones y ambientación	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Desarrollar currícula de formación.	<input checked="" type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> Pero no contempla la formación para cuenta ajena y en el desarrollo de la gestión empresarial es necesario reforzar el control financiero
	Evaluar a participante, facilitadores y el entorno en base a objetivos educativos.	<input checked="" type="checkbox"/>		

SEGÚN MODELO		CONTIENE ACTUALMENTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Inserción Productiva				
E	Plan de inserción		<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Establecer fuentes de empleo	<input checked="" type="checkbox"/>		• Solo se ejecuta para la línea de cuenta propia.
	Insertar a la productividad	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Asesorar para el desenvolvimiento productivo.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Monitoreo y Evaluación				
E	Indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Medios de Verificación		<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Establecer los Factores claves		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Determinar indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Evaluar resultados de indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Establecer medidas correctivas		<input checked="" type="checkbox"/>	

Cuadro 8.1 Comparación del modelo de gestión teórico y el modelo de ejecución actual del PME.

Partiendo del cuadro anterior se identifican los puntos de mejora o necesidades, que constituirían aspectos a considerar en el desarrollo de la propuesta en el desarrollo de la gestión del PME

PUNTOS DE MEJORA	
Planificación	
Elemento	Visión de la organización
	Actuación prospectiva de la organización
	La capacidad de definir la dirección de la organización
	El compromiso gerencial en todas las fases.
	El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
	La definición clara de lo que se busca a largo plazo y como lograrlo
P	Definir que es lo que se quiere alcanzar
	Analizar los factores claves para lograr lo que se quiere.
	Establecer las líneas de acción para alcanzar lo que se quiere.
	Diseño de los planes de acción.
	Búsqueda y distribución de recursos
Organización	
E	Estructura
	Sistema relacional
	Dirección organizativa
	Funciones organizativas
P	Definir la estructuración de la organización
	Determinar las funciones de cada unidad e individuo
	Documentar funciones, políticas, normas, procesos
	Determinar los canales y medios de comunicación
Financiamiento	
E	Presupuestos
	Contabilidad
	Indicadores
P	Obtener financiamiento
	Aplicar los gastos definidos en presupuestos
	Controlar la ejecución del presupuesto
Contratación y desarrollo de RRHH.	
E	Plan de contratación
	Plan de capacitación
	Perfil de Puestos
P	Realizar el reclutamiento
	Realizar la selección
	Realizar la contratación
	Evaluar las necesidades de desarrollo
	Capacitar al personal
	Evaluar al personal

Formación emprendedora	
E	Plan curricular
P	Desarrollar currícula de formación.
Inserción Productiva	
E	Plan de inserción
P	Establecer fuentes de empleo
	Insertar a la productividad
	Asesorar para el desenvolvimiento productivo.
Monitoreo y Evaluación	
E	Indicadores
	Medios de Verificación
P	Establecer los Factores claves
	Determinar indicadores
	Evaluar resultados de indicadores
	Establecer medidas correctivas

Cuadro 8.2. Puntos de mejora para la gestión del PME.

2. Análisis síntoma causa y efecto

La identificación de los puntos de mejora de la gestión del programa indica que elementos son necesarios o están siendo mal ejecutados en el desarrollo de este pero ello no lo constituye en un problema ya que dichos aspectos no sean necesarios para llevar a cabo el programa, y debido a ello se analizan mediante la técnica Causa-Efecto; que fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa como una herramienta para ordenar las causas que supuestamente contribuyen a un efecto; se identificando, de la información recolectada sobre el programa, situaciones (Síntomas) que podrían estar produciendo que la gestión del PME no este obteniendo el desempeño que le permita alcanzar su objetivo principal (Efecto) y, en la casilla causa se generan los elementos deficientes de gestión que podrían estar dando origen al efecto.

Identificación de síntomas

Como un paso previo al desarrollo de la herramienta de análisis se identifican los síntomas que afectan el desempeño del programa, realizando una integración de las diferentes fuentes de información relacionadas a la ejecución del programa como a los aspectos teóricos, como a los puntos de mejora que se indican anteriormente.

PLANIFICACIÓN	
Síntoma: Los actores desconocen visión, misión y metas del proyecto	
INFORMACIÓN	FUENTE
<input checked="" type="checkbox"/> No hay registros de estos elementos en los documentos de los proyectos ejecutados.	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora manifiesta no contar con estos elementos	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los colaboradores conciben metas diferentes a las expresadas por la Coordinación.	Entrevista coordinador y colaboradores
Síntoma: Representantes de la localidad no cumplen lo convenido en sus funciones.	
<input checked="" type="checkbox"/> En las cartas de compromiso se evidencia las funciones que cada institución debe asumir.	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que ha tenido que asumir funciones que corresponden a otras instituciones.	Entrevista coordinador

<input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores y participantes mencionan como responsable de ciertas funciones asignadas a la municipalidad u otra institución de la localidad, a la coordinadora de la OEI	Entrevista colaboradores y participantes
<input checked="" type="checkbox"/> Organigrama no claro	Información secundaria
Síntoma: Ejecución de proyectos en las localidades son aisladas llevadas a cabo por decisiones basadas en elementos circunstanciales.	
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresó no tener un plan de cobertura de los municipios del país.	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> No se tienen criterios para la selección de municipios a beneficiar.	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los municipios en los que se ha ejecutado el proyecto han sido seleccionados por solicitudes oportunistas o conveniencia de los ejecutores del proyecto.	Entrevista colaboradores
Síntoma: Improvisación durante la ejecución del proyecto.	
<input checked="" type="checkbox"/> No se realiza un análisis situacional para la determinación de planes de acción.	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La planificación de la mesa de trabajo no se ejecuta porque se basa en implicados y recursos no disponibles.	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinación ejecuta gastos en actividades no programadas afectando el presupuesto para las actividades que si están.	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora accede a desarrollar cursos o actividades recreativas que los participantes solicitan, afectando la programación de actividades, el presupuesto para capital semilla.	Entrevista coordinador y colaboradores.
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresan inconformidad al no recibir el capital semilla que se les ofreció.	Entrevista a participantes.
Síntoma: No hay seguimiento de los proyectos ejecutados	
<input checked="" type="checkbox"/> No se encontró un plan de monitoreo y evaluación de los proyectos	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> Se desconoce la localización de las iniciativas de negocio a las que se les entregó capital semilla.	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Se desconoce el estado de funcionamiento de las iniciativas de negocio.	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Se desconoce la situación actual de los jóvenes que participaron del seminario	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que a término de un año de la entrega de capital semilla se efectúa una evaluación de los negocios, sin embargo 1 ½ después esta actividad no ha sido realizada.	Observación directa y entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa no haber establecido criterios de evaluación de resultados del seminario.	Entrevista coordinador
ORGANIZACIÓN	
Síntoma: Organización mal estructurada, que no define con claridad autoridad, funciones, líneas de comunicación de las instituciones participantes.	
<input checked="" type="checkbox"/> La estructura para el desarrollo de los proyectos no es clara	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> Las funciones de la estructura organizacional de los proyectos no están definidas	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> El esquema de comunicación es incomprensible	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que ha tenido que asumir funciones que corresponden a otras instituciones dado que estas no las cumplen	Entrevista coordinado
<input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores mencionan como responsable de ciertas funciones asignadas a la municipalidad u otra institución de la localidad, a la coordinadora de la OEI o desconocen que otras entidades se encuentran implicados	Entrevista colaboradores
Síntoma: No se definen todos los puestos y su perfil de la organización	
<input checked="" type="checkbox"/> En la estructura del programa no se define puestos para las funciones	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> Los puestos equivalentes al equipo de facilitación no están siendo cubiertos como se planifican	Información secundaria, entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Las personas delegadas a ciertas funciones son asignados a conveniencia de la persona que representa la institución colaboradora	Entrevista coordinador y colaboradores

<input checked="" type="checkbox"/> Los facilitadores son asignados por afinidad	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los facilitadores no poseen las habilidades para el desarrollo de su función	Entrevista coordinador
Síntoma: No están definidas las normas, políticas y procedimientos	
<input checked="" type="checkbox"/> No se encontró documentos, registros que contengan estos elementos a excepción de los procedimientos para la realización de las sesiones del seminario	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> Los colaboradores y la coordinadora expresan no tener un procedimiento bajo el cual guiar el desarrollo del programa	Entrevista coordinador y colaboradores
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expreso no poseer procesos para reclutar y contratar personal	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expreso no contar con procesos para la programación de gastos de recurso financiero	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expreso no poseer procesos de monitoreo y evaluación de cumplimiento de objetivos educacionales	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa no contar con procesos para la realización de compras	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expreso no poseer procesos para controlar y evaluar los resultados del programa	Entrevista coordinador
FINANCIAMIENTO	
Síntoma: No hay un control presupuestario	
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinación ejecuta gastos sin seguir lo planificado	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> No existe procesos, herramientas para el desarrollo del presupuesto	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinación realiza ajustes en actividades finales por motivo de sobregiros o gastos no programados	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinación no cuenta con información acerca del monto total de la ejecución de los proyectos	Información secundaria Entrevista coordinador
Síntoma: Sobregiro en el presupuesto de la OEI	
<input checked="" type="checkbox"/> En el proyecto del golfo de Fonseca al haber agotado el monto proporcionado por los organismos cooperantes la administración de la OEI asumió con el faltante para la finalización del proyecto	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que requirió recortar actividades, disminuir el impacto de los beneficios debido al agotamiento del recurso otorgado por organismos cooperantes.	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresan su insatisfacción por no recibir lo ofrecido como capital semilla	Entrevista participantes
<input checked="" type="checkbox"/> Los colaboradores indican que no todos participantes se benefician con la entrega del capital semilla	Entrevista colaboradores
Síntoma: Se desconoce el estado financiero del programa	
<input checked="" type="checkbox"/> No se encuentran registros de informes presupuestarios	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa haber extraviado los informes de avances de la ejecución del presupuesto dirigidos a los organismos cooperantes	Entrevista coordinador
Síntoma: El capital semilla que se proporciona no equivale a la inversión necesaria para iniciar los negocios	
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que necesita seleccionar el equipo que entregara como capital semilla debido a su sobregiro en los gastos	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresan que el capital semilla entregado no es suficiente para poner en marcha sus iniciativas	Entrevista participantes
<input checked="" type="checkbox"/> Los facilitadores expresan que el capital semilla entregado a los participantes no esta completo y no es suficiente para el establecimiento de sus negocios	Entrevista colaboradores
RECURSOS HUMANOS	
Síntoma: Los facilitadores y personas colaboradoras son seleccionados por afinidad.	
<input checked="" type="checkbox"/> Los facilitadores en el desarrollo del programa en Intipuca y Conchagua fueron seleccionados por amistad de la coordinación del programa	Entrevista coordinador y colaboradores

<input checked="" type="checkbox"/>	Los facilitadores en el desarrollo del programa en el Plan Trifinio fueron seleccionados por parentesco, amistad o interés político de alcaldes u otras instituciones	Entrevista coordinador y colaboradores
Síntoma: Facilitadores son capacitados únicamente para la duración del proyecto		
<input checked="" type="checkbox"/>	No existe una base de datos del personal que puede ser convocado a participar en el desarrollo de nuevos proyectos	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	No existe un plan de desarrollo de los facilitadores para la replicabilidad del programa en la localidad	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	La coordinadora expresa no contar con un grupo de facilitadores para el desarrollo de nuevo proyectos	Entrevista coordinador
Síntoma: La gestión de recurso humano se realiza sólo para el puesto de facilitadores		
<input checked="" type="checkbox"/>	Se han definido puestos y su perfil solo para la función de facilitador	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	Existe capacitación solo para el puesto de facilitación	Entrevista coordinador y colaboradores
<input checked="" type="checkbox"/>	De otras unidades de la estructura organizativa del programa no se han definido puestos y el perfil de las personas idóneas para realizar las tareas	Información secundaria Entrevista coordinador
Síntoma: Facilitadores no manejan las técnicas de facilitación presentadas en el manual para el desarrollo de las dinámicas		
<input checked="" type="checkbox"/>	Las personas seleccionadas al puesto de facilitación no cuenta con las habilidades para el cumplimiento del perfil	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/>	No aplican las técnicas de facilitación en el desarrollo de las dinámicas y exposición de los contenidos	Entrevista coordinador y colaboradores
<input checked="" type="checkbox"/>	Los participantes del programa expresan haberse aburrido en el desarrollo de algunas dinámicas y desarrolla de la sesiones	Entrevista participantes
<input checked="" type="checkbox"/>	Los jóvenes expresan que los facilitadores son serios, poco accesibles, coercitivos y muy teóricos en el desarrollo de las sesiones	Entrevista participantes
Síntoma: No se evalúa al personal		
<input checked="" type="checkbox"/>	No existe plan de control y evaluación para el personal	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	No existe la herramientas para evaluación del personal	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	No existe procesos, y normas para realizar la evaluación del personal	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/>	La coordinación expresa que solo se ha realizado una evaluación al personal debido a quejas de los participantes, alto nivel de deserción e información informal acerca de su desempeño como medida correctiva	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/>	Los participantes expresan que la evaluación de las sesiones no contemplaba ningún elemento para evaluar al personal	Entrevista participantes
COMPRAS		
Síntoma: Equipo adquirido para capital semilla no es funcional		
<input checked="" type="checkbox"/>	Los participantes indicaron haber recibido equipo que no funciona y de baja calidad	Observación directa Entrevista participantes
Síntoma: El tiempo de garantía del equipo expira antes de llegar al usuario		
<input checked="" type="checkbox"/>	El equipo se almacena por tiempo prolongado en las oficinas de la organización a la espera de la finalización del proceso de compras	Observación directa
<input checked="" type="checkbox"/>	Los participantes que recibieron equipo defectuoso indican que la garantía de estos ya ha finalizado	Entrevista participantes
<input checked="" type="checkbox"/>	Los colaboradores expresan que la coordinadora consume de masiado tiempo entre las actividades de adquisición y entrega de capital semilla	Entrevista colaboradores
Síntoma: Los participantes no reciben capacitación técnica en el uso del equipo adquirido.		
<input checked="" type="checkbox"/>	los colaboradores expresan que los participantes beneficiados con capital semilla no poseen las habilidades para su operación	Entrevista colaboradores

<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresaron que tuvieron que pagar cursillos especiales para poder utilizar el equipo	Entrevista participantes
FORMACIÓN EMPRENDEDORA	
Síntoma: Los planes de negocio no están bien elaborados	
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinadora expresa que los muchos de los planes de negocio han sido devueltos para su corrección	Entrevista coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresaron no haber entendido como calcular costos y precios para elaborar plan de negocio	Entrevista participantes
<input checked="" type="checkbox"/> Los facilitadores no lograron transmitir adecuadamente los conocimientos	Entrevista coordinador
Síntoma: Deserción de participantes	
<input checked="" type="checkbox"/> La planificación del proyecto cuenta con un número determinado de participantes que en informes finales se evidencia en una cantidad mucho menor	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> Las listas de asistencia se evidencia una reducción de los asistentes a las capacitaciones	Información secundaria
<input checked="" type="checkbox"/> La coordinación indica haber observado una reducción en la asistencia en los diferentes módulos del programa.	Entrevista coordinador
Síntoma: Los jóvenes no aplican en sus negocios los conocimientos enseñados.	
<input checked="" type="checkbox"/> En las iniciativas no se observa que los participantes estén llevando a cabo una buena administración, contabilidad, publicidad entre otros	Observación directa
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes expresaron estar aplicando solamente el costeo de los materiales para el establecimiento de precios	Entrevista participantes
Inserción productiva	
Síntoma: Los jóvenes desconocen el estado financiero de sus negocios	
<input checked="" type="checkbox"/> Los jóvenes expresan no poder aplicar los conocimientos relacionados a la contabilidad y presupuestos en sus negocios	Entrevista participantes

Cuadro 8.3. Identificación de Síntomas del desarrollo del PME.

Partiendo de los síntomas señalados a continuación se observa el cuadro Causa-Síntoma-Efecto, presentando en la casilla de indicadores la información disponible con el que puede medirse actualmente los efectos y para la mejor visualización de los elementos de gestión causantes del mal desempeño del programa, se construye en la figura 10.1 el diagrama causa-efecto.

CAUSA	SÍNTOMA	EFECTO	INDICADORES
PLANIFICACIÓN			
Falta la definición de un Plan estratégico del programa (No hay visión, misión, ni metas definidas a nivel estratégico.	Los actores desconocen visión, misión y metas del proyecto.	No hay unificación de esfuerzos de actores en una misma dirección.	No hay información.
Falta de compromiso de todos los actores del programa en todos los niveles.	Representantes de la localidad no cumplen lo convenido en sus funciones.	Discontinuidad del proyecto en la localidad.	2 de 5 municipios no pasaron a etapa de consolidación de iniciativas.
		Reducción del impacto esperado en el programa.	Sólo 29% de las iniciativas de negocio reciben capital semilla
		Incremento en los costos de la OEI.	El presupuesto del 2005 de la OEI para el programa incremento en un 11.4%

CAUSA	SÍNTOMA	EFEECTO	INDICADORES
		No se alcanza el objetivo principal del Programa.	18% de los jóvenes que iniciaron el programa finalizaron el Seminario.
Falta de planes y procesos de acción.	Ejecución de proyectos en las localidades son aislados llevadas a cabo por decisiones basadas en elementos circunstanciales.	No se optimiza el recurso. Se tiene poco alcance del objetivo principal del programa	3 municipios en 4 años. 40 empresas y 199 jóvenes capacitados.
	Improvisación durante la ejecución del proyecto.		
Falta Control de la gestión.	No hay seguimiento de los proyectos ejecutados	Jóvenes no se insertan al mercado laboral	82% de jóvenes que desertaron del programa reducen oportunidad de inserción laboral gracias al programa.
		Iniciativas de negocios no llegan a ser auto- sostenibles.	71% de las ideas de negocio no llegan a consolidarse.
ORGANIZACIÓN			
El proceso organizativo que se sigue actualmente en cada localidad es empírico. Falta de manuales organizacionales del programa.	Organización mal estructurada, que no define con claridad autoridad, funciones, líneas de comunicación, de las instituciones participantes.	Confusión de las instituciones sobre sus responsabilidades.	No hay información.
		Asignación de funciones no acorde a la capacidad de las instituciones que se involucran.	No hay información.
		No hay flujo de información del estado del programa.	No hay información.
		No hay unidad de mando.	No hay información.
	<ul style="list-style-type: none"> No se definen todos los puestos y su perfil de la organización. No están definidas las normas, políticas y procedimientos. 	Las personas en las que se delegan las funciones no tienen las competencias necesarias para cumplir con responsabilidades asignadas.	No hay información.
		Improvisación en las tareas.	No hay información.
		Desperdicios de recursos.	No hay información.
FINANCIAMIENTO			
Contabilidad generalizada de la OEI; no se generan informes por proyecto	No hay un control presupuestario	Sobregiro del presupuesto	Incremento del 11.4% del presupuesto del 2005 de la OEI para el programa
La planificación presupuestaria se basa en un plan de acción que incluye instituciones financiadoras que no llegan a	Sobregiro en el presupuesto de la OEI	Recorte de las actividades de cada proyecto por ajustes presupuestario que disminuyen el impacto o los	Sólo 29% de las iniciativas de negocio reciben capital semilla.

CAUSA	SÍNTOMA	EFEECTO	INDICADORES
concretar su participación		resultados esperados del programa.	
No hay indicadores financieros del programa	Se desconoce el estado financiero del programa	No se toma medidas oportunas para refinanciar el proyecto sin hacer ajustes que afecten el impacto de los resultados.	La OEI asumió el 11.4% de incremento en el presupuesto del 2005 para el programa y sólo financió 29% de las iniciativas de negocio.
Mala admón. del recurso financiero. Falta de búsqueda de otras alternativas de financiamiento.	El capital semilla que se proporciona no equivale a la inversión necesaria para iniciar los negocios.	Los participantes no pueden iniciar el negocio por falta de recurso financiero.	71% de las ideas de negocio no llegan a consolidarse.
RECURSOS HUMANOS			
No existen procesos de reclutamiento y selección.	Los facilitadores y personas colaboradoras son seleccionados por afinidad.	Mal desempeño.	No hay información.
No se ha desarrollado un plan de carrera	Facilitadores capacitados únicamente para la duración del proyecto	Desperdicio de recursos humano, personal no aprovechado.	7 facilitadores comunitarios que no se consideran para el desarrollo de nuevos proyectos.
No hay planificación de personal	La gestión de recurso humano se realiza sólo para el puesto de facilitadores	El personal en otros puestos tiene mal desempeño, es subutilizado o desaprovechada su experiencia en el crecimiento del programa.	No hay información.
El programa de capacitación a facilitadores no incluye esas técnicas	Facilitadores no manejan las técnicas de facilitación presentadas en el manual para el desarrollo de las dinámicas.	El proceso de enseñanza no se realiza adecuadamente y no se cumplen los objetivos educativos.	82% de los jóvenes desertaron del programa.
No hay sistema de evaluación del personal	No se evalúa al personal	No se visualizan los problemas en el desempeño del personal oportunamente para corregirlos.	No hay información.
COMPRAS			
Mal proceso para la especificación de requerimientos de maquinaria y equipo	Equipo adquirido para capital semilla no es funcional	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes tienen mayor dificultad para poner en marcha su negocio Desperdicio de recursos financieros. 	No hay información.
La encargada de compras tiene demasiada carga de trabajo y retrasa el proceso de compras	El tiempo de garantía del equipo expira antes de llegar al usuario		
No existe proceso que canalice el soporte técnico del proveedor hasta el usuario del equipo.	Los participantes no reciben capacitación técnica en el uso del equipo adquirido.	Equipo dañado por mal uso.	No hay información.
FORMACIÓN EMPRENDEDORA			
No hay puntos de control de cumplimiento de objetivos educativos	Los planes de negocio no están bien elaborados	No se cumplen los objetivos educativos y los jóvenes finalizan el seminario sin estar realmente capacitados.	No hay información.
	Deserción de participantes		

CAUSA	SÍNTOMA	EFEECTO	INDICADORES
No hay seguimiento y asesoría para las empresas creadas	Los jóvenes no aplican en sus negocios los conocimientos enseñados.	Empresas no competitivas con baja productividad que no llegan a ser autosuficientes.	No hay información.
INSERCIÓN PRODUCTIVA			
Falta de capacitación de los jóvenes en el área financiera de una empresa.	Los jóvenes desconocen el estado financiero de sus negocios.	Empresas no rentables, sin liquidez, no llegan a ser autosostenibles.	No hay información.

Cuadro 8.4. Análisis de la situación actual del desarrollo del PME.

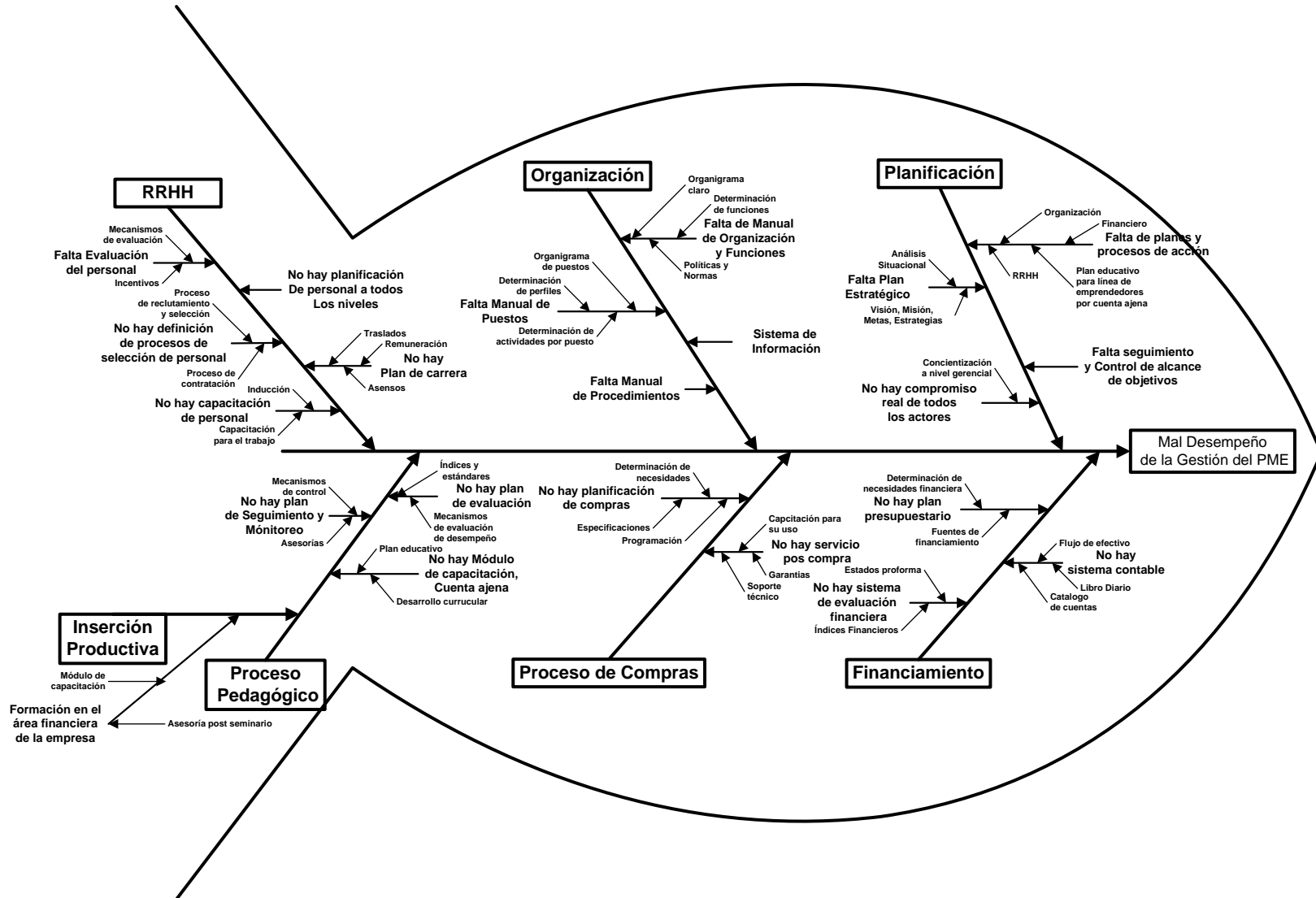


Figura 8.9. Diagrama Causa-Efecto de los requerimientos de gestión del PME

Con el análisis anterior se determina que la gestión actual del programa se realiza de manera no sistémica, llevando a cabo una ejecución del programa sin existir los procesos principales de la gestión, la planeación estratégica y la organización, que definen el qué se pretende y el cómo alcanzarlo; razón por la que el resto de procesos claves (RRHH, Financiero, Educativo, Empresarial y Compras) no son una gestión funcional que hagan el uso óptimo de los recursos para lograr el máximo beneficio.

C- Diagnóstico de los Municipios

1. Descripción de las Variables.

a Vocación de los Municipios.

Este criterio describe las características de los municipios en cuanto a la actividad económica que se realiza para subsistencia, así mismo, representa las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas para futuras iniciativas de desarrollo, sean estas empresariales o sociales.

Las variables a medir por este criterio se detallan a continuación:

- *Municipio Dormitorio*: este tipo de municipio se caracteriza por no contar con mucha actividad económica, principalmente en el área urbana, la mayor parte de la población sale del municipio a trabajar, a realizar sus compras, a divertirse y regresa únicamente a descansar.
- *Municipio Agropecuario*: donde la actividad fuerte es la agricultura o ganadería que es lo que caracteriza a estos tipos de municipio.
- *Municipio Comercial*: en estos tipos de municipio se realiza una fuerte actividad comercial, representando un punto de afluencia para municipios cercanos con el fin de vender sus productos.
- *Municipio Industrial*: este se caracteriza por ser su actividad económica principal en la industria, representa un punto de afluencia para inversionistas y empresas, así mismo, es sede de empleos incluso para la población de municipios cercanos.
- *Municipio Remesa*: estos municipios son caracterizados por no poseer ni actividad comercial, industrial o agropecuaria, mas sin embargo no poseen las características de los municipios dormitorios, principalmente su población recibe ayuda del extranjero, en forma de remesas, que se convierte en su fuente de ingresos económicos, por tanto no ven la necesidad de trabajar.
- *Municipio Turístico*: representa aquellos municipios, que toda su actividad económica esta enfocada en brindar productos y servicios al turismo nacional o internacional.
- *Municipios artesanales*: aquellos municipios en donde la mayor proporción de sus pobladores se dedican a la fabricación de artículos de forma artesanal sea estos en madera, junco, barro, metal, etc.

b Ejes de Desarrollo Municipal y Recursos

Mediante este criterio se determinarán los ejes principales de desarrollo para las municipalidades de la zona occidental del país, analizando sus prioridades en cuanto a la inversión en proyectos hacia estas ramas, estableciendo con estos las oportunidades que se tengan con las autoridades locales en cuanto al apoyo a programas de desarrollo económico y social.

Además, describe los principales recursos naturales con los que cuentan para la realización de planes a futuro.

Los ejes principales de desarrollo pueden ser:

- **Infraestructura y construcción:** refiriéndose a prioridad en construcción de vías de acceso, obras de mitigación de riesgos, proyectos de mejoras de servicio, etc.
- **Educación:** cuando la municipalidad da especial atención a la educación, apoyando proyectos de capacitaciones, invirtiendo en recursos didácticos, colaborando en las actividades educativas, etc.
- **Salud y saneamiento:** es cuando sus proyectos están enfocados a mejorar la salud y bienestar de la comunidad, dirigiendo todos los esfuerzos y recursos hacia actividades de esta índole.
- **Desarrollo de la niñez y juventud:** cuando los recursos están enfocados al desarrollo de proyectos que tengan como beneficiarios directos a la niñez y jóvenes de la comunidad.
- **Desarrollo de la mujer:** cuando los esfuerzos y recursos están enfocados a la realización de proyectos que benefician a las mujeres de la comunidad.
- **Desarrollo social y económico:** cuando la mayor preocupación de la municipalidad, es generar un crecimiento y mejora en las condiciones de vida de la población, enfocándose en aspectos como la pobreza, la niñez, madres solteras, equidad de género, etc.
- **Medio Ambiente:** Los esfuerzos de la municipalidad se encuentran enfocados hacia la recuperación y conservación de las condiciones ambientales del municipio.
- **Seguridad:** Se da en el momento en que para las municipalidades es prioritario la seguridad de la ciudadanía, priorizando recursos para su mantenimiento.
- **Turismo:** El enfoque de la municipalidad esta puesto en generar las condiciones propicias para hacer mas atractivo el municipio o dar a conocer diferentes aspectos que generen visitas, impulsando así otras actividades.
- **Otros:** Cualquier otro eje que no este especificados en las variables anteriores.

c Nivel de Apoyo en el Municipio.

Se refiere a la colaboración que las municipalidades prestan o prestarían a la realización de proyectos de desarrollo social o educativos además del papel que han desempeñado o estarían dispuestos a adoptar dentro de la realización de estas iniciativas. Además de conocer la opinión o conocimiento que se tiene en las municipalidades del concepto de emprendedurismo.

- **Conocimiento de emprendedurismo:** describe si los líderes y autoridades municipales saben qué es emprendedurismo y los beneficios del desarrollo de este ámbito.
- **Numero de programas de desarrollo educativo, formación vocacional o emprendedor:** se enumerarán el número de iniciativas que se han dado a lo largo de la gestión de las autoridades municipales actuales.
- **Intención de participación:** esta representa las intenciones de brindar apoyo a las iniciativas de programas emprendedores dentro del municipio. Las respuestas de las autoridades municipales y líderes se categoriza como:

Participación total: cuando estén de acuerdo con el programa y presenten la disponibilidad de entablar convenios.

Probable participación: cuando se requiera una presentación y aprobación de las condiciones del programa o se someta a evaluación por las autoridades municipales u organizaciones dentro de la municipalidad.

No Participación: cuando en definitiva, no presentan ningún interés en colaborar en el desarrollo de programas de emprendedurismo.

- **Papel que podría desempeñar:** Se describen los principales papeles que desempeñan o han desempeñado en la ejecución de programas similares, siendo los más comunes:

Gestor: cuando se encarga de realizar toda la planificación y organización del proyecto, además de realizar los procesos para la obtención de fondos, ya sea con organizaciones no gubernamentales, con instituciones cooperantes o entidades internacionales.

Contrapartida económica: cuando la municipalidad aporta un porcentaje económico al proyecto que puede ser variable.

Administradores de proyecto: cuando la dirección de ejecución del proyecto total esta en manos de las autoridades municipales, siendo otros los organismos que financian.

Coordinadores: se refiere cuando la municipalidad realiza únicamente la canalización de los recursos y esfuerzos de otras organizaciones hacia las comunidades o grupos beneficiados.

Logística: en esta situación, la municipalidad colabora con transporte, alimentación, local, mobiliario, pero no hace un aporte en efectivo directamente

Proyección social: es cuando la alcaldía sirve de medio de comunicación sobre las diferentes iniciativas.

d Disponibilidad de Recursos

Mediante este aspecto se describe la diversidad de recursos con los que cuenta la municipalidad para la realización de seminarios y cursos de capacitación o cualquier otra actividad en este ámbito.

- **Financiero:** que la municipalidad cuente con fondos necesarios a la realización de estos tipos de proyectos.
- **Infraestructura:** que cuente con locales adecuados y con capacidad para la realización de seminarios para grupos mayores de 50 personas.
- **Mobiliario:** que dispongan de mobiliario o facilidades para su obtención, que sean adecuados para el desarrollo de programas de capacitación.
- **Equipo:** que se puedan obtener con facilidad equipo audiovisual o que posea equipo audiovisual propio.
- **Recursos Humano:** que disponga de personal, ya sea interno o externo, con habilidades para impartir charlas.

e Entidades que Colaboran en Proyectos con la Municipalidad

Este criterio sirve para conocer con que entidades coopera actualmente la municipalidad y el papel que desempeña organizativamente con estas instituciones.

- **Organismos:** se enumeran los organismos, gubernamentales o no gubernamentales, que realizan proyectos dentro del municipio.
- **Papel:** se refiere a las funciones o actividades que las municipalidades desempeñan en los proyectos de cooperación con otras instituciones.
- **Trabajo con líderes:** si para la realización de proyectos u otras actividades, la municipalidad toma en cuenta las organizaciones comunales, como iglesias y ADESCOS..

f Organización de los Líderes Sociales en el Municipio

Mediante este aspecto se describe el tipo de organización que los líderes de la comunidad han llegado a establecer.

Este criterio será medido mediante los siguientes aspectos:

- *Organización formal*: representa municipios que cuenta con líderes que tienen una estructura organizativa definida, con sus funciones y responsabilidades, y su participación en los proyectos es a nivel estratégico u operativo.
- *Organización informal*: representa los municipios que cuentan con líderes espontáneos resultantes de reacciones individuales y colectivas ante una necesidad inmediata y su aporte al proyecto es a nivel operativo.

Dada la información recolectada en los municipios comprendidos en la región occidental (Ver tabulación en anexo 16), se presenta en el cuadro 8.5. un resumen de las variables o condiciones de interés resultantes para posteriormente caracterizarlos de forma que permitan establecer las líneas de acción de la gestión del programa:

Variables	Municipios según clasificación por nivel de exclusión social		
	Alto	Medio	Bajo
Características generales y sociales			
Vocación de municipios	Agropecuaria	Comercio y agricultura	Agropecuaria y Comercio
Recursos naturales	Hídrico	Hídrico y reservas ecológicas	Hídrico
Presencia organismos	Si hay presencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales	Si hay presencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales	Si hay presencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales
Ingresos por hogar mensual	\$ 282.8		
Tasa de pobreza	51.17%		
Deficiencia habitacional	27.88 % de la población total del país con deficiencia habitacional		
Analfabetismo de adultos	25.92%		
proporción de personas con acceso a internet	22.55% de la población total del país		
porcentaje de niños que presentan un estado de desnutrición moderado o severo	24.99%		
Porcentaje de casos de diarrea	2.69%		
Participación de la mujer en gobierno municipal	15.89%		
Características de Gobiernos Municipales			
Ejes de desarrollo	Infraestructura	Infraestructura	Infraestructura
Nivel de apoyo:			
Apertura	Si	Si	Si
Interés en la línea del programa	Si	Si	Si
Papel	logístico	Gestor financiero y contrapartida económica	Gestor financiero y contrapartida económica
Disponibilidad de recursos municipales			

Locales	Si	Si	Si
Mobiliario	Si	Si	Si
Recurso financiero	No	Si (20% contrapartida)	Si
Recurso humano	No	Si	Si
Equipo audiovisual	No	No	No
Características de Líderes sociales			
Coordinación de líderes con la municipalidad	Si	Si	Si
Líderes sociales organizados	Si	Si	Si
Papel desempeñado	Operativo	Operativo	Operativo
Disposición para colaborar en el PME	Si	Si	Si
Características de Población objeto del PME			
Nivel de ocupación	76% estudia o trabaja	62% estudia o trabaja	81% estudia o trabaja
Nivel educativo	II ciclo a bachillerato	I ciclo a técnico	II ciclo a técnico
Actividad de trabajo	asalariado	asalariado	Asalariado
Porcentaje de jóvenes de 19 a 25 años con salario menor al mínimo	11% en zona urbana y 81.33% en zona rural		
Tasa de desempleo en jóvenes de 19 a 25 años	6.61%		
Porcentaje de jóvenes que no estudian, ni trabajan y no buscan trabajo	De 16 a 18 años: 26.95% De 19 a 25 años: 35.30%		
Participación	Muestra interés y esta motivada a participar en proyectos de educación emprendedora	Muestra interés y esta motivada a participar en proyectos de educación emprendedora	Muestra interés y esta motivada a participar en proyectos de educación emprendedora
Disponibilidad de tiempo	Miércoles, sábado y domingo en horario matutino	Miércoles y sábado en horario matutino	Sábado y domingo en horario matutino
Potencial emprendedor	58% conciben ideas de negocio	60% conciben ideas de negocio	54% conciben ideas de negocio
Rubro de la idea	Tipo productiva (bienes y servicio)	Comercial	Tipo productiva
Expectativas de conocimientos necesarios para el manejo de la idea	Gestión empresarial y formación técnica	Gestión empresarial y formación técnica	Gestión empresarial y formación técnica

Cuadro 8.5. Resumen de información primaria y secundaria recolectada a nivel de municipios de la región de occidente.

2. Caracterización de los Municipios de la Región Occidental del País

Partiendo de las variables descritas en el cuadro anterior, la región occidental posee las siguientes características:

- El desarrollo económico depende de la agricultura, ganadería y comercio de productos de primera necesidad.
- Existe abundancia de recurso hídrico y reservas ecológicas que pueden dar otras oportunidades de desarrollo económico.
- Población en condiciones de pobreza, con alto nivel de marginación cultural, deficiencias en educación y salud.
- El sector femenino es un grupo representativo en riesgo de exclusión social.
- Existe un gran número de organismos gubernamentales y no gubernamentales que brindan ayuda a la población más necesitada; aunque su apoyo es de tipo asistencial.
- Los gobiernos municipales:

Priorizan su labor a proyectos de infraestructura vial, agua potable y electrificación.

Los representantes actuales tienen apertura al desarrollo del Programa y manifiestan tener la disponibilidad de colaborar con actividades de logística, de financiación del proyecto (recurso propio o externo), préstamo de locales y mobiliario y disposición de promotores sociales como recurso humano para las capacitaciones del programa.

- Los líderes sociales:

Trabajan en coordinación con sus representantes de gobiernos municipales; aunque su papel o aporte es a nivel operativo de los proyectos.

Se encuentran formalmente organizados en asociaciones.

Manifiestan disposición de colaborar en el proyecto.

- La población objeto:

La mayoría se encuentra ocupada en actividades productivas o de formación educativa.

Los que se encuentran en actividades productivas en su mayoría son asalariados y existe un porcentaje significativo que reciben salarios inferiores al mínimo.

Tienen un nivel educativo desde primer ciclo a técnico.

La mayoría ya tienen ideas de negocio, aunque estas no son innovadoras pues se mantienen dentro de los rubros de negocios ya existentes.

Manifiestan tener interés de participar en el Programa y esperan que este los forme en aspectos de gestión empresarial y técnicos para la concretización de sus ideas de negocio.

Su disponibilidad de tiempo para recibir el Seminario de capacitación es los sábados por la mañana.

D- Diagnóstico de la Gestión de Otros Programas

En el cuadro 8.6 se resume la información recolectada tanto primaria como secundaria de los programas de formación emprendedora impulsados en el país. De esta información se establecen características en general de este tipo de iniciativas que sumen elementos en el diseño del modelo de gestión. *Ver en anexo 17 la tabulación de la información*

1. Caracterización de los Otros Programas de Formación Emprendedora

Las iniciativas de formación emprendedora en El Salvador presentan las siguientes características:

- ☑ **Son Iniciativas Privadas:** a pesar de que existen algunas iniciativas por parte de instituciones gubernamentales primordialmente las iniciativas son impulsadas por el sector privado. Siendo estas últimas las que cuentan con mayor experiencia y metodologías más definidas.
- ☑ **Son certámenes:** los programas contemplan la entrega de capital semilla a aquellos planes de negocio que sean viables e innovadores, según el panel de jueces evaluadores establecido por la institución que realiza el certamen.
- ☑ **Objetivos:** el desarrollo emprendedor en El Salvador se encuentra en una etapa temprana, y los motivos por los cuales está siendo difundido por algunas instituciones y existe involucramiento de instituciones gubernamentales; es que se ha constituido como una estrategia para el mejoramiento de la competitividad e innovación dentro de la micro y pequeña empresa; y a su vez, ayudar a mitigar los índices de violencia, desempleo, entre otros elementos, logrando la inserción de grupos excluidos socialmente.
- ☑ **Población objeto:** las iniciativas emprendedoras buscan favorecer mayormente a jóvenes, pero es de destacar que estos casi en su totalidad se encuentran en el sector formal de educación y cursan niveles superiores de educación, por lo que no se logra ver el alcance de las iniciativas emprendedoras en sectores más desfavorecidos de la población.
- ☑ **Área geográfica:** las sedes de las diferentes organismos que desarrollan iniciativas, así como el desarrollo de estas se delimita al área metropolitana de San Salvador; aquellas que se desarrollan en otro departamento, son debido a que se ha realizado algún convenio con instituciones que se encuentran en esa localidad.
- ☑ **Actores:** las instituciones que convergen en la organización de estas iniciativas, son aquellas cuyos fines se asemejan a los objetivos de los programas y su apoyo está orientado a una etapa específica del desarrollo de estos. Así los actores principales son instituciones educativas y de apoyo a MYPES.
- ☑ **Metodología:** las instituciones que están impulsando el desarrollo de estos programas adaptan metodologías desarrolladas por organismos nacionales o internacionales con mayor experiencia.
- ☑ **Metas:** estos programas definen sus metas para la medición de resultados a través de la cantidad de jóvenes capacitados e iniciativas de negocio encubadas.
- ☑ **Fases de desarrollo:** los programas se constituyen de 5 fases:
 - *Selección de participantes.* Que consiste en una evaluación de las ideas de negocio de los participantes.
 - *Capacitación.* La mayoría es un Seminario enfocado al desarrollo de Planes de negocio.
 - *Evaluación de planes de negocio.* Para la selección de los planes de negocio que reciban el capital semilla.
 - *Entrega de capital semilla.* En promedio se entrega a 10 planes de negocio.
 - *Monitoreo y seguimiento.* Que consiste en asesoría técnica a los planes de negocio que se les entregó capital semilla.
- ☑ **Deserción:** estos programas tienen un nivel de deserción de 20% aproximadamente, debido a que los participantes pierden el interés o no tienen tiempo para finalizar la fase de capacitación. La medida para contrarrestar este fenómeno es la de establecer un costo de inscripción al programa.

Variable	Emprende	Prog. Nac. Emprendedores	ETI	Empretec	P. Empresariedad	Centro Emprendedor	P. Jóvenes Emprendedores	Agro Innova
Tipo de institución	Gubernamental	Gubernamental	Privada	Privada	Privada	Privada	ONG	ONG
Objetivo	Generación autoempleo	Divulgar cultura emprendedora	Divulgar cultura emprendedora	Mejorar competitividad	Generación autoempleo	Divulgar cultura emprendedora	Divulgar cultura emprendedora	Mejorar competitividad
Población objeto	Jóvenes 14 - 25 años	Jóvenes universitarios	Jóvenes universitarios	Jóvenes universitarios	Jóvenes universitarios	Jóvenes universitarios	Jóvenes universitarios	Jóvenes y empresarios
Área geográfica	San Salvador	No definido	San Salvador	San Salvador	San Salvador	San Salvador	San Salvador	San Salvador
Actores	Instituciones de apoyo a Mypes, instituciones educativas, instituciones financieras y organismos cooperantes							
Metodología	Elaborada por otra institución nacional	Elaborada por otra institución nacional	Elaborada por otra institución nacional	Adopta externa	Elaboración Propia	Elaboración Propia	Adopta externa	Elaboración Propia
Metas	Capacitación de jóvenes y creación de empresas							
Fases	Selección de participantes, Capacitación, Evaluación planes de negocio, entrega de capital semilla, monitoreo y seguimiento							
Deserción	Promedio de 19.6 %							
Fase de deserción	Capacitación							
Causa de deserción	Pérdida de interés por el programa y carga académica							
Estrategias para disminución de deserción	Establecer costo de inscripción al programa							
Cumplimiento de lo programado	Se cumple con el cronograma							

Cuadro 8.6. Resumen de la información primaria y secundaria recolectada a nivel de otros programas de formación emprendedora.

IX PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo del planteamiento del problema, se toma de referencia el proceso de diseño, técnica expuesta por Krick⁵⁷; facilitando un procedimiento general para abordar cualquier problema desde el punto de vista de la ingeniería. Dicho procedimiento está compuesto por cinco fases: la formulación del problema, análisis del problema, búsqueda de soluciones, decisión y especificación de la solución; de estas fases en el presente capítulo, se desarrolla la formulación y el análisis del problema; ya que el objeto principal es presentar el problema y las características que este conlleva para su solución.

A- **Formulación del Problema**

En esta fase se presenta el problema de la forma más general, omitiendo los detalles, utilizando el método de la “Caja Negra” para su formulación, mostrando un estado A que comprende la situación actual, la caja negra que es la solución del problema y el estado B que representa el escenario futuro al que se busca llegar después de aplicada la solución, de manera esquemática el problema se presenta en la siguiente figura.

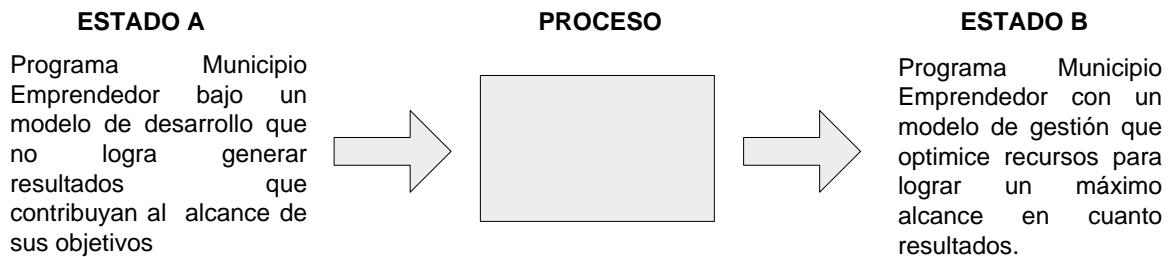


Figura 9.1 Formulación del problema

1. **Definición del Problema**

Partiendo de su formulación, el problema se enfoca como una necesidad del programa municipio emprendedor para mejorar su desarrollo; obteniendo la siguiente definición:

“Diseñar un modelo de gestión para el programa municipio emprendedor que contribuya al desarrollo local a través de la inserción de grupos desfavorecidos al campo productivo haciendo uso óptimo de recursos disponibles”

B- **Análisis del Problema**

El análisis del problema consiste en describir de forma detallada lo que se encuentra en cada elemento de la formulación del problema, definiendo sus características de manera que permitan el desarrollo de la conceptualización del diseño.

⁵⁷ Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería, E. V. Krick, Capítulo 8 página 121

1. Descripción del Estado A

Es de manera concreta las características que contemplan el estado A para efectos del estudio comprenden los insumos para el desarrollo de la propuesta.

- **Zona Geográfica:** es el área de incidencia del programa.
- **Segmento de población en riesgo de exclusión:** tipo de población a la que esta dirigido el desarrollo del programa, siendo el riesgo o nivel de exclusión social el principal criterio de selección.
- **Nivel educativo:** especifica el nivel de educación que cuenta o se requiere por parte de la población para la participación en el programa.
- **Cantidad de Participantes por localidad:** Número de participantes que se buscan capacitar dentro del programa
- **Cantidad de organismos cooperantes:** se define como el número de organizaciones o instituciones que contribuyen al desarrollo del programa en la localidad.
- **Tipo de Organismos:** se define como la línea de acción a la que se encuentra dirigida los organismos cooperantes.
- **Medios de financiamiento:** se refiere al tipo de fuente de financiamiento: interno o externo, de gobiernos, Ong's, instituciones financieras privadas, etc.
- **Proceso de desarrollo actual del programa:** se refiere a la situación actual bajo la cual se desarrolla el PME, permitiendo establecer parámetros de evaluación bajo sus resultados

2. Descripción del Estado B

De manera similar al estado A son características del Estado B que comprenden los resultados que se obtienen habiendo ejecutado el programa bajo una propuesta.

- **Tipo emprendedor:** se define que clase de emprendedor en términos de emprendedores de cuenta ajena (intrapreneur) y emprendedor de cuenta propia (entrepreneur)
- **Cantidad de Iniciativas de negocios:** número de iniciativas empresariales que surgen luego de finalizado el programa.
- **Rubros de Ideas de negocios:** sector productivo al que esta dirigido la iniciativa de negocio.
- **Cantidad de inserciones laborales:** número de personas que logra insertarse en el sector laboral
- **Cantidad de personas capacitadas:** número de personas que lograron finalizar el programa.
- **Nivel de impacto en la localidad:** grado de contribución de la ejecución del programa en el desarrollo de la localidad.

3. Elementos de Solución

Estos forman parte de la propuesta de solución y son elementos que caracterizan la propuesta.

- **Tipo de enfoque de gestión:** la perspectiva central del desarrollo de la gestión.
- **Modelos de gestión:** guía o marco de trabajo bajo la que se desarrolla la gestión

- **Estrategias de gestión:** líneas de acción a la que se dirige la gestión del programa.
- **Requerimientos de gestión:** se define como elementos necesarios para la realización de la gestión y el logro de resultados.

a Restricciones.

Como restricción para el desarrollo de los elementos de solución se encuentra el cumplimiento de aspectos legales tanto de la Organización de Estados Iberoamericanos como de normativa y leyes a nivel nacional.

b Criterios

Los criterios contribuyen en la selección de la mejor propuesta de solución, para el problema planteado los criterios de selección deben ir encaminados a:

- Aplicabilidad a cualquier programa de índole emprendedora
- Adaptabilidad a cualquier región geográfica
- Mejor aprovechamiento de los recursos disponibles por las organizaciones.
- Nivel tecnológico necesario para su implementación
- Costo de implementación

c Volumen

El número de veces que se repite la solución para el problema tratado será de una vez.

d Uso

La utilización de la propuesta se define de forma indefinida, ya que será utilizada a medida se ejecute el programa.

X CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

A- Selección de Alternativas de Solución

1. Selección del Tipo de Enfoque para la Gestión

En el capítulo IV literal A se describen cada una de las alternativas de enfoques para la gestión a considerar en la solución, además que contener un cuadro resumen de las características principales de cada uno.

Para determinar la situación actual de desarrollo del programa se estableció el enfoque por sistemas para el desarrollo del modelo de gestión teórico que sirvió de guía para el desarrollo de la investigación y análisis de la información, lo que para la concepción de la propuesta se evalúa nuevamente cada enfoque de la gestión con el propósito de precisar cual es que mejor se adecua a las condiciones actuales del programa

La evaluación se realiza analizando la incidencia en los resultados obtenidos del PME por los elementos como los procesos, métodos de trabajo, el recurso humano y la falta de información en la toma de decisiones; situación que se evidencia en el diagnóstico de la gestión del programa (Cap. VIII, literal B); y bajo este punto se descartan los primeros tres enfoques Clásico, Conductista, CIDI (ver cuadro 2.1) pues se orientan a la solución de problemas de uno solo de estos elementos. Y observando la limitante del enfoque de contingencia y que en la organización del programa, en cada proyecto que se ejecuta, el grupo gestor se conforma de personas diferentes que son asignadas por las instituciones que se involucran y no siempre tienen la formación necesaria para los cargos, por lo que es vital documentar lo más detallado posible las funciones y procesos para realizarlas.

Por lo tanto, el enfoque de sistemas para la gestión es la alternativa apropiada para aplicar al diseño del Modelo, pues recoge las contribuciones que durante la evolución de la gestión proporcionaron los enfoques anteriores y además ataca a los problemas de cada parte y del todo, considerando el entorno ambiental de la organización.

2. Selección del Tipo de Modelo

De igual manera que para el tipo de enfoque es necesario evaluar los diferentes tipo de modelo de gestión, aunque se haya definido el modelo de gestión de calidad, esto fue solo para la realización de la investigación y diagnóstico del PME; lo que para el desarrollo de la propuesta es necesario considerara cada una de las características de los diferentes modelos de gestión detallados en este mismo documento, como las condiciones actuales de ejecución del programa

La evaluación inicia observando las características de cada modelo contempladas en el Cuadro 4.3 el cual se sintetiza a continuación presentando los factores claves de cada uno:

- El modelo de gestión de la calidad se enfoca principalmente en los objetivos y en los procesos; busca la satisfacción del cliente; como beneficio, se hace un uso efectivo de los recursos e impone orden y disciplina a la organización.
- El modelo por resultados, únicamente busca el logro de resultados determinados por los objetivos, se basa en la planificación estratégica y descentraliza la toma de decisiones.
- El modelo por procesos define procesos claves para la identificación de necesidades del cliente externo e interno, define un marco de responsabilidades, se basa en la búsqueda de procesos claves y además plantea un nuevo esquema de organización horizontal

A su vez se define que el modelo de gestión que se seleccione, es el que servirá para dar los lineamientos generales acerca del rumbo de la gestión, para lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes características propias del programa como lineamientos para este:

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Desarrollo social a través de educación emprendedora
Tipo de programa	Proceso educativo
Resultados	Inserción productiva
Forma de alcance de resultados	Mediante los procesos educativos y empresariales
Uso de recurso	El uso de recursos no es efectivo
Organización	Existe desorden e indisciplina
Base	La Satisfacción y bienestar de los participantes

Cuadro 10.1. Descripción de lineamientos básicos del programa municipio emprendedor

Con estos elementos básicos y del análisis de la información realizada en el capítulo VIII literal B, se determina que para el desarrollo del modelo de gestión del municipio emprendedor es necesario centrarse tanto en sus objetivos como en el cumplimiento de los resultados, pero además es necesario darle énfasis a los procesos claves para lograr las metas, la satisfacción y beneficio de los participantes.

Por lo que el modelo de calidad resume de forma esencial la búsqueda de los resultados y satisfacción del cliente en este caso los beneficiarios pero para hacerlo toma como base la identificación de procesos claves lo cual resume las mejores características de los modelos anteriores, teniendo concordancia con los elementos básicos del programa descritos en el cuadro 10.1.

Por lo tanto el modelo que se propone como base para el desarrollo del programa municipio emprendedor es el modelo de gestión de la calidad.

3. Determinación de Estrategias

La definición de estrategias se realiza con el fin de evaluar los lineamientos y requerimientos de gestión que estas pueden generar para el diseño del modelo. Para ello se utiliza el análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas), pues es una técnica que permite la previsión de oportunidades y amenazas que pertenecen al entorno externo, combinando las fortalezas y limitantes siendo del entorno interno a la organización; para definir acciones y medidas que contribuyan a enfrentar aquellos elementos que constituyen un apoyo o una desventaja en el alcance del propósito de la organización.

Aplicando esta técnica en el caso, se elabora una matriz (cuadro 10.2) desde la perspectiva de los actores principales de la ejecución del programa (OEI y Gobierno Municipal), en la que se identifican sus Fortalezas y Limitantes tomando de referencia las características encontradas en la región occidental en específico de las municipalidades y los resultados obtenidos del análisis de causa y efecto realizado al Programa Municipio Emprendedor, posteriormente se definen sus Oportunidades y Amenazas en base al diagnóstico de las condiciones de los municipios. *Ver Cap.VIII. Literal B y C.*

FORTALEZAS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • La OEI como organismo intergubernamental • Confianza en el programa por los organismos cooperantes financieros • Organismo exento de Impuestos • Vinculación con Ministerio de Educación • Apoyo por la Dirección de la Organización al programa • Coordinación del programa proactiva. • Propiedad Intelectual del plan educativo del programa. • Apertura de las Alcaldías en el desarrollo de programas de formación emprendedora. • Alcaldías trabajan en coordinación con los líderes de las comunidades • Alcaldías de municipios en nivel medio y bajo de exclusión social apoyan en la gestión de financiamiento y poseen RRHH disponible para la formación de facilitadores. • Alcaldías de municipios en nivel alto de exclusión social apoyan en logística. • Alcaldías poseen locales y mobiliario adecuado para impartir el seminario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorden organizacional dentro de OEI (Estructura confusa, Falta de definición de funciones, políticas, reglamentos, manual de procesos.) • Personal responsable de programa no cuenta con la formación profesional en el área de gestión y administración de proyectos, y sin habilidades para delegar autoridad. • Alcaldías no poseen equipo audiovisual. • Alcaldías en alto nivel de exclusión no poseen recurso humano.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoyo a la micro y pequeña empresa que llevan acabo otras instituciones. • Priorización del Gobierno al problema de inseguridad. • Política económica del país orientada al desarrollo emprendedor. • Vocación de los municipios agrícola y comercial. • Abundantes recursos hídricos en la zona occidental del país. • Existe presencia de organismos cooperantes (Gubernamentales y No Gubernamentales) de tipo asistencial. • Comunidades y líderes organizados formalmente. • 31.2% según estadísticas de la población objeto no estudia, ni trabaja, ni busca ocuparse • La población objeto que trabaja es asalariada con ingresos menor al mínimo. • La población objeto ya ha participado en proyectos de formación y tiene interés en participar en el PME. • La población objeto tiene iniciativa emprendedora. • Las expectativas de formación por parte de la población objeto coinciden con parte de los módulos del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos y gobiernos cooperantes dejen de apoyar al programa. • Cambio en las políticas económicas del país de apoyo al emprendedurismo • Intereses e ideologías de partidos políticos de los gobiernos locales. • El eje prioritario de las alcaldías es el desarrollo de infraestructura (vial, agua potable y electrificación) • Existe presencia de organismos cooperantes (No Gubernamentales y Gubernamentales) de tipo asistencial. • Población objeto ocupada (trabaja o estudia). • Población objeto con poca innovación.

Cuadro 10.2. Fortalezas, Limitantes, Oportunidades y Amenazas de Matriz FLOA

La definición de las estrategias (cuadro 10.3) se realiza mediante un cruce de los elementos identificados, obteniendo los siguientes tipos:

- ↪ Fortalezas y Oportunidades: Estrategias I: Ofensivas, que son estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que presenta el entorno maximizando las fortalezas de los actores involucrados.
- ↪ Fortalezas y Amenazas: Estrategias II: Defensivas, estas estrategias buscan encaminar las fortalezas, de manera que contrarresten las amenazas que pueden presentarse en el entorno
- ↪ Limitantes y Oportunidades: Estrategias III: Reorientación, son estrategias que permiten dirigir los esfuerzos de la organización a combatir las limitantes existentes, para lograr explotar las oportunidades presentadas por el entorno.
- ↪ Limitantes y Amenazas: Estrategias IV: Supervivencia, estas constituyen medidas de solución que la organización debe considerar para neutralizar estos elementos

De manera esquemática la matriz FLOA se presenta en la siguiente figura:

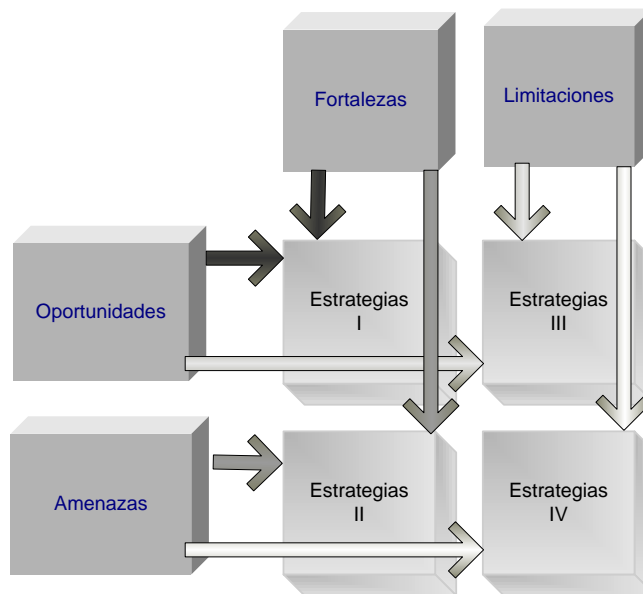


Figura 10.1 Esquema de Matriz FLOA y de obtención de estrategias.

Estrategias Ofensivas	Estrategias de Reorientación
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios de cooperación en asesoría técnica con instituciones de apoyo a la micro y pequeña empresa especializadas en el rubro agrícola y comercial. • Orientar a la generación de iniciativas emprendedoras en líneas de desarrollo agrícola y comercial que aprovechen el recurso hídrico de la zona. • Establecer una red de apoyo con las organizaciones que ya trabajan en la región. • Promover el programa en la región como estrategia municipal para afrontar el problema de inseguridad social. • Establecer los medios de divulgación del programa a través de una red de apoyo de líderes comunales • Enfocar la promoción del programa en la población objeto, aprovechando sus condiciones y expectativas actuales • Reforzar alianzas con el ministerio de Educación para captar al joven que se encuentra dentro del sistema formal educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una organización exclusiva para la administración del programa en la OEI. • Establecer dentro de la organización del programa una unidad de asesores. • Gestionar con instituciones el equipamiento de las municipalidades para el desarrollo de capacitaciones. • Agrupar los municipios para el desarrollo en conjunto del proyecto a fin de optimizar los recursos de los actores del programa.
Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor divulgación de los beneficios del programa a nivel de organismos y gobiernos cooperantes. • Búsqueda de red de apoyo financiera a nivel nacional. • Institucionalizar el programa en las localidades donde se desarrolla. • Limitar a la alcaldía en funciones de coordinación y logística • Establecer convenios con los organismos que tienen presencia en los municipios y que trabaja en proyectos de línea emprendedora. • Adecuar los horarios de las capacitaciones en la disponibilidad de los participantes que estudian o trabajan. • Reforzar el contenido del programa para generar iniciativas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de red de apoyo a nivel nacional • Crear estructuras y procesos que permitan que la población de replicabilidad al programa. • Establecer una organización exclusiva del programa. • Creación de centros emprendedores en las sedes municipales.

Cuadro 10.3. Estrategias de Matriz FLOA

4. Determinación de Requerimientos de Gestión

El proceso para la determinación de los requerimientos de gestión se hace a través de una mesa de discusión evaluando la información presentada, así como los puntos de mejora identificados (ver cuadro 8.2) y en la siguiente figura 10.2 y desarrolladas en capítulos anteriores. En el cuadro 10.4. se presentan los requerimientos resultantes.

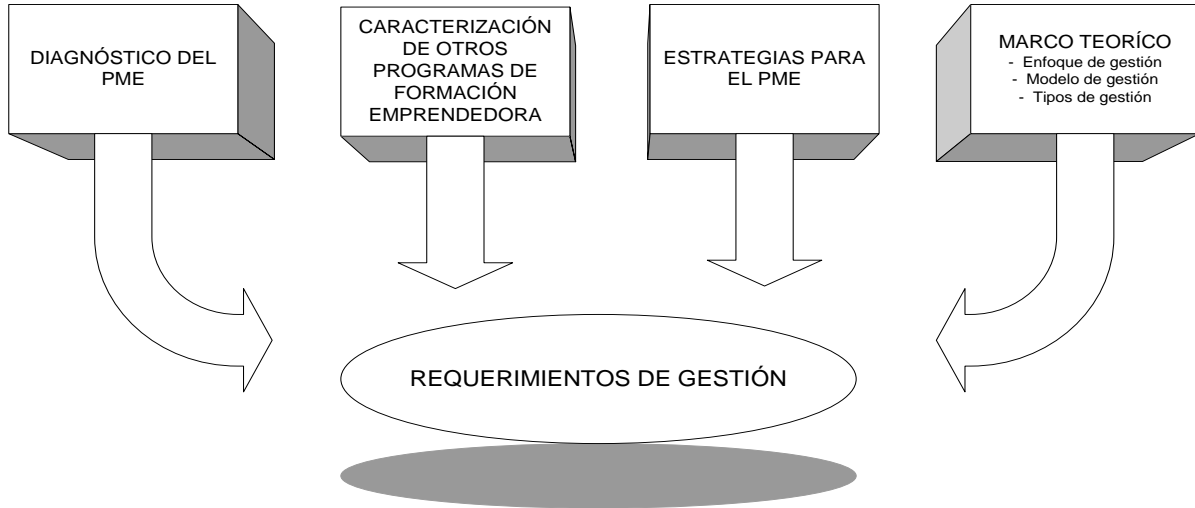


Figura 10.2. Información evaluada para la determinación de requerimientos de gestión

FUNCIÓN	REQUERIMIENTOS	ELEMENTOS CLAVES
Planificación	Plan Estratégico	Misión Visión Objetivos y Metas del programa Análisis Situacional Estrategias Planes de acción
	Plan de Concientización	Plan de ejecución
	Control de la gestión	Procesos de control Herramientas de control. Indicadores o medios de verificación
Organización	Manuales organizacionales	Políticas del PME Objetivos del programa. Normas para el programa Organigrama Relaciones de mando y comunicación Funciones del personal Funciones de organismos cooperantes Perfiles de puestos Procesos y procedimientos para el desarrollo de todas las gestiones
	Sistema de información	Información requerida Flujos de información Formas y formatos
	Plan de implementación del PME	Realización de convenios Programación de proyectos Proceso de evaluación y selección de localidades (agrupar municipios)

	Proceso de gestión para convenios	Estructura y procesos para la realización de convenios Estructura y procesos para la ejecución de convenios
	Unidad de promoción y divulgación	Funciones de unidad Procedimientos de Unidad
Financiamiento	Plan presupuestario	Proceso de presupuestación Plan financiero Determinación de necesidades financieras Programación financiera Posibles fuentes de financiamiento
	Sistema contable	Catalogo de cuentas Flujo de efectivo Procedimientos Formas y formatos
	Sistema de evaluación financiera	Proceso de elaboración de estados pro forma Determinación de Indicadores financieros
Recursos Humanos	Planificación de recursos humano	Manual de puestos
	Plan de gestión del empleo	Plan de Reclutamiento, selección y contratación. Procesos de reclutamiento, selección, contratación y despido.
	Plan de gestión del desarrollo.	Plan de formación <ul style="list-style-type: none"> • Plan de inducción • Plan de capacitación Plan de carrera <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Ascensos • Traslados Plan de evaluación del desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • Índices del desempeño Procedimientos de evaluación
Compras	Plan de compras	Políticas de compras Procesos de compras Determinación de necesidades Especificaciones de productos Programación de compras
Proceso Pedagógico	Plan de evaluación educativa	Método de evaluación Instrumento de evaluación Indicadores de evaluación
	Modulo Capacitación por cuenta ajena	Plan educativo Desarrollo curricular
	Plan de monitoreo y seguimiento post seminario	Plan de asesoría técnica Plan de control (líneas de emprendedores por cuenta ajena y propia)
	Gestión empresarial: modulo de formación en área financiera	Modulo de capacitación
	Plan de evaluación y selección de beneficiarios para capital semilla	Proceso de evaluación Criterios de selección de beneficiarios
	Reforzar modulo III: Naturaleza de planes de negocio	Plan de desarrollo curricular

	(inducción de planes de negocios innovadores y potenciales según la localidad)	
	Modificar Planificación educativa (horarios de seminario)	Programación de sesiones
Proceso de inserción productiva	Plan de Consolidación de negocios	<p>Plan de seguimiento para puesta en marcha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos legales • Proceso de obtención de Recursos • Proceso de puesta en marcha <p>Plan de Monitoreo de negocios Plan de asesoría técnica</p>
	Plan de Inserción de emprendedores cuenta ajena	<p>Gestión de bolsa de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de búsqueda de fuentes de empleo • Colocación de jóvenes • Plan de Seguimiento

Cuadro 10.4. Requerimientos de gestión para el diseño

XI DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN EMPRENDEDORA

A- *Modelo de Gestión de Formación Emprendedora*

El nombre de Modelo de Formación emprendedora se le atribuye debido al proceso central del programa que es la formación en emprendedurismo y el esquema propuesto bajo el cual se guía es el modelo de calidad, cada programa puede visualizarse como una organización que busca el alcance de sus objetivos y en especial el PME que pretende obtener resultados que contribuyan a mejorar las condiciones de la población a la cual se dirigen. En tal sentido el modelo busca enfocarse a la obtención de los resultados que contribuyan a tal propósito pero además el cómo se alcanza esos resultados

El modelo de calidad siendo la plataforma para el desarrollo del modelo de gestión de formación esta basado en nueve criterios (*ver figura 2.12*) que son utilizados para la evaluación del progreso de una organización hacia la excelencia y en la lógica del modelo la supervivencia y éxito de una organización esta directamente relacionado con su capacidad de satisfacción al cliente y a la sociedad. Su adaptación al desarrollo del modelo de gestión de formación emprendedora se esquematiza en la siguiente figura 11.1, partiendo del diagnostico del programa municipio emprendedor, considerando que en lugar de criterios de valoración se toman las funciones definidas que se involucran en el desarrollo del programa (*ver cuadro 10.4*) y los principales resultados esperados en su ejecución. Los criterios de valoración se retomarán en el aspecto de monitoreo y evaluación del modelo.

En la figura 11.1 se esquematiza el modelo de gestión de formación emprendedora el cual se desarrolla bajo las bases establecidas por el Modelo de Gestión de Calidad EFQM.

1. *Características del modelo*

Las principales características que presenta este modelo se detallan a continuación:

- *Orientación de la gestión sistémica.* Busca que cada una de las áreas que involucra el desarrollo del programa se encuentren interrelacionadas de manera que las acciones que emprendan sean encaminadas a la consecución de los objetivos del programa, logrando de esta forma unificar los esfuerzos de estas.
- *Mejora continua.* Estableciendo los mecanismos necesarios para que el programa desarrolle aspectos de aprendizaje, es decir que evalúe su desempeño antes, durante y después de su implementación, con el fin de establecer su impacto en la localidad donde se ejecute y a su vez permita determinar elementos de mejora para posteriores proyectos.
- *Enfoque por procesos y resultados.* En este modelo no existe una prioridad sobre el desarrollo de los procesos, así como tampoco a los resultados, si no mas bien establece que el buen diseño y desarrollo de los procesos permite el alcance de buenos resultados, por lo que hace énfasis tanto en los procesos como a los resultados que contemple el programa.
- *Línea de formación.* La gestión se dirige al desarrollo de programas de capacitación que contribuyan a la inserción productiva de grupos desfavorecidos.

2. Unidades componentes del modelo

El desarrollo del modelo está comprendido en tres grandes unidades: los agentes facilitadores, resultados claves, monitoreo y evaluación. Ver figura 11.1.

a Agentes facilitadores

Constan de los elementos que definen el qué y el cómo se desarrolla la gestión, y que constituyen los aspectos relativos a la planeación, organización y recursos necesarios para el programa Municipio Emprendedor, identificando como los procesos centrales del programa:

- *El proceso pedagógico* que es el desarrollo de la formación emprendedora es decir la ejecución de las capacitaciones hacia los participantes.
- *El proceso de inserción productiva* que es en el cual se evidencia los resultados de la formación en los participantes en la culminación de sus iniciativas empresariales o su inserción en el ámbito laboral.

b Resultados

Constituyen las principales metas que el programa desea alcanzar relacionando el desarrollo de su recurso humano, la inserción productiva en los participantes lo que lleva la medición del impacto de la ejecución del programa en el desarrollo local, permitiendo establecer el cumplimiento de las expectativas y el logro de la visión bajo la cual se implementa el programa.

c Monitoreo y evaluación

La unidad que se relaciona con la mejora continua, que involucra el elemento de retroalimentación es decir que ayuda a analizar aquellos aspectos que se encontraron inmersos en las experiencias del programa para su integración en futuras ejecuciones permitiendo de esta manera mejorar la gestión del mismo. Las principales áreas en la que se realiza los puntos de control son:

- *Recursos humanos*: en la que se realiza una evaluación respecto a su desempeño en el proceso de formación.
- *Finanzas*: siguiendo el gasto del recurso financiero a medida se ejecute el programa
- *Proceso de formación*: evaluando su proceso de desarrollo como el cumplimiento de los objetivos educativos.
- *Inserción productiva*: permitiendo evaluar el nivel de inserción de los participantes del proceso de formación, para posteriormente medir el impacto del programa en la localidad.



Figura 11.1 Esquema del Modelo de Gestión de Formación Emprendedora.

B- **Procesos del Modelo**

En el diseño de la propuesta se utiliza el desglose analítico, considerando que esta herramienta permite identificar los procesos claves de cada una de las unidades de los agentes facilitadores del modelo (Ver Figura 11.2.). En la identificación de éstos se ha considerado los lineamientos de desarrollo del programa determinados por las estrategias generadas en el diagnóstico del presente estudio que aportan elementos de gestión. Siendo estas:

- Agrupar los municipios para el desarrollo en conjunto del proyecto a fin de optimizar los recursos de los actores del programa.
- Creación de centros emprendedores en las sedes municipales para establecer el programa como una estrategia continua para la inserción laboral de grupos desfavorecidos.
- Crear estructuras y procesos que permitan que la población de replicabilidad al programa.
- Establecer convenios de cooperación en asesoría técnica con instituciones de apoyo a la micro y pequeña empresa especializadas en el rubro agrícola y comercial.
- Establecer convenios con los organismos que tienen presencia en los municipios y que trabaja en proyectos de línea emprendedora.
- Búsqueda de red de apoyo financiera a nivel nacional.
- Establecer una organización exclusiva para la administración del programa en la OEI.

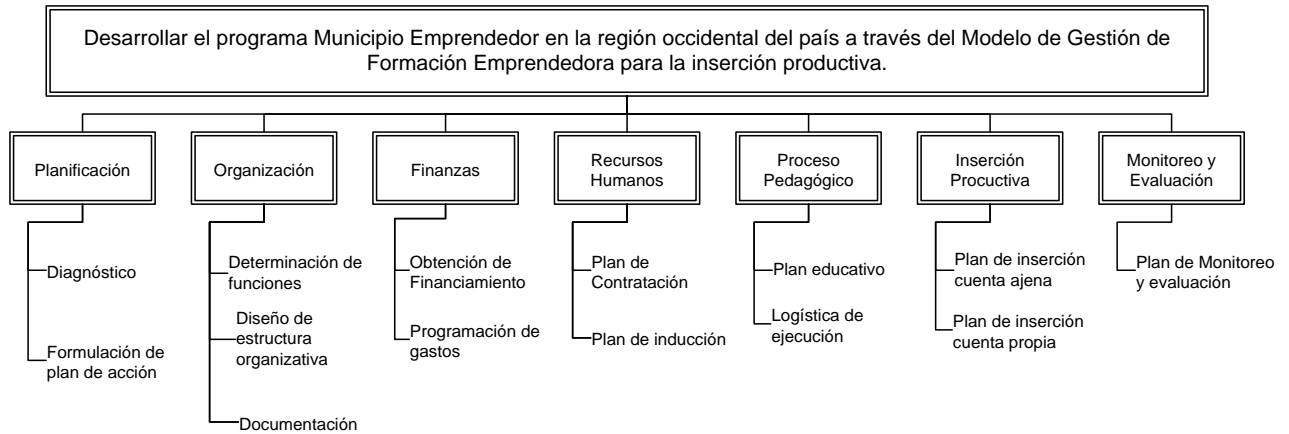


Figura 11.2. Desglose Analítico del Programa Municipio Emprendedor

El análisis parte de la definición del problema que comprende el objetivo principal para el desarrollo de la propuesta y de ello se definen cada uno de los agentes facilitadores⁵⁸ desglosándolos en cada uno de sus procesos claves.

C- Descripción de las Unidades y Procesos

1. Planificación

Es el elemento del modelo que define las líneas bajo las cuales se desarrollan los siguientes, los resultados que se obtienen de este elemento son el plan estratégico y los planes operativos de la ejecución del programa, estos planes operativos constituyen el insumo para cada uno de los elementos restantes del modelo.

La planificación se compone en dos procesos: el diagnóstico y formulación de la planeación

a Diagnóstico

Este proceso es el que permite establecer las variables y las condiciones que deben ser contempladas en el desarrollo de la planeación del PME, para este se identifica que el diagnóstico debe ser dirigido en dos líneas:

Análisis de municipios

En esta línea se definen las condiciones y factores que provienen de las localidades que pueden influir de manera negativa o positiva en el desarrollo y desempeño del PME, ayudando a establecer estrategias que permitan manejar esas condiciones a favor del programa.

Dichas condiciones se determinan a partir del análisis de indicadores socio-económicos en especial aquellos que busca atacar el desarrollo del programa definiendo de esta forma la situación actual del municipio, posteriormente se analizan los diferentes actores pueden contribuir a la ejecución del programa dentro de la localidad

Situación del programa

Este elemento es un factor de retroalimentación es decir, que se definen aquellos aspectos en las que anteriores ejecuciones han influido en el desempeño del programa ya sea de manera negativa o positiva y que deban ser

⁵⁸ Que según el modelo de gestión de calidad son los que definen el qué y cómo se alcanzan los resultados

considerados en la implementación de este en nuevas localidades, de tal manera que permita que el programa aprenda de experiencias anteriores y mejore su proceso de desarrollo.

b Formulación de la planeación

Constituye el resultado de la planificación, definiéndose lo que se espera hacer en el programa y sus metas, en el mediano y largo plazo. Este plan integra el diagnóstico hecho a los factores de influencia en el programa; estableciendo el cómo se deben abordar de manera que se aprovechen las condiciones favorables y se minimice el impacto negativo que se pueda obtener de estos para alcanzar los objetivos deseados.

2. Organización

Es el elemento que materializa la planeación definiendo quién y cuándo deben de ejecutarse cada una de las consideraciones contempladas en ellos, estableciendo y coordinando los recursos de forma que se alcance los objetivos definidos para el PME.

Los resultados que se obtienen de la organización son la definición y delegación de funciones y coordinación de los recursos contemplados en manuales de funciones y de puestos

El desarrollo de la organización del programa se compone de los siguientes procesos:

a Definición de funciones

Este proceso parte de lo establecido en la planeación del programa y es la definición de actividades que deben realizarse para el desarrollo y el alcance del objetivo del programa.

b Estructura organizativa

Se definen las entidades, unidades, secciones y puestos necesarios para el desarrollo del programa, buscando que estas logren mejorar el uso de los recursos para la consecución de sus objetivos.

Es en este momento donde se involucran los diferentes actores o instituciones que se pueden estar inmersas en la ejecución del programa, así como el desarrollo de las unidades que se encargaran de la gestión de los aspectos del programa relacionados a los recursos humanos, finanzas, el control de la ejecución y la ejecución en si del programa. Lo anterior suele resumirse bajo un esquema en el que se logra visualizar la coordinación, delegación y supervisión de los elementos organizativos; dicho esquema es el organigrama.

3. Finanzas

Es el elemento que establece el costo de la implementación tanto de lo definido en la planificación como el desarrollo de la estructura organizativa del programa, a su vez de cada uno de los requerimientos necesarios para el desarrollo de los proceso de Recursos humanos, proceso pedagógico, la inserción productiva, y costo de la supervisión del desarrollo de cada uno de estos.

Este elemento es crítico para el programa ya que involucra la integridad de la organización⁵⁹; debido a que los fondos son proporcionados por organismos cooperantes bajo el nombre de esta, por lo que se requiere definir cada uno de los requerimientos estableciendo el costo total del proyecto, la distribución y programación de este recurso en las diferentes actividades y los métodos de control de gastos, con el objetivo de explicar y mostrar a dichos organismos en donde se ha invertido su cooperación en la ejecución del programa de manera fiable.

⁵⁹ Refiriéndose a la OEI

Los procesos claves de esta unidad son:

a *Obtención de financiamiento*

Como uno de los procesos de finanzas, el cual se inicia con la cuantificación del monto de la ejecución del programa, definiendo cada uno de los requerimientos de recursos de cada unidad y proceso involucrado en su desarrollo.

b *Programación de gastos*

La programación de gastos constituye la distribución de la inversión del proyecto en cada una de las actividades que se ejecutan del programa de acuerdo a su programación respecto al tiempo, con el fin de determinar el flujo de los gastos durante el desarrollo de los proyectos definidos en la planeación de la ejecución del programa.

4. *Recursos Humanos*

Actualmente el programa cuenta como recurso humano a las personas que se encargan del proceso de formación de los participantes, pero en el presente modelo se contempla además de estos últimos el personal necesario para el desarrollo del programa desde el punto de vista de la gestión es decir aquel que este relacionado indirectamente con el proceso central del programa.

Los Recursos Humanos se componen de los siguientes procesos claves:

a *Plan de contratación*

Parte del requerimiento de personal necesario para el desarrollo de la planeación del programa; consiste en la programación del personal según las etapas en la que se ejecute; buscando determinar en que momentos se requerirá de este recurso, y la programación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

b *Plan de inducción*

Tiene como objetivo introducir al personal nuevo a la organización formal e informal del programa y prepararlo dentro de los métodos de trabajo establecidos para la ejecución de las actividades. El plan contiene las actividades de inducción, su programación, el establecimiento de los recursos necesarios para este proceso y el desarrollo de cada temática a tratar.

5. *Proceso Pedagógico*

Es uno de los procesos centrales del programa, constituyendo el proceso de formación emprendedora y de tecnificación en la gestión empresarial. Es el principal servicio que se presta y en el que se fundamenta el éxito del programa. En esta unidad se establecen los requerimientos elementales para su correcto desarrollo y el diseño de los programas educativos.

a *Plan educativo*

La parte esencial del programa que establece el que y como se debe de ejecutar la formación emprendedora y de especialización técnica, definiéndose en este elemento las diferentes temáticas, recursos físicos y programa de las actividades de formación necesarias para la inserción productiva de los participantes por cuenta propia o ajena.

b Logística de ejecución

Contiene la planeación de las actividades auxiliares necesarias; para que la ambientación, los materiales y equipos; estén en el momento preciso a ser utilizados durante el desarrollo de las sesiones de formación.

6. Inserción Productiva

El elemento culminante del programa en el que se materializan los esfuerzos de la formación de los beneficiarios ya sea que la inserción sea por la obtención de empleo o por el autoempleo, siendo este el resultado que mayormente busca el desarrollo del programa.

a Planes de inserción

Formado por la planificación de los procesos de inserción productiva de los dos tipos de emprendedores que arroja el proceso de formación: Emprendedor por cuenta propia, que busca la consolidación de su iniciativa de negocio y por lo tanto la creación de su propio empleo; y emprendedor por cuenta ajena que busca emplearse dentro de las oportunidades de la bolsa laboral de la región.

7. Monitoreo y Evaluación

Unidad del modelo que busca el control y retroalimentación, mejorar el desempeño del programa y ayudar a conseguir los resultados planeados, es decir que persigue encontrar los aspectos que necesitan de acciones correctivas mientras se ejecuta y a su vez aquellos que deban ser tomados a consideración en otras ejecuciones

a Plan de monitoreo y evaluación

Definiendo en este los puntos de control de que se requieren durante la ejecución del programa que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones y acciones correctivas que garanticen el alcance de los resultados y objetivos del programa.

D- Interrelación de unidades del modelo.

Las interrelaciones representan los insumos y salidas que generan cada una de las unidades componentes del modelo, y para cuya representación se utiliza el diagrama entidad- relación, observando en este como interactúan las unidades del modelo. *Ver figura 11.3.*

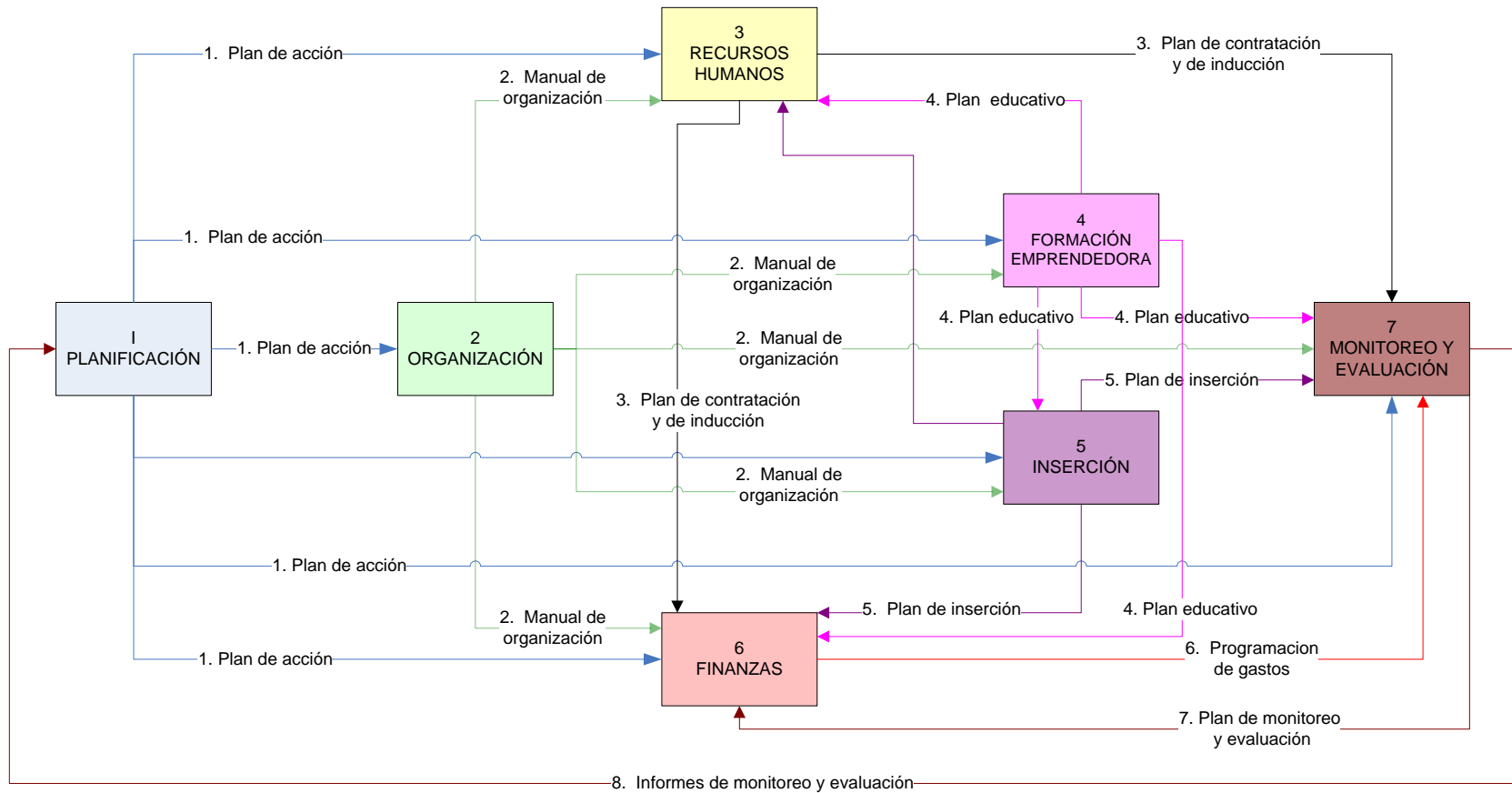


Figura 11.3. Diagrama de entidad - relación del modelo de gestión de formación emprendedora

E- Características de la guía del modelo de gestión

El desarrollo de la modelo de gestión de formación emprendedora se realiza a través de una guía de aplicación, la cual posee las siguientes características:

- **Estructura**

El desarrollo de la guía se encuentra desglosado los diferentes niveles de los procesos contemplados dentro del modelo; en primera instancia se encuentra el macroproceso que es el que se encuentra esquematizado en el desglose analítico, en el que luego se desarrollan los procesos, de finidos dentro de la guía como etapas bajo las que se realiza el macroproceso, y desglosando estas etapas.

En cada uno de estos niveles se desarrolla el marco contextual, describiendo el que, el objeto de desarrollarlo y el como realizarlo.

- **Definición de términos claves**

Entendiéndose como términos claves aquellas palabras técnicas que forman parte del vocabulario relacionado al concepto de gestión

- **Desarrollo de herramientas**

Las herramientas son componentes que contribuyen al desarrollo de los procesos, y cada una de estas es descrita de tal forma que resulte fácil su aplicación e implicación dentro del proceso que la requiera

- **Descripción del proceso**

Detallando los pasos y las consideraciones que se involucra su desarrollo

- **Flexible**

La guía es desarrollada de manera que su implementación no este reducida a la región de estudio y los elementos que deben ser evaluados para su aplicación en una región diferente son:

Indicadores de exclusión en la región: el programa busca incidir en el fenómeno de exclusión social, por lo que es necesario la identificación de indicadores que permitan medir esta variable, de tal forma que permita caracterizar la región en términos de exclusión

Organismos de mayor influencia: es la búsqueda de entidades que se encuentran desarrollado programas de cooperación en la región, con el propósito de establecer las personas o instituciones que se verán implicadas en la ejecución del programa, así para lograr definir las estrategias de implementación del mismo

Plan educativo: el plan se encuentra diseñado para niveles bajos de escolarización, pero se debe valorar las características de la población objeto, de manera que permita establecer si el desarrollo de los modulo es acorde a esta, de tal forma que minimice los riesgos de rechazo dentro de la misma.

Logística de ejecución: la que depende del grado en que la localidad se encuentre organizada y este elemento se encuentra relacionado con la identificación de organismos de influencia dentro de la localidad.

XII PLANIFICACIÓN

A- Contexto de la Planificación

1. ¿Qué es la planificación?

Es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados y de esta manera replicados y verificados formalmente. La planificación está asociada de esta manera a un análisis racional.

De esta forma, el proceso de planificación dentro del programa se caracteriza por:

- Ser un medio para el logro de un propósito de transformación de la realidad es decir, contribuir al desarrollo local mediante la inserción productiva de grupos desfavorecidos.
- Tener un proceso sistematizado, a través de la formalización de una serie de pasos, se recomienda seguir la presente guía aplicada.
- Estar orientado a una toma de decisiones más racional y transparente.
- Reducir la incertidumbre, aunque no puede eliminarla por completo.
- Ser un ejercicio iterativo de continua revisión y reajuste entre medios y fines, así como de evaluación de resultados para la obtención de aprendizaje en el desarrollo del programa.
- Aunque precisa de compromiso y apoyo desde los niveles directivos, requiere de un proceso interactivo y participativo para una implantación exitosa de las acciones planificadas de todos los demás agentes involucrados en el desarrollo del programa.

2. ¿Cuál es el propósito de la planificación?

El propósito que persigue este proceso dentro del desarrollo del programa es:

Definir y dar seguimiento a las estrategias que requiere el programa para garantizar el alcance de sus metas, objetivos y visión; en el corto, mediano y largo plazo.

3. ¿Cómo se desarrolla la planificación?

La planificación se desarrolla en las siguientes etapas:

Etapa 1: Análisis y diagnóstico

Etapa 2: Formulación de la planeación

B- Desarrollo de la Planificación

Etapa 1: Análisis y diagnóstico

a ¿Qué es un análisis y diagnóstico?

El diagnóstico sirve para obtener información de la situación actual que sea relevante en la elaboración de la planificación, la cual será posteriormente considerada para definir con esto pautas de acción para el futuro. La información recolectada puede proceder de tres fuentes:

Entorno contextual: o entorno general amplio, en el que analizar aspectos, jurídico-normativo, las condiciones y tendencias políticas, sociales, urbanísticas, demográficas, tecnológicas, culturales, etc.

Entorno inmediato, o entorno activo, en el que se producen las interrelaciones “inmediatas” del programa con aquellas personas, grupos u organizaciones con intereses específicos o implicación en la misma. Cada organización debe tener claro cuáles son estos grupos, sus principales características, necesidades, intereses y expectativas, con el fin de lograr, en la medida de lo posible, un equilibrio razonable en la satisfacción de los mismos y garantizar el éxito y supervivencia de la organización a largo plazo.

Información interna: que es la información de las condiciones actuales imperantes en el desarrollo del programa, sus áreas de acción y áreas de mejora.

b ¿Cuál es el propósito del análisis y diagnóstico?

Conocer la situación actual del programa tanto interno como externo para la formulación de una situación objetivo.

c ¿Cómo se realiza un análisis y diagnóstico?

El procedimiento para la realización de un análisis y diagnóstico se presenta a continuación;

- 1) Identificación y recolección de la información necesaria
- 2) Análisis y diagnóstico de los municipios.
- 3) Análisis y diagnóstico de los intereses y expectativas de los actores.
- 4) Análisis y diagnóstico de la gestión del programa.

d Desarrollo del análisis y diagnóstico para la planificación

Es de recordar que la planificación es un ejercicio de prospección y preparación para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente se encuentra.

Paso 1: Identificación y recolección de la información necesaria

Para conocer la situación actual y obtener una imagen lo más clara y completa posible de la parte de la realidad que se pretende modificar, es necesario recoger, sistematizar e interpretar información relevante acerca de:

- Las condiciones de las localidades en que se desarrolla el programa. enfocando el análisis a establecer el nivel de exclusión social (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.)

La investigación para este punto se realiza mediante la recolección de información estadística y demográfica efectuada por instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, este tipo de información puede ser: reportes de ONG's, censos de l país, encuestas realizadas por entidades publicas o privadas, etc.

- Los implicados en el marco de actuación del programa y que se pueden ver afectados positiva o negativamente por sus intervenciones. Información relevante para identificarlos, sus intereses, demandas y expectativas. En este análisis de implicados ocupan un lugar primordial los grupos desfavorecidos que son los destinatarios o usuarios.

Para la recolección de información con respecto a los implicados puede hacerse uso de entrevistas semi estructuradas o encuestas.

- La gestión del programa. El análisis de aspectos internos como su organización, procesos pedagógicos y de inserción productiva, administración de los recursos, etc.

Para la obtención de información acerca del desarrollo del programa se puede hacer uso de entrevistas y encuestas al personal implicado, revisión de procesos claves, revisión de planes, etc.

Resultados

la identificación de la información se encuentra desarrollada en los capítulos III y IV y la recolección de la misma se observa en el anexo 9 del presente documento

Paso 2: Análisis y diagnóstico de los municipios

Este paso se divide en dos partes:

- **Diagnóstico de localidades por exclusión social.** Da elementos para priorizar qué municipios necesitan más la cooperación de instituciones externas y además da elementos para determinar el punto de partida de cada municipio en que se desarrolla el programa y la situación futura a la que quiere llevarse, en términos de metas dentro de los planes de acción.
- **Diagnóstico de localidades por aspectos que contribuyen a la organización y optimización del uso de los recursos del programa.** Permitiendo identificar aquellos municipios en los que las condiciones organizativas y de logística son favorables para obtener mejores resultados del programa.

- **Diagnóstico de localidades por exclusión social**

¿Qué es la exclusión social?

Es un fenómeno producido por la interacción de una pluralidad de procesos más elementales que afectan a los individuos y a los grupos humanos, impidiéndoles acceder a un nivel de calidad de vida decente, y/o de participar plenamente, según sus propias capacidades en los procesos de desarrollo; estos procesos se envuelven en diferentes ámbitos como: las dificultades de acceso al trabajo, al crédito, a los servicios sociales, a la instrucción; el analfabetismo, la pobreza, el aislamiento territorial, el riesgo epidemiológico, la discriminación por género, la discriminación política, las carencias de las viviendas, la discriminación étnico lingüística, entre otros”

El procedimiento para realizar el diagnóstico por exclusión social es el siguiente:

- 1) **Selección de indicadores:** La selección de los indicadores se realiza buscando tener los más representativos y que estén disponibles dentro de los siguientes 4 elementos que agrupan las variables de exclusión, esta información puede ser obtenida de fuentes secundarias como Libro de la pobreza, Informes del PNUD, Estudios del DYGESTIC, etc

Lamentablemente en algunos aspectos de los grupos siguientes los indicadores disponibles no son los idóneos por lo que queda a criterio del planificador si los considera o no:

Precariedad económica: este elemento corresponde a una situación de pobreza severa, que involucra la dificultad al acceso al trabajo, ingresos percibidos, entre otros factores.

Precariedad sanitaria: que corresponde a una condición de riesgo sanitario agravado que involucra la dificultad de acceso a servicios sanitarios, como la incidencia de enfermedades o epidemias.

Marginación cultural: este elemento corresponde a una situación de aislamiento cultural, en la que interviene la dificultad de acceso a los servicios de educación, acceso a la información y a la cultura.

Discriminación: este corresponde a los diferentes tipos de discriminación existentes y que de alguna manera han sido cuantificados, con énfasis a la situación de discriminación en la mujer.

Resultados **Indicadores en el grupo de precariedad económica:**

- Ingresos por hogar mensual
- Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años
- Tasa de pobreza extrema
- Población con Deficiencias Habitacionales

 Indicadores en el grupo de precariedad sanitaria:

- Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo
- Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea

 Indicadores en el grupo de marginación cultural:

- Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela

Tasa de Analfabetismo de adultos

Indicadores en el grupo de discriminación:

Porcentaje de mujeres en concejos municipales

2) *Determinación de relevancia de los indicadores:* Cada uno de los indicadores tomados⁶⁰, son enumerados desde el mayor al menor en relevancia respecto a la exclusión social, formando una escala desde 1 (menor) hasta el número correspondiente a la cantidad de indicadores seleccionados, y asignándoles de esta forma un puntaje; por ejemplo: la tasa de pobreza extrema se le asigna la puntuación de 10 dado que representa por sí solo una condición determinante de la exclusión social.

Resultados

En el cuadro 12.1 se presenta la puntuación de los indicadores seleccionados:

Indicador social	Relevancia en la Exclusión
Tasa de pobreza extrema	10
Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	9
Tasa de analfabetismo de adultos.	8
Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	7
Ingresos por hogar mensual	6
Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	5
Población con deficiencias habitacionales	4
Proporción de personas con acceso a internet y/o a correo electrónico	3
Tasa por 100 habitantes de casos de diarrea	2
Porcentaje de mujeres en concejos municipales	1

Cuadro 12.1. Nivel de puntuación según su relevancia en la exclusión social

3) *Puntuación de municipios:* Se procede a puntuar cada municipio, multiplicando el valor de cada indicador por la relevancia y sumando algebraicamente los productos de estos.

Para la construcción de la fórmula debe cuidarse que dada la naturaleza de los indicadores algunos tienen una perspectiva opuesta que representa un impacto positivo o negativo hacia la exclusión social. Por ejemplo, el ingreso por hogar mensual, entre mayor es su valor tiene una perspectiva de impacto negativo hacia la exclusión social, no así, la tasa de pobreza extrema, entre mayor es su valor su impacto es positivo.

Resultados

La puntuación total de cada municipio se calcula mediante la siguiente fórmula. *Ver en anexo 18 la puntuación.*

⁶⁰ Ver datos estadísticos de los indicadores por municipio de la región de Occidente en Anexo 6.

$$NES = (TPE \times 10) + (TDJ \times 9) + (TAA \times 8) + (PAE \times 7) - (IHM \times 6) + (PPB \times 5) + (PDH \times 4) - (PAI \times 3) + (TCD \times 2) - (MCM \times 1)$$

Donde:

NES = NIVEL DE EXCLUSIÓN SOCIAL

TPE = TASA DE POBREZA EXTREMA

TDJ = TASA DE DESEMPLEO DE JÓVENES DE 19 A 25 AÑOS

TAA = TASA DE ANALFABETISMO DE ADULTOS.

PAE = PORCENTAJE DE JÓVENES DE 16 A 18 AÑOS QUE NO ASISTEN A LA ESCUELA

IHM = INGRESOS POR HOGAR MENSUAL

PPB = PREVALENCIA EN MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD CON PESO BAJO

TCD = TASA POR 100 HABITANTES DE CASOS DE DIARREA

MCM = PORCENTAJE DE MUJERES EN CONCEJOS MUNICIPALES

PDH = POBLACIÓN CON DEFICIENCIAS HABITACIONALES

PAI = PROPORCIÓN DE PERSONAS CON ACCESO A INTERNET Y/O A CORREO ELECTRÓNICO

En el cuadro 12.2. se presenta los municipios de la región de occidente del país ordenados en forma descendente respecto a su nivel actual de exclusión social.

Orden	Municipio	Depto
1°	Santiago de La Frontera	SA
2°	Guaymango	AH
3°	Cuisnahuat	SO
4°	Masahuat	SA
5°	Tacaba	AH
6°	Caluco	SO
7°	Santo Domingo de Guzmán	SO
8°	Jujutla	AH
9°	Santa Isabel Ishuatan	SO
10°	Santa Catarina Masahuat	SO
11°	Santa Rosa Guachipilín	SA
12°	San Julián	SO
13°	San Antonio Pajonal	SA
14°	San Pedro Puxtla	AH
15°	San Lorenzo	AH
16°	San Francisco Menéndez	AH
17°	Coatepeque	SA
18°	Texistepeque	SA
19°	El Porvenir	SA
20°	Candelaria de la Frontera	SA
21°	Izalco	SO

Orden	Municipio	Depto.
22°	El Congo	SA
23°	Salcoatitan	SO
24°	Nahulingo	SO
25°	Ahuachapán	AH
26°	Acajutla	SO
27°	Apaneca	AH
28°	Nahuizalco	SO
29°	Atiquizaya	AH
30°	San Sebastián Salitrillo	SA
31°	Armenia	SO
32°	Concepción de Ataco	AH
33°	Metapán	SA
34°	San Antonio de Monte	SO
35°	Juayua	SO
36°	Chalchuapa	SA
37°	Turín	AH
38°	Sonsonate	SO
39°	Santa Ana	SA
40°	El Refugio	AH
41°	Sonzacate	SO

Donde: SA = Santa Ana, SO = Sonsonate, AH Ahuachapán

Cuadro 12.2. Lista de los municipios de la Región Occidental de país ordenados según exclusión social.

• **Diagnóstico de municipios por organización y optimización de recursos del programa**

Las condiciones en las que se encuentran las localidades donde se establecerá el programa a menudo presentan diferentes condiciones que pueden o no favorecer su ejecución, es por esa razón que es importante valorarlas para decidir sobre las acciones a tomar.

En este caso se realiza una evaluación por puntos, el procedimiento para realizarlo es el siguiente:

- 1) *Determinación de los criterios de evaluación:* En este paso se determinan los criterios adecuados y la cantidad adecuada tomando de base la información tanto primaria y secundaria recolectada en el primer paso del diagnóstico. Los criterios serán evaluados y condensados por el comité de planificación

Resultados

Para el desarrollo del programa se proponen los siguientes indicadores:

Capacidad organizativa de los municipios: valorando cada uno de los entes que se involucran directamente en el programa (municipalidad, líderes sociales, otras organizaciones), su forma interna de organización las relaciones entre cada ente, la cantidad y tipo de proyectos que han ejecutado en conjunto, el rol que han desempeñado en el desarrollo de esos proyectos.

Interés hacia el programa: valorando la intención de participar o no de cada ente que se involucra en el programa.

Disponibilidad de recursos: valorando el recurso humano, físico y material que los posibles actores han expresado tener para la realización de proyectos. También se hace importante analizar las condiciones de servicios básicos como: electricidad, agua y comunicaciones.

Presencia de otras instituciones: evaluando si existe, el tipo, la potencialidad como colaboradores para el desarrollo de las diferentes etapas del programa.

Ubicación Geográfica: valorando las vías de acceso y caminos vecinales de los municipios, el tipo de calle (tierra, balastro, adoquín, asfalto, etc.), distancia entre asentamientos de población, transporte público disponible y seguridad vial.

- 2) *Establecimiento de pesos de criterios:* Esto puede representarse mediante una escala porcentual, dividiendo del 100% una parte para cada criterio, es de cuidar que al final la sumatoria de todos los porcentajes asignados a los criterios sume 100%.

Resultados

La puntuación de los criterios propuestos en el paso anterior se muestra en el cuadro 12.3

Criterios	Peso %
Capacidad organizativa	20
Interés hacia el programa:	30
Disponibilidad de recursos:	20
Presencia de otras instituciones:	15
Ubicación Geográfica:	15

Cuadro 12.3. Criterios y pesos para valoración

3) *Determinación de la escala de calificación:* Este sirve para puntuar a las localidades con respecto al cumplimiento del criterio específico.

La escala puede ser cualitativa, en tal caso se asigna un valor numérico a cada aspecto para realizar la evaluación o puede ser cuantitativa, dando una calificación numérica en la escala que se crea conveniente respecto a la satisfacción o no del criterio. Por ejemplo: puede calificarse las localidades de 1 a 5 siendo este último la mejor calificación.

Resultados

Para el desarrollo de la propuesta se determina una escala cualitativa que califica de desfavorable hasta muy favorable las condiciones de los municipios de occidente con relación a los criterios determinados en el punto anterior, la escala se muestra en el cuadro 12.4

Escala Cualitativa	Desfavorable	Poco Favorable	Favorable	Muy Favorable
Calificación	1	2	3	4

Cuadro 12.4. Escala de calificación

4) *Calificación de localidades:* Cada uno de los miembros del comité de planificación califica cada localidad en base la escala que se ha determinado y para cada criterio especificado, Existe la alternativa de realizar la puntuación en base a consenso de todo el grupo o también por grupos de trabajo, esto estará en decisión del comité. La calificación sea cual sea el caso puede hacerse mediante la siguiente matriz. Cuadro 12.5.

Localidad	Criterios			
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n
Localidad 1				
Localidad 2				
Localidad n				

Cuadro 12.5. Formato de Matriz de calificación

Al tener las matrices completas de todos los integrantes del comité se efectúan las operaciones correspondiente mediante la siguiente formula para obtener la calificación total por localidad.

$$PL = \sum_{i=1}^n \text{Calificación}_{Ci} \times \text{Peso}_{Ci}$$

Donde:

PL = Puntaje por localidad.

Calificación_{ci} = Calificación del criterio 1 hasta n por localidad.

Peso_{ci} = Peso del criterio 1 hasta n

Al contar con la puntuación final por cada una de las localidades se ordenan de mayor a menor respecto a la puntuación.

Esta lista representa las condiciones de las localidades con respecto a las demás calificadas bajo los criterios determinados.

Resultados

En el siguiente cuadro se muestra el resultado final de la propuesta para el programa, (Ver cuadro 12.6); la puntuación total por criterio se muestra en el anexo 19.

Orden	Municipio	Depto	Orden	Municipio	Depto
1°	Santa Ana	SA	22°	Nahulingo	SO
2°	Izalco	SO	23°	San Lorenzo	AH
3°	Apaneca	AH	24°	Salcoatitan	SO
4°	Atiquizaya	AH	25°	Metapán	SA
5°	Armenia	SO	26°	San Antonio Pajonal	SA
6°	Acajutla	SO	27°	Cuisnahuat	SO
7°	Juayua	SO	28°	El Congo	SA
8°	Texistepeque	SA	29°	Caluco	SO
9°	Ahuachapán	AH	30°	Santo Domingo de Guzmán	SO
10°	San Julián	SO	31°	San Antonio de Monte	SO
11°	Coatepeque	SA	32°	El Porvenir	SA
12°	Sonsonate	SO	33°	Tacuba	AH
13°	Nahuizalco	SO	34°	Santa Rosa Guachipilin	SA
14°	Concepción de Ataco	AH	35°	Santa Catarina Masahuat	SO
15°	Chalchuapa	SA	36°	Masahuat	SA
16°	San Francisco Menéndez	AH	37°	Santa Isabel Ishuatan	SO
17°	Jujutla	AH	38°	Candelaria de la Frontera	SA
18°	El Refugio	AH	39°	Sonzacate	SO
19°	San Pedro Puxtla	AH	40°	Santiago de La Frontera	SA
20°	Guaymango	AH	41°	San Sebastián Salitrillo	SA
21°	Turín	AH			

Donde: SA = Santa Ana, SO = Sonsonate, AH Ahuachapán

Cuadro 12.6. Lista de los municipios de la región occidental de país ordenados según mayor organización y recursos

Paso 3: Análisis y diagnóstico de los intereses y expectativas de actores

Este paso se divide en dos partes:

- **El análisis de implicados**, que sirve para examinar el abanico de actores e intereses involucrados, con este se identifican a los colectivos, grupos sociales, organizaciones, instituciones, etc. con los cuales el programa mantiene algún tipo de relación y que pueden verse afectados (positiva o negativamente) por el logro de sus objetivos⁶¹
- **El análisis de expectativas** es un complemento al análisis de implicados. Con las matrices de expectativas se averigua el grado en el que la organización del programa satisface las necesidades y expectativas de los distintos implicados, detectando puntos críticos.

A continuación se detallan estos procesos:

- **Análisis de implicados**

El análisis de implicado se realiza mediante los siguientes pasos:

⁶¹ Fuente: Overseas Development Administration

- 1) *Recolección o verificación de información* en los ámbitos siguientes
 - a. Lista de los agentes con algún tipo de interés o expectativa en el trabajo realizado por el programa.
 - b. Características de los agentes como: su naturaleza, fines y objetivos, funciones y competencias, necesidades y recursos.
- 2) *Construcción de la matriz de implicados*, la cual esta formada por los siguientes elementos:
 - a. Implicados o grupos de interés: se enumera cada uno de los agentes que tienen algún interés en el desarrollo de los programas o proyectos.
 - b. Intereses: se establece de cada uno de los implicados, cual es el interés por el desarrollo de los programas o proyectos, ¿Qué beneficio esperan obtener de este?
 - c. Relación: especifica cual es la relación directa con el desarrollo de los proyectos, por ejemplo colaborador, financiador, ejecutor, voluntario, beneficiario, etc.
 - d. Servicio, función o competencia: se especifican los aportes que cada agente brinda a la sociedad.
 - e. Recursos: en este apartado se enumeran los recursos físicos, monetarios, intelectuales que posee cada implicado y que pueden ser dispuestos para el desarrollo del programa.
 - f. Importancia: es el grado de prioridad que se le concede a la satisfacción de los intereses y necesidades de cada grupo.
 - g. Influencia: es el grado de poder para presionar a favor de unos u otros intereses y para influir positiva o negativamente en que el programa logre sus objetivos y su misión.

Para la valoración de la importancia y la influencia se debe utilizar una escala cualitativa (alto y bajo), que proporciona información para la realización del siguiente paso.

A continuación se muestra un ejemplo de la Matriz de implicados, cuadro 12.7

IMPLICADOS	INTERÉS	RELACIÓN	SERVICIOS /FUNCIONES /COMPETENCIAS	RECURSOS DISPONIBLES	IMPORTANCIA	INFLUENCIA

Cuadro 12.7. Formato de matriz de Implicados

La matriz permite sintetizar y organizar información institucional relevante para guiar el proceso de planificación estratégica y conocer, mediante un sencillo mapa institucional, quién es quién.

- 3) *Elaboración de diagrama de implicados*: Este diagrama es un complemento de la matriz de implicados, se encuentra formado por cuatro cuadrantes y ubica a los agentes identificados según la valoración de su importancia e influencia, lo que permite identificar posibles alianzas y fuentes de conflicto para el desarrollo del programa. *Ver figura 12.1*

En este diagrama se mide la influencia e importancia de los implicados, la importancia crece a medida que se sube en el grafico desde el ángulo inferior izquierdo de igual forma la influencia crece hacia la derecha iniciando en el mismo punto que el anterior.

Los cuatro cuadrantes que se forman en el diagrama se explican luego de la figura:

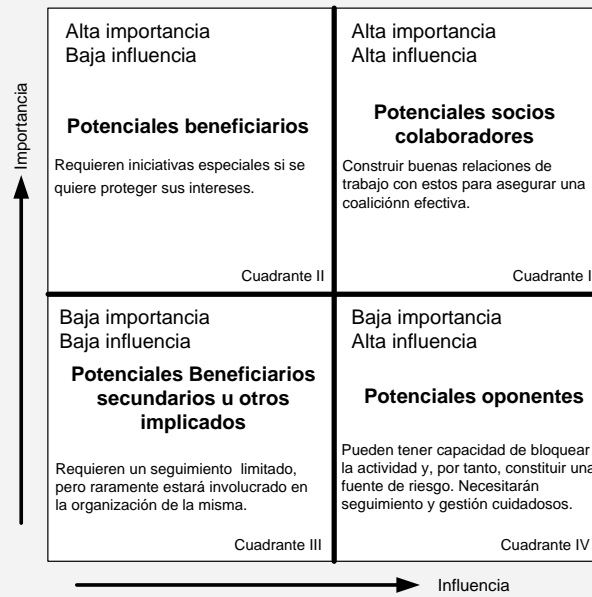


Figura 12.1. Diagrama de Implicados

- Cuadrante I, se ubican los implicados que posean alta influencia e importancia, representan los ejecutores y los posibles socios colaboradores de los proyectos a los cuales es necesario construir buenas relaciones de trabajo con todos los involucrados y entre ellos para asegurar un fuerte compromiso con la realización de las actividades. En estos grupos recae la dirección.
- Cuadrante II, se ubican los implicados que posean alta importancia y baja influencia, representan los potenciales beneficiarios directos o usuarios de los servicios que se presten, estos requieren un trato preferencial e iniciativas especiales para proteger sus intereses.
- Cuadrante III, se ubican los implicados que posee baja importancia e influencia, representan potenciales beneficiarios secundarios y otros agentes con interés en los proyectos, Estos requieren un seguimiento bajo y raramente están involucrados dentro de la organización o serán objeto de esta.
- Cuadrante IV, Se ubican los implicados que poseen baja importancia y alta influencia, representan potenciales opositores en el desarrollo de actividades, estos pueden tener la capacidad de bloquearlas y por tanto constituir una fuente de riesgo.

Resultados

En el cuadro 12.8 se muestra la matriz de implicados para el desarrollo de la planificación del programa objeto de estudio, construida en base a la información recolectada en el diagnósticos del presente trabajo.

IMPLICADOS/ GRUPOS DE INTERÉS	INTERÉS SOBRE EL PROGRAMA	RELACIÓN CON EL PROGRAMA	SERVICIOS /FUNCIONES /COMPETENCIAS	RECURSOS DISPONIBLES	IMPORTANCIA	INFLUENCIA
Grupos desfavorecidos	Capacitación técnica y empresarial. Obtener vinculación hacia la inserción productiva	beneficiario	Participante	Capacidad de aprendizaje	Alta	Baja
Municipalidad	Contribuir a la solución de problemas sociales y económicos de la comunidad. Cumplimiento de planes políticos.	Contraparte	Vinculación con organizaciones cooperantes con la comunidad. Coordinador de proyectos sociales. Gestor de proyectos. Regulador del desarrollo local y uso de territorio.	Financiero Locales multiusos y mobiliario. Humano	Alta	Alta
Líderes sociales	Desarrollo de la comunidad. Desarrollo personal	Colaborador	Organizar a la comunidad.	Humano	Baja	Alta
OEI	Contribuir al desarrollo local. Contribuir a la inserción productiva de grupos desfavorecidos.	Propietaria intelectual. Ejecutora	Asesoría Capacitación	Financiero Humano Profesional Equipo audiovisual	Alta	Alta
Otras instituciones gubernamentales	Desarrollo del país a través del desarrollo local Reducir el desempleo, la violencia, y la pobreza.	Cooperante	Apoyo a MYPES Asesorías en la creación de negocios Capacitación Técnica	Financiero Humano Técnico profesional Equipo audiovisual Mobiliario	Baja	Baja
ONG's	Vender servicios de asesoría Cooperar en el desarrollo local. Cooperar en la reducción de la exclusión social	Colaborador Competencia de mercado	Asesoría técnica Coordinación de actividades Vinculación	Financiera Humano técnico y profesional. Equipo audiovisual	Baja	Baja
Empresa privada	Mejorar la calidad de mano de obra. Mejorar el ambiente local para el desarrollo de sus actividades económicas	Cooperante Beneficiario indirecto	Bolsa de trabajo Financiadores Asesorías técnicas Vinculaciones comerciales Competencia de mercado.	Fuente de empleo Financiero	Baja	Baja

Cuadro 12.8 Matriz de Implicados para el desarrollo del PME

En esta matriz se muestran los grupos de interés en el desarrollo del PME encabezado por los grupos desfavorecidos que son los principales beneficiarios del programa, de ellos se ha sintetizado la información sobre los intereses y relaciones con el programa, los recursos con los que disponen y sus funciones en relación con el mismo. Cada uno de estos grupos es calificado por su influencia e importancia para construir el siguiente diagrama. Ver figura 12.2

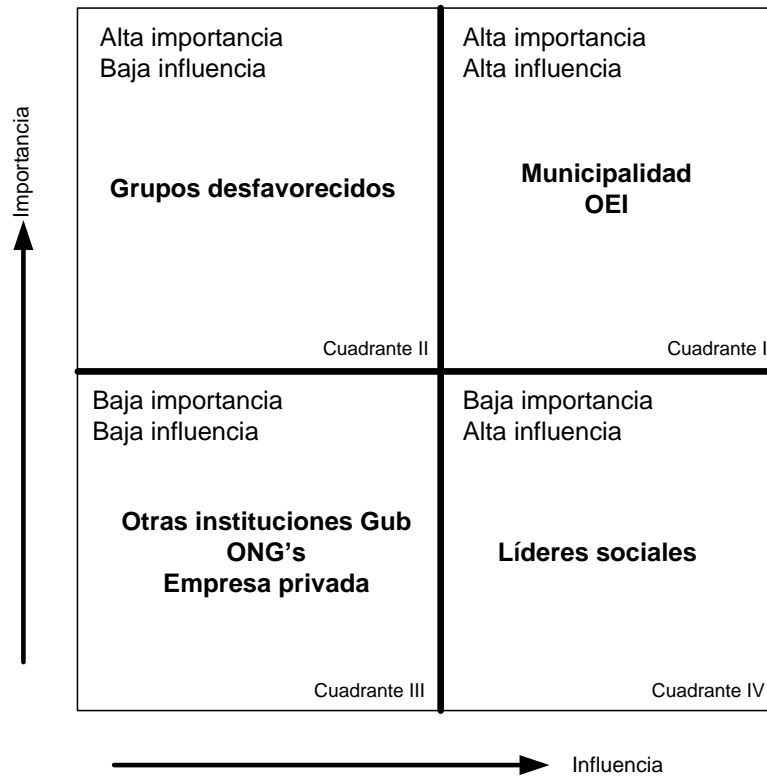


Figura 12.2. Diagrama de Implicados

En el Cuadrante I se ubica la Municipalidad y la OEI, los cuales por su alta importancia y alta influencia, deben considerarse como socios entre los cuales debe de existir buenas relaciones de trabajo.

En el Cuadrante II se ubican los grupos desfavorecidos, que por su posición de beneficiarios poseen gran importancia pero poco grado de poder en la toma de decisiones del programa,

En el Cuadrante III, donde se ubican otras instituciones gubernamentales, ONG's y la empresa privada, se concentran los posibles colaboradores o beneficiarios indirectos del programa.

En el Cuadrante IV se ubican los líderes sociales, que pueden resultar potenciales oponentes por su alta influencia sobre la población del municipio; y la poca importancia que en la satisfacción de sus intereses

- **Análisis de expectativas**

El análisis de expectativas se desarrolla mediante los pasos siguientes

- 1) *Identificación de servicios*: listando los servicios que proporciona el programa y explicando brevemente en qué consisten.

Resultados

A continuación se muestra la lista de servicios que contempla el PME proporcionar.

- Formación en emprendedurismo económico**, refiriéndose a los módulos de capacitación que preparan a los jóvenes en aspectos técnicos para la inserción laboral.
- Formación en emprendedurismo social**, refiriéndose a la instrucción en las habilidades y actitudes de un líder que vele tanto por sus intereses propios como los colectivos, teniendo iniciativas de beneficio hacia sus comunas.
- Inserción productiva**, refiriéndose a la etapa del programa en la que propicia las condiciones para concretar la inserción productiva de los participantes. Esto es la consolidación de ideas de negocio y la ubicación en empleos.
- Asesoría empresarial**, refiriéndose al servicio de apoyo a los participantes para el desarrollo de actividades en su negocio o empleo.

2) *Construcción de la matriz de expectativas*: para generar la matriz, es necesario responder a la siguiente pregunta ¿Qué esperan los grupos de interés identificados de cada uno de los servicios que se prestan? Luego se construye la matriz según el formato siguiente *Ver cuadro 12.9*

Servicios	Servicio 1	Servicio 2	servicio 3	servicio n
IMPLICADOS	Expectativa: ¿Qué esperan los implicados de cada servicio?			
Grupo 1				
Grupo 2				
Grupo n				

Cuadro 12.9 Formato de matriz de Expectativas

3) *Evaluar los servicios*: es necesario analizar en qué medida los servicios que presta el programa responden adecuadamente a esas expectativas.

Esta evaluación puede hacerse utilizando una valoración de tipo cualitativo o cuantitativo (otorgando puntuaciones numéricas que permitan mayor acuerdo en la interpretación de los resultados). Por ejemplo: puede colocarse una escala cualitativa clasificando desde *nulo* si la expectativa no es cumplida por los servicios prestados y *muy altos* si la expectativa es completamente satisfecha. La valoración puede contener la cantidad de conceptos que se estimen convenientes.

Para facilitar la evaluación se le designa una puntuación a cada uno de los conceptos. Para la puntuación de los servicios puede usarse el siguiente formato. *Ver cuadro 12.10*

Servicios	servicio 1	servicio2	servicio 3	servicio n	Puntuación Total
IMPLICADOS	¿En que grado se responden a las expectativas?				
Grupo 1					
Grupo 2					
Grupo n					
PUNTUACIÓN TOTAL					

Cuadro 12.10. Formato de matriz de puntuación de expectativas

La información resultante ofrece pistas acerca de los servicios que funcionan bien y aquellos en los que habría que introducir mejoras; así como a los grupos en los que hay que dar más atención.

Resultados

Tomando los servicios definidos en el paso uno y los grupos implicados; se construye la matriz de expectativas que se muestra en el cuadro siguiente. *Ver cuadro 12.11*

Servicios	Formación en Emprendedurismo Económico	Formación en Emprendedurismo Social	Inserción Productiva	Asesorías Empresarial
IMPLICADOS	Expectativa: ¿Qué esperan los implicados de cada servicio del programa?			
Grupos desfavorecidos	Adquirir competencias técnicas y en gestión empresarial	Adquisición de habilidades en liderazgo social	La apertura de oportunidades para emplearse sea por cuenta propia o cuenta ajena	Orientación en el desenvolvimiento de su actividad productiva
Municipalidad	Capacidad de la población para la contribución del desarrollo económico de la localidad dentro de los ejes de su plan.	Una participación mas activa de la población en la solución de los problemas de la comunidad	Contribución a la disminución del desempleo y la pobreza	Apoyo constante a la población
Líderes sociales	Desarrollo económico de sus comunidades	Reducir la resistencia al cambio de los individuos de su comunidad	Apertura de oportunidades para los individuos de su comunidad	Apoyo continuo para su comunidad
OEI	Capacitar a los grupos desfavorecidos en el área económica	Formación de líderes que trabajen por su comunidad	Disminución del riesgo de exclusión social en grupos desfavorecidos	Desarrollo sostenible de la inserción laboral
Otras instituciones gubernamentales	Contribución en el cumplimiento de su deber en el desarrollo económico.	Contribución en el cumplimiento de su deber en el desarrollo social	Contribución a la solución de problemas económicos y sociales	Contribución al desarrollo sostenible de la inserción productiva
ONG's	Oportunidad de participación para el cumplimiento de sus fines	Oportunidad de participación para el cumplimiento de sus fines	Resultados concretos	Oportunidad de participación
Empresa privada	Mejorar la calidad de mano de obra local	Formación de personal dinámico y proactivo	Oferta de mano de obra capacitada y socios comerciales	Capacitación gratuita y continua.

Cuadro 12.11 Matriz de Expectativas para el PME

Una vez sintetizadas las principales demandas de los colectivos involucrados, se pasa a la calificación de estos servicios para lo cual se establece la siguiente escala de calificación cualitativa. Ver cuadro 12.12

Concepto	Puntuación
Nulo	0
Muy Bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

Cuadro 12.12. Escala de puntuación para matriz de expectativas del PME

El resultado de la calificación se muestra en el cuadro 12.13

Servicios	Formación en Emprendurismo Económico	Formación en Emprendurismo Social	Inserción Productiva	Asesorías Empresarial	Puntuación Total
IMPLICADOS	¿En que grado el programa responde a las expectativas?				
Grupos desfavorecidos	3	2	1	0	6
Municipalidad	1	3	1	0	5
Líderes sociales	1	2	2	0	5
OEI	3	3	2	0	8
Otras instituciones gubernamentales	3	3	2	0	8
ONG's	1	1	1	0	3
Empresa privada	2	3	1	0	6
PUNTAJACIÓN TOTAL	14	17	10	0	

Cuadro 12.13. Matriz de puntuación de expectativas del PME

Puede deducirse que desde un punto de vista global el servicio que parece satisfacer mejor las expectativas de los implicados es el de formación en emprendurismo social y el que menos es el de las asesorías empresariales, dado que a la fecha pudo constatar en la etapa de diagnóstico del presente estudio que en las experiencias del programa no ha existido un seguimiento posterior al desarrollo del seminario y entrega de capital semilla.

Por grupos de interés, la puntuación indica que es necesario mejorar la satisfacción de expectativas de las ONG's; sin embargo este grupo en el análisis de implicados se concluyó ser de poca importancia e influencia y por ello no justifica enfocar los esfuerzos hacia estos. Los siguientes grupos son la municipalidad y líderes sociales, sin embargo analizando quienes son, su naturaleza, fines y objetivos y las expectativas que esperan de los servicios; puede evidenciarse que orientándose hacia los intereses de los beneficiarios (grupos desfavorecidos) se mejoraría la satisfacción de estos agentes sociales.

Paso 4: Análisis de la gestión del programa

Este análisis debe de orientarse a buscar o identificar problemas relacionados a deficiencias en los procesos claves que afecten el alcance de los objetivos. Para ello se dispone de la herramienta diagrama de causa-efecto que se fundamenta en la idea de que los problemas se resuelven actuando sobre sus causas u orígenes y no sobre sus consecuencias, efectos o síntomas.

Se describirá en paso la forma de realizar el dicho análisis.

- 1) *Recolección de información sobre procesos claves:* se investigan los procesos claves de la gestión actual considerando no sólo los flujos de estos sino los demás elementos que intervienen en su desarrollo. Esta actividad puede realizarse mediante encuestas o entrevistas a los involucrados en el desarrollo de procesos anteriores.

Resultados

En el análisis actual se recolectó información en las siguientes áreas mediante encuestas y entre vistas a las personas involucradas en ejecuciones pasadas:

Planificación: definición de visión, misión, objetivos y metas, estrategias y planes de acción, las metodologías utilizadas y personas involucradas.

Organización: el diseño de la estructura, establecimiento de funciones, interrelación entre elementos del organigrama, medios de comunicación de funciones y responsabilidades al personal.

Finanzas: proceso de presupuestación, ejecución y control de los fondos asignados a los proyectos.

Recurso Humano: los mecanismos para la captación del personal, capacitación y evaluación del desempeño.

Proceso educativo: módulos de capacitación, metodologías, recursos didácticos, desempeño de los facilitadores, evaluación del aprendizaje, deserción.

Inserción productiva: entrega de capital semilla, cantidad y tipo de iniciativas, situación actual de los negocios incubados.

Control: el monitoreo y evaluación de las actividades para alcanzar los objetivos del proyecto.

2) *Construcción del cuadro causa—síntoma—efecto*: se sintetiza la información identificando síntomas o situaciones problemáticas en cada una de las áreas que se especifican en el paso anterior, estas se relacionan a efectos que impactan negativamente en el alcance de las metas. Luego se determinan posibles causas respondiéndose a la pregunta: ¿por qué ocurre el problema (efectos)? La información puede presentarse en un cuadro como el siguiente. Ver cuadro 12.14

CAUSA	SÍNTOMA	EFECTO
ÁREA 1		
Causa 1	Síntoma 1	Efecto 1
Causa 2	Síntoma 2	Efecto 2
ÁREA 2		
Causa 3	Síntoma 3	Efecto 3
ÁREA 3		
ÁREA 4		
ÁREA N		
Causa n	Síntoma n	Efecto n

Cuadro 12.14. Formato de Causa - Síntoma - Efecto

3) *Construcción del Diagrama de Ishikawa*: este diagrama se utiliza para sintetizar, desglosar y organizar en un diagrama de relación. Para su elaboración se siguen los siguientes paso:

- a. El problema a analizar se coloca en la parte izquierda del papel y se dibuja una línea hacia la izquierda partiendo del problema. Ver figura 12.3

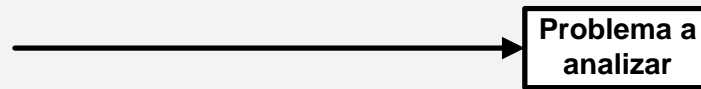


Figura 12.3. Parte central del diagrama de Ishikawa

- b. Se identifican las áreas de problemas las cuales se anotan en nuevos recuadros que se unen mediante líneas oblicuas a la línea principal. Ver figura 12.4.

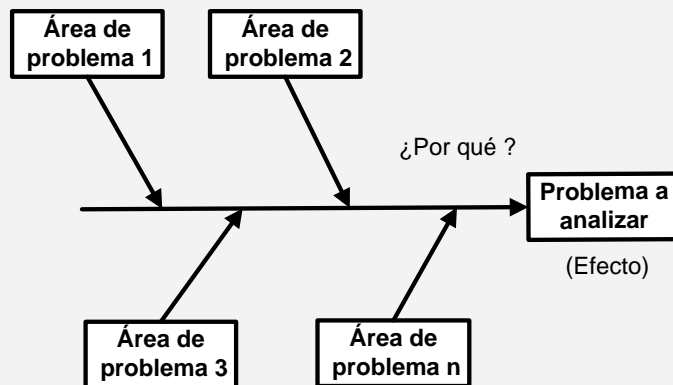


Figura 12.4. Áreas de problemas del diagrama de Ishikawa

- c. Identificación de causas: el esquema causal se desarrolla por niveles, se identifican y ordenan las causas por cada área de problema y luego las causas de las causas hasta que se haya obtenido un panorama detallado de todos los elementos que inciden causalmente en el problema objeto de análisis. Ver figura 12.5.

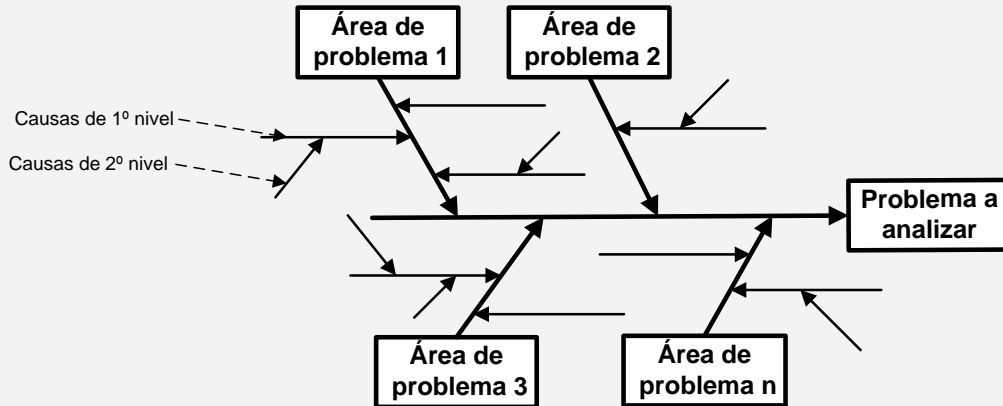


Figura 12.5. Niveles causales del diagrama de Ishikawa

- 4) *Identificación de puntos de mejora*: el análisis anterior permite identificar puntos de mejora dentro de los procesos claves de gestión. Su priorización dependerá de los objetivos y estrategias que se definan para los planes futuros. Estos puntos se lista por cada área de problema identificada en el análisis anterior.

Resultados

El desarrollo del análisis de la gestión del programa fue realizado con anterioridad en la etapa de diagnóstico del presente estudio.

Etapa 2: Formulación de la planeación

a *¿Qué es una planeación?*

Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.⁶²

b *¿Cuál es el propósito de la planeación?*

Formular el qué se pretende y cómo alcanzarlo, unificando los esfuerzos y acciones de todo el recurso disponible hacia una misma dirección

c *¿Cómo formular la planeación?*

- 1) Formulación de la misión y visión.
- 2) Fijación de objetivos y metas.

⁶² El Proceso Estratégico; H. Mintzberg y J.B. Quinn, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1993.

- 3) Elaboración de la planeación
- 4) Documentación de la planeación

d **Desarrollo de la planeación**

Una vez recolectada y actualizada la información, y establecido la condiciones actuales, se procede a determinar la situación futura deseada y los lineamientos que nos lleven a esto.

A continuación se detallan los pasos para la realización de la planeación:

Paso 1: Formulación de la misión y visión.

La misión y la visión se sitúan en la cúspide del esquema de objetivos. Toda acción debe estar sujeta a estas y cualquiera que sea la actividad, debe analizarse y se justifica a la luz de su coherencia y contribución al cumplimiento de la misión y visión. Por esta razón, estas son las bases fundamentales para la formulación de objetivos y metas.

Este paso puede estar compuesto por dos partes

- **Formulación de la visión**
- **Formulación de la misión**

A continuación se detallan los procesos de formulación:

- **Formulación de la visión**

¿Qué es la visión?

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.⁶³

¿Quién define la visión?

Es concebida por el grupo de planificación o la alta dirección de la organización. Sin embargo, es menester señalar que estos deben nutrir sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos colaboradores en nivel gerencial y operativo.

¿Cómo se define la visión?

Para definir la visión se establecen los siguientes pasos:

- 1) *Evaluación de la visión actual*: es el paso previo a la formulación de la visión, en el cual se valora el enunciado actual y su concordancia y vigencia con respecto al panorama futuro de la organización.
- 2) *Discusión de ideas*: para concebir la visión es necesario pensar en un escenario temporal determinado, y bajo esta perspectiva el grupo encargado de la planificación debe generar ideas; las cuales se anotan y luego se priorizan por importancia mediante consenso de grupo. En este ejercicio ayuda mucho que los involucrados respondan las siguientes preguntas:

⁶³ Misión y Visión, Ana Julia Jáuregui Pérez

- » ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización/entidad/programa en los próximos años?
 - » ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea?
 - » ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización/entidad/programa en la comunidad?
 - » ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización/entidad/programa?
- 3) *Redacción y consolidación de la visión:* de las ideas jerarquizadas en el paso anterior se redacta la visión preliminar, se sugiere que sea elaborada por una o dos personas, luego se somete a discusión del grupo y se introducen las correcciones oportunas hasta que la misma queda consolidada.

Resultados

En el desarrollo de este proceso de planificación no existe una definición de visión preestablecida, por tanto se hará una propuesta de declaración de visión.

“Ser una opción de educación en emprendedurismo de grupos desfavorecidos para su inserción productiva y el desarrollo social de las comunidades de la región de occidente del país”

• **Formulación de la Misión**

¿Qué es la misión?

La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de las actividades.⁶⁴

¿Cuál es el objetivo de la misión?

Para la alta dirección: potencializar la capacidad de respuesta ante las oportunidades que se generan en el entorno. Para la gerencia media: Orientar sus proyectos en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo: Comprender su participación e importancia en el trabajo.

¿Cómo se define la misión?

Al igual que la visión, esta puede ser formulada por el grupo de planificación o la alta dirección de la organización, Hay que tomar en cuenta las ideas e inquietudes de los niveles operativos conseguir identificar la misión con todo el colectivo.

La misión esta compuesta por tres elementos que deben ser incluidos en su redacción, estos son:

El propósito de la entidad o programa, esto es ¿para qué existe y qué trata de cumplir? el enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.

Los ámbitos de actuación clave en los que el programa está comprometido para lograr el propósito. Aquello que se hace para cumplir la misión imprime carácter y diferencia frente a otros

⁶⁴ Misión y Visión, Ana Julia Jáuregui Pérez

Los destinatarios de los servicios y en ocasiones el problema que trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

De forma opcional se pueden incluir en la misión los *valores, principios y creencias* que guían a la entidad, que comparten sus miembros y que configuran lo que se viene en denominar la cultura organizacional.

Los pasos para la construcción del enunciado de la misión son los siguientes:

- 1) *Evaluación de la misión actual*: es el paso previo a la formulación al igual que en la visión, en el cual se valora el enunciado actual, su concordancia y vigencia con respecto al panorama futuro de la organización.
- 2) *Discusión de ideas*: el grupo encargado de la planificación debe generar ideas, las cuales se anotan y luego se priorizan por importancia mediante consenso de grupo. En este ejercicio ayuda mucho que los involucrados respondan las siguientes preguntas:
 - » Propósito: ¿Quiénes somos y para qué debe existir el programa? Incluye tres partes:
 - Un infinitivo* que expresa cambio en la situación (aumentar, disminuir, prevenir, eliminar, integrar, fortalecer, mejorar, etc.).
 - Una identificación del/los problema/s o necesidad/es a ser resuelto/s*; cuál es la justificación social para la existencia de la entidad.
 - Cuáles son los grupos* a los que se dirigen los servicios para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.
 - » *Ámbito de actuación* ¿Qué debe hacer el programa para lograr ese propósito?
 - » *Valores* ¿Cuáles son los principales valores y principios que compartimos?
- 3) *Redacción de la declaración de misión*: de la lista jerarquizada y consolidada de ideas del paso anterior se redacta la misión, realizando el ejercicio una o dos personas, luego exponen los resultados ante el grupo para la verificación y ajustes necesarios.

Resultados

En este proceso de planificación no existe una declaración previa por lo que se procede a su formulación y se presenta la siguiente propuesta:

“Nuestra misión es facilitar la incorporación social de personas en situación o riesgo de exclusión a través de la inserción laboral y contribuir al desarrollo de una economía solidaria en la que las personas sean parte activa y fin de la economía. Para conseguir estos objetivos realizamos diversas actividades: formación en emprendedurismo económico y social, orientación en la búsqueda de empleo, asesoramiento a iniciativas de empleo y autoempleo, intermediación laboral, creación de empresas propias, sensibilización social y desarrollo del tejido asociativo”.

Paso 2: Fijación de objetivos y metas

¿Qué son los objetivos?

Son un marco de referencia o base en el cual se orientan todas las estrategias, planes y proyectos específicos de una entidad.⁶⁵

¿Cuál es el propósito de los objetivos?

Evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos de la entidad.

Los objetivos expresan aquello que se quiere lograr y portanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Así, partiendo de la cúspide en la que se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación representadas por la visión y misión, estas se van desagregando en objetivos globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación del programa. En su base se situarían las distintas actividades que se llevarán a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución.

Esta estructura se representa mediante la figura 12.6.

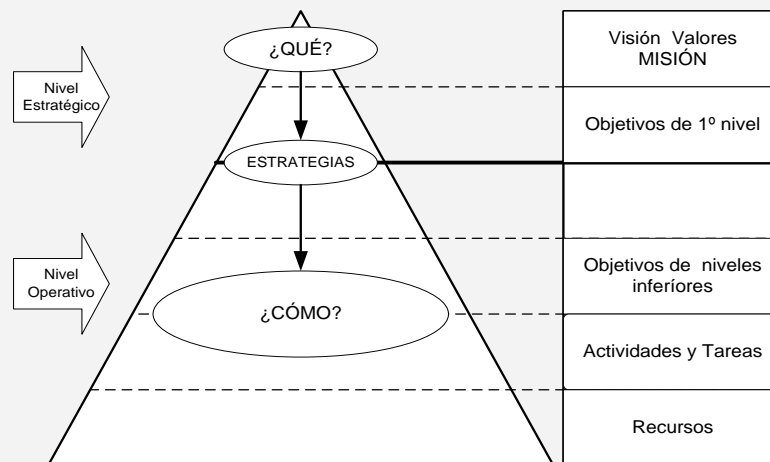


Figura 12.6. Esquema de planificación en escala. Jerarquía de objetivos.

⁶⁵ La quinta Disciplina (Peter Senge)

En el nivel estratégico se encuentran ubicada la visión y misión de la entidad, y en el siguiente nivel los objetivos globales.

En el nivel operativo se encuentran los objetivos de nivel inferior o específicos a cada una de las áreas involucradas en la entidad, luego se desglosan para formar planes operativos que determinan las actividades tareas y recursos que se emplearan en cada proceso

Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediatamente inferiores indica el cómo, es decir, las posibles estrategias para lograrlos. Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior.

¿Cuáles son las pautas para formular los objetivos?

Existen una serie de pautas generales, destinadas a facilitar la formulación de objetivos. Entre ellas cabe destacar:

- » Los objetivos se derivan por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, esto es, normalmente un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa.
- » Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que llevamos a cabo y representar los efectos o resultados de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.
- » Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- » Han de estar claramente alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- » Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los medios disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- » Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los que verificar el nivel de logro o desempeño organizacional.
- » Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área funcional o en el programa o servicio en el que se establecen.
- » Cada equipo de un área funcional o persona responsable de un servicio debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

¿Qué son las metas?

Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecen lo que se va a lograr, cuándo serán alcanzados los resultados, mas no establece cómo serán logrados

¿Cómo se fijan los objetivos y metas?

Los pasos para la fijación de objetivos y metas son los siguientes:

- 1) *Construcción del árbol de objetivos*: tomando de base la visión y misión de la organización y el diagnóstico de la etapa anterior se construye el diagrama. Para generar los objetivos de nivel inferior se responde a la pregunta ¿cómo alcanzar el objetivo superior? Las repuestas se colocan de manera concisa en la parte inferior del objetivo. Un ejemplo esquemático del diagrama de objetivos puede verse en la figura 12.7.

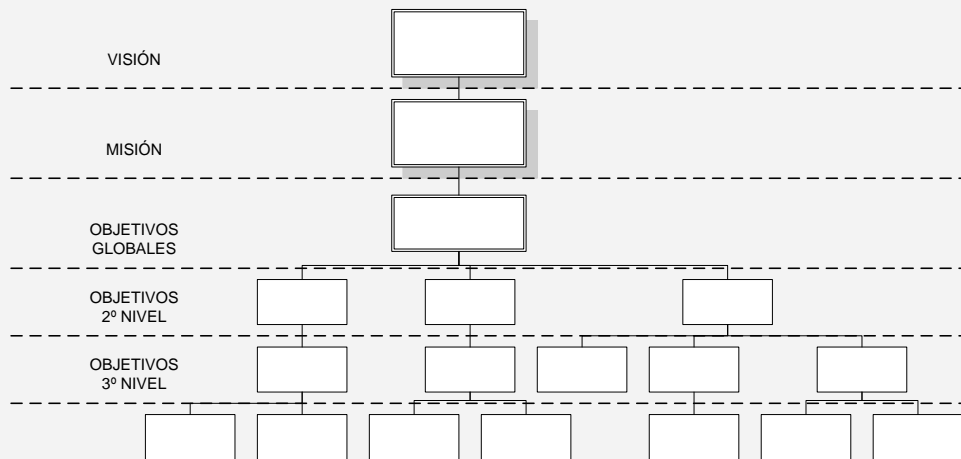


Figura 12.7. Esquema de árbol de objetivos.

Resultados

El árbol de objetivos para el desarrollo de la planificación del programa se muestra en la figura 12.8.

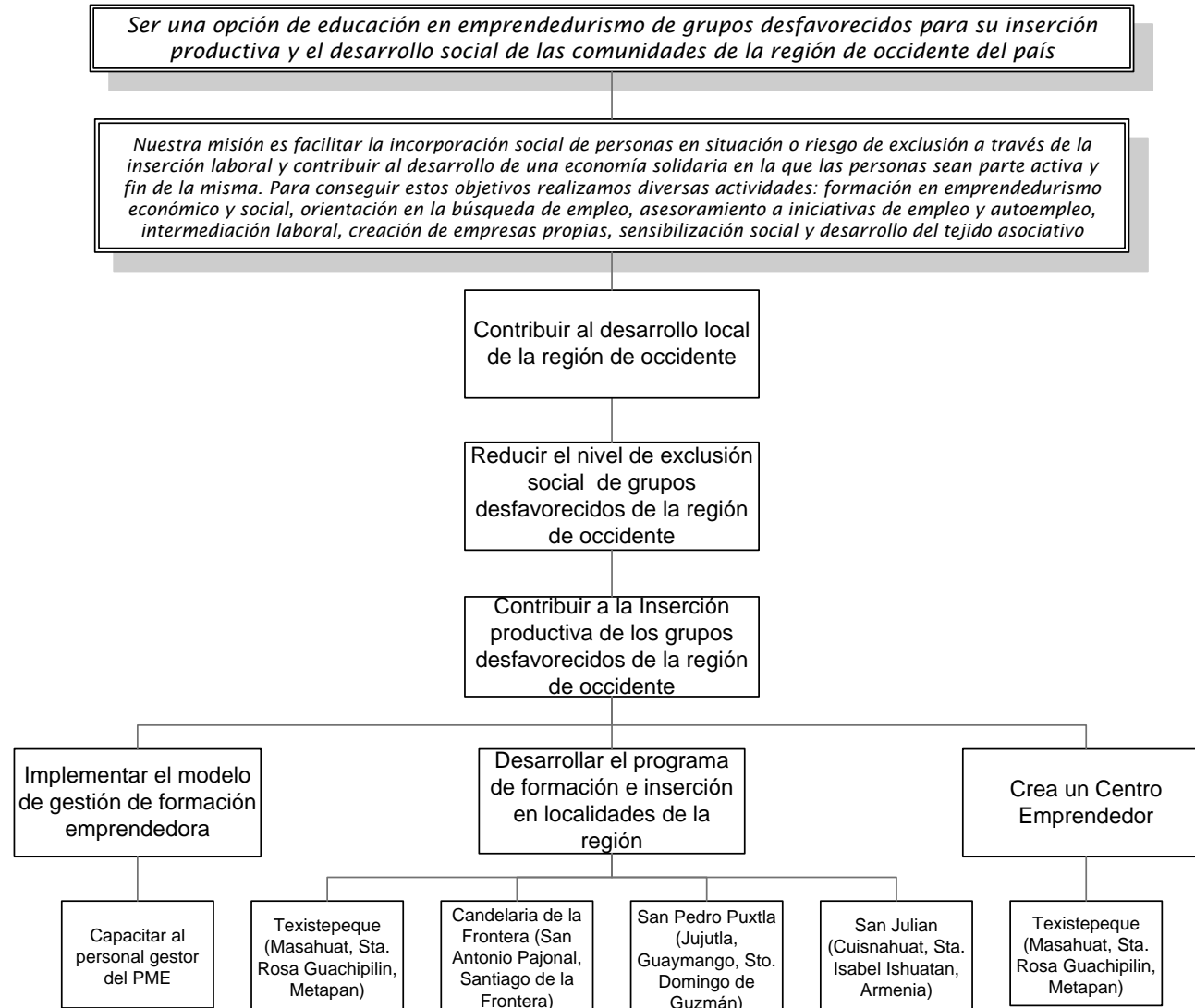


Figura 12.8. Esquema de árbol de objetivos para el PME.

Según la jerarquía de la figura 2.6 los objetivos formulados en el diagrama anterior (figura 12.8.) corresponden a los siguientes niveles:

- QUÉ? Se da respuesta con la visión y misión del programa
- OBJETIVOS GLOBALES
 - Contribuir al desarrollo local del país
 - Reducir los niveles de exclusión social en los municipios del país
 - Contribuir a la inserción productiva de grupos desfavorecidos

1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Capacitar al personal gestor del programa en el desarrollo del modelo para garantizar su buen desempeño y contribución al logro de los resultados.
- Ejecutar el programa en la sede de Texistepeque integrando los municipios de Masahuat, Metapán y Sta. Rosa Guachipilín para contribuir al desarrollo local de estos.
- Ejecutar el programa en la sede de San Julián integrando los municipios de Armenia, Cuisnahuat y Sta. Isabel Ishuatan para contribuir al desarrollo local de estos.
- Ejecutar el programa en la sede de Candelaria de la Frontera integrando los municipios de Santiago de la Frontera y San Antonio Pajonal para contribuir al desarrollo local de estos.
- Ejecutar el programa en la sede de San Pedro Tuxtla integrando los municipios de Jujutla, Guaymango y Sto. Domingo de Guzmán para contribuir al desarrollo local de estos.
- Crear un Centro Emprendedor para instaurar el PME en la sede de Texistepeque.

- 2) *Formulación de metas:* estas traducirán los objetivos en términos medibles expresando el nivel de éxito esperado en su consecución hacia el logro de un objetivos, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones. Los elementos básicos que poseen las estructuración de las metas son los siguientes
- » Las metas deben contener en su estructura la cuantificación de los resultados, esta puede ser en porcentaje o en términos de un indicador que sea fácil en su comparación.
 - » Deben contener un periodo de tiempo o un límite en cuanto a la ejecución o logro de los resultados.
 - » Expresar cuales son los resultados concretos a los se aspira.

Resultados

Considerando que el plan de cooperación de la actual gestión de la OEI comprende el periodo 2007-2009; las metas para cada objetivo del programa se proyectarán en el plazo que aún queda vigente.

- Capacitar al personal gestor en el desarrollo del Modelo de Gestión de Formación Emprendedora para la inserción productiva para garantizar su buen desempeño y contribución al logro de los resultados..

Metas:

Incrementar los conocimientos del personal gestor del programa en los aspectos administrativos que involucran los procesos claves del Modelo de Gestión de Formación emprendedora para finales del primer trimestre del año 2008

- Ejecutar el programa en las localidades seleccionadas para contribuir a su desarrollo local.

Metas:

Formar en emprendedurismo y capacitar para el empleo o la creación de autoempleo a 1500 personas de grupos desfavorecidos para el 2009.

Constituir 300 empresas de las iniciativas de negocio generadas por los participantes del programa para el 2009.

Insertar al ámbito laboral a 600 emprendedores por cuenta propia para el 2009.

Insertar al ámbito laboral a 150 emprendedores por cuenta ajena para el 2009.

- Crear un Centro Emprendedor para instaurar el PME en la sede de Texistepeque.

Metas:

Crear la red de apoyo institucional que dé el financiamiento para la creación y funcionamiento del Centro Emprendedor para el 2009.

Constituir la Asociación de la localidad que dirigirá el Centro Emprendedor para el 2009.

Construir la infraestructura del Centro Emprendedor que albergue oficinas administrativas, local multiusos y área incubadora de empresas para el 2009

Capacitar a los miembros de la Asociación en los aspectos de Administración del Centro Emprendedor y la gestión del PME para finales del 2009

Paso 3: Elaboración de la planeación

Los objetivos y las metas constituyen el que será planeado, ya que definen hacia donde va ser encaminada la ejecución, por lo que a continuación se presenta el como y cuando se dará cumplimiento a estos elementos

Para facilitar la comprensión de en que consiste el como de la planeación se definirán los principales términos utilizados.

Macroproceso: es un conjunto de procesos establecidos para el logro de un mismo fin

Proceso: es una secuencia repetitiva de actividades y utilización de recursos que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Actividades: son un conjunto de tareas u operaciones que se deben realizar dentro de un proceso.

¿Cómo se elabora la planeación?

La elaboración de la planeación conlleva el desarrollo de los siguientes pasos:

- 1) *Desarrollo de Desglose Analítico:* esta es una herramienta que permite definir actividades según sea el grado de complejidad del proyecto, esta definición se realiza partiendo de lo más general de un proyecto que podría ser sus objetivos o procesos hasta el elemento mas específico que constituirán

actividades.

El desarrollo del desglose analítico se realiza mediante los siguientes pasos:

- a. Desglosar los objetivos determinados en el paso anterior: cada uno de estos se dividen en paquetes de trabajo constituidos por los macroprocesos necesarios para su logro.
- b. Desglosar los paquetes de trabajo (o macroprocesos), consistiendo en determinar los procesos que los forman

De manera esquemática el proceso del desglose analítico se presenta en la figura 12.9

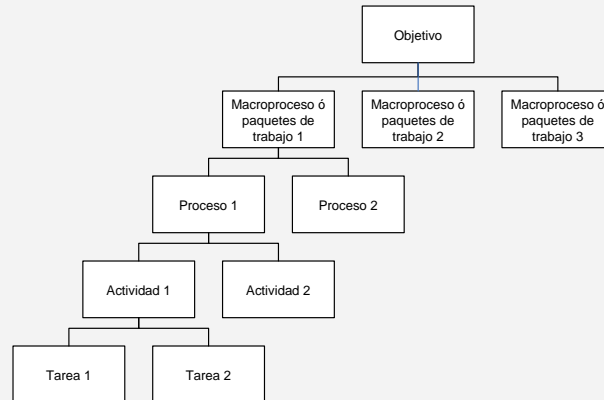


Figura 12.9. Modelo de desglose analítico.

Nota: como lo plantea el diagrama del Desglose Analítico las actividades pueden dividirse en tareas, inclusive estas pueden dividirse en sub-tareas, pero el nivel de desglose al cual se debe llegar dependerá de que tan complejo o tan amplio sea el objetivo bajo el cual se parte para el desarrollo de esta herramienta

Resultados

Los desgloses para los objetivos específicos mostrados en la figura 12.8 se presentan en las figuras 12.10, 12.11, 12.12

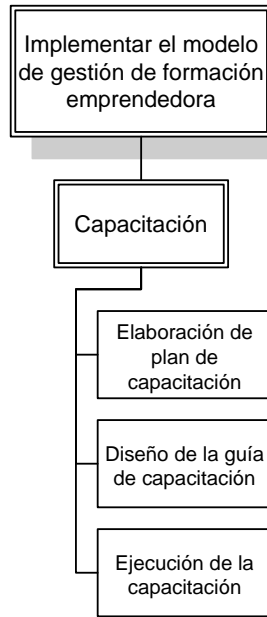


Figura 12.10. Desglose analítico para el primer objetivo específico.

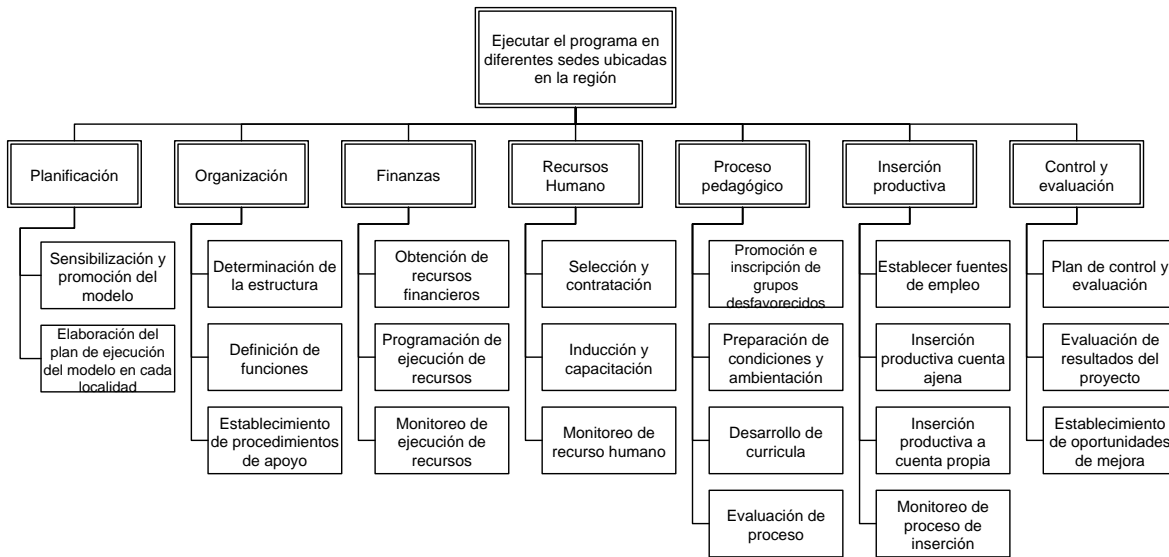


Figura 12.11. Desglose analítico para el segundo objetivo específico.

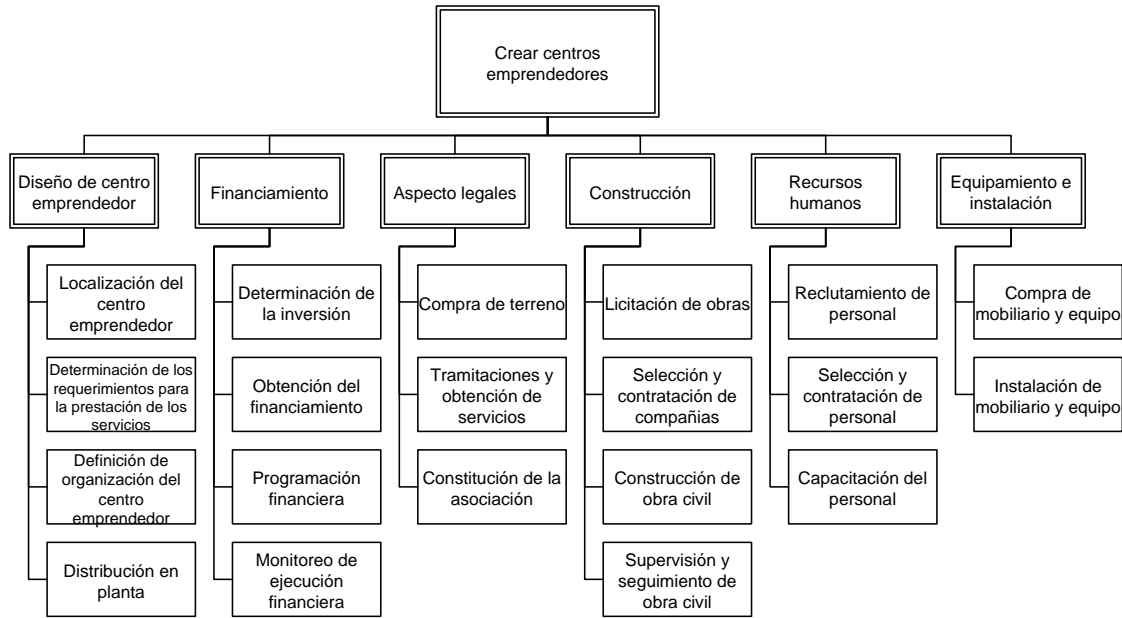


Figura 12.12. Desglose analítico para el tercer objetivo específico.

2) *Determinación de actividades:* cada uno de los procesos se subdivide en la cantidad de actividades que sean necesarias para la realización de este, estas conforman un cúmulo de acciones.

Las actividades para cada uno de los procesos se puede representar en una tabla (Ver cuadro 12.15) en la cual se codifiquen los procesos y las actividades de la siguiente manera:

Codigo	Descripción
A	MACROPROCESO A
A1	Proceso 1 dentro del macroproceso A
A11	Actividad 1 dentro del proceso 1
A12	Actividad 2 dentro del proceso 1

Cuadro 12.15. Formato de cuadro descriptivo de actividades.

La codificación facilita la identificación de las actividades procesos y macroprocesos o paquetes de trabajo dentro de la programación. Esta formada por una letra que representa el macroproceso para un objetivo, y una serie de números en diferentes niveles, facilitando de esta manera el aumentar o eliminar actividades al momento de realizar la programación.

Resultados

A continuación se presenta el listado de las actividades identificadas por cada uno de los desgloses.

1. Implementar el modelo de gestión de formación emprendedora para la inserción de grupos desfavorecidos

La descripción de las actividades se presenta en el cuadro 12.16

Descripción
CAPACITACIÓN
Elaboración de plan de capacitación
Determinar necesidades de capacitación
Establecer objetivo general de capacitación
Establecer objetivos por modulo de capacitación
Planeación de los módulos de capacitación
Determinar los recursos para la capacitación

Diseño de la guía de capacitación
Diseño de contenidos
Preparación de Material didáctico
Ejecución de capacitación
Acondicionamiento y ambientación de local
Desarrollo de sesiones

Cuadro 12.16. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 1.

2. Ejecutar el programa en diferentes sedes ubicadas en la región para mejorar las condiciones de la población respecto a habilidades y destrezas contribuyendo a aumentar sus posibilidades de inserción productiva

La descripción de las actividades se presenta en el cuadro 12.17

Descripción
PLANIFICACIÓN
Sensibilización y promoción del modelo
Difusión del programa en municipalidades e implicados
Conformar redes de apoyo
Firma de convenios
Conformar comité de gestión
Elaboración del plan de ejecución
Determinación de objetivos y metas por localidad
Determinación de recursos.
ORGANIZACIÓN
Determinación de la estructura
Definir de unidades
Definir de jerarquía
Definir de funciones
Definición de puestos
Determinar de puestos por unidad
Establecer de lista de actividades por unidad
Definir de perfil de puesto
Establecimiento de procesos de apoyo
Identificar de los procesos
Diseñar de los procesos
Desarrollar los procesos
FINANZAS
Obtención de los recursos
Buscar fuentes de financiamiento
Tramitar el financiamiento
Programación de ejecución del recurso financiero
Distribuir el recurso financiero
Ajustar el recurso financiero
Monitoreo de ejecución del recurso financiero
Determinar de métodos de monitoreo
Elaborar los métodos de monitoreo
Recolectar la información de ejecución del recursos financiero
RECURSOS HUMANOS
Selección y contratación de personal
Reclutar del personal
Seleccionar del personal
Contratar del personal
Inducción y capacitación de personal
Inducir el personal
Determinar la necesidad de capacitación
Desarrollar el plan de capacitación
Monitoreo de recursos humanos
Determinar de métodos de monitoreo
Elaborar los métodos de monitoreo
Recolectar la información

PROCESO PEDAGÓGICO
Promoción e inscripción
Determinar medios de difusión
Difundir el programa entre los grupos desfavorecidos
Determinar formas de inscripción
Inscripción de participantes
Preparación de condiciones y ambientación
Definir el local de capacitación.
Adecuar el local
Colocar el mobiliario
Elaborar y colocar de material pedagógico
Desarrollo de curricula
Desarrollar modulo I
Desarrollar modulo II
Desarrollar modulo III
Desarrollar modulo IV
Feria de negocios
Feria de Empleo
Evaluación de proceso pedagógico
Determinar de métodos de monitoreo
Elaborar los métodos de monitoreo
Recolectar la información
INSERCIÓN PRODUCTIVA
Establecer fuentes de empleo
Identificar fuentes de empleo en la localidad
Crear vinculación con organismos generadores de fuentes de empleo
Creación de base de datos
Inserción por cuenta ajena
Evaluar curriculums
Distribución de curriculums
Inserción por cuenta propia
Evaluar y seleccionar planes de negocio
Adquirir capital semilla
Entregar capital semilla
Monitoreo de proceso de inserción
Determinar de métodos de monitoreo
Elaborar los métodos de monitoreo
Recolectar la información
ASESORÍA EMPRESARIAL
Asesoría a cuenta ajena
Determinar las necesidades de especialización
Buscar convenios para el desarrollo de las asesorías
Realizar de convenios
Desarrollo de asesorías
Asesoría a cuenta propia
Determinar las necesidades de asesoría técnica
Buscar convenios para el desarrollo de las asesorías
Realizar de convenios
Desarrollo de asesorías
CONTROL Y EVALUACIÓN
Plan de control y evaluación
Determinar de indicadores
Elaborar formas y medios de recolección de datos
Evaluación de resultados del proyectos
Recolectar información de puntos de control
Evaluar información

Cuadro 12.17. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 2.

3. Crear un Centro Emprendedor para la replicabilidad del PME en la región de occidente del país.

La descripción de las actividades se presenta en el cuadro 12.18

Descripción
DISEÑO DE CENTRO EMPRENDEDOR
Localización del centro emprendedor
Desarrollar microlocalización
Determinación de servicios de centro emprendedor
Identificar los servicios del centro emprendedor
Determinar capacidad del centro emprendedor
Definir recursos para el desarrollo de los servicios
Definición de organización
Determinar la estructura
Definir los puestos
Establecer los procesos de apoyo
Distribución en planta
Determinar requerimientos de espacio
Distribuir las áreas
Determinar especificaciones de obra civil
FINANCIAMIENTO
Determinación de inversión
Costeo de materiales y recursos del centro emprendedor
Costeo de obra civil
Costeo de mobiliario y equipo
Determinación de costos de operación
Definir costos fijos
Definir costos variables
Obtención de financiamiento
Buscar cooperante para construcción de centro emprendedor
Buscar patrocinadores
Tramitar convenios
Programación financiera
Distribuir el recurso financiero
Ajustar el recurso financiero
Monitoreo del recurso financiero
Determinación de métodos de monitoreo para implementación de centro emprendedor
Determinación de métodos de monitoreo de recursos financiero
Elaborar los métodos de monitoreo
Recolectar la información de ejecución de recursos financiero
ASPECTOS LEGALES
Obtención de terreno
Tramitar obtención de terreno
Tramites y obtención de servicios
Obtener permisos de construcción
Tramitar servicios básicos
Constitución de la asociación
Establecer estatutos
Desarrollar Asamblea constitución
Establecer junta directiva
Inscripción de asociación
Obtención de número tributario
Legalizar libros contables
CONSTRUCCIÓN
Licitación de obra
"Determinación de criterios de licitación de empresa asesora, constructora"
Desarrollar proceso de licitación asesora y constructora
Construcción de obra civil
Terracería
Elaborar estructura
Levantamiento de obra civil y acabados
Instalación de servicios

Descripción
Supervisión y seguimiento de obra civil
Supervisión de obra civil por compañía asesora
RECURSOS HUMANOS
Contratación de personal
Búsqueda de personal
Selección y contratación
Capacitación de personal
Inducción
Determinar necesidades de capacitación
Desarrollo de capacitación
EQUIPAMIENTO E INSTALACIÓN
Compra de mobiliario y equipo
Cotización de recurso
Girar orden de compra
Recibir el pedido
Instalación de mobiliario y equipo
Realizar el Montaje
Realizar prueba del equipo

Cuadro 12.18. Cuadro descriptivo de actividades para objetivo 3.

- 3) *Programación de la ejecución*: esta se construye definiendo los tiempos individuales y la secuencia de las actividades dentro de los procesos, determinando que acción es necesaria haber completado para comenzar la siguiente, esta constituye el cuando se realizaran las acciones encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos

Esta programación se esquematiza a través de una línea temporal por medio de un diagrama de GANT, que es una herramienta de fácil uso, en la que se representa la duración de cada actividad mediante una barra, y la secuencia se determinan por medio de líneas y flechas que conectan cada barra.

La definición de los parámetros para la construcción del diagrama (predecesor y tiempo), se sintetizan mediante el siguiente formato, Ver cuadro 12.19:

CoD	Descripción	predecesora	TIEMPO ESTIMADO DE REALIZACIÓN
A	MACROPROCESO A	—	Σ tiempos procesos
A1	Proceso 1 dentro del macroproceso A	—	Σ tiempos actividades
A11	Actividad 1 dentro del proceso 1	—	Tiempo estimado 1
A12	Actividad 2 dentro del proceso 1	A11	Tiempo estimado 2

Cuadro 12.19. Formato de cuadro tiempos y secuencia de actividades

En el cuadro anterior dentro de las casillas correspondientes se coloca un estimado de tiempo que puede durar cada actividad (En horas, días, semanas o meses), sumando el tiempo total del proceso, esta sumatoria depende de las relaciones que posean entre precedencia y secuencias las actividades, por lo tanto es indispensable su definición. Como ejemplo, pudiera darse el caso en que la actividad con mayor tiempo defina la duración del proceso, si entre estas no existe relación; o sumar todas las actividades relacionadas y colocar el resultado más alto entre los grupos de actividades. Esto se puede esquematizar en la siguiente figura. Ver Figura 12.13

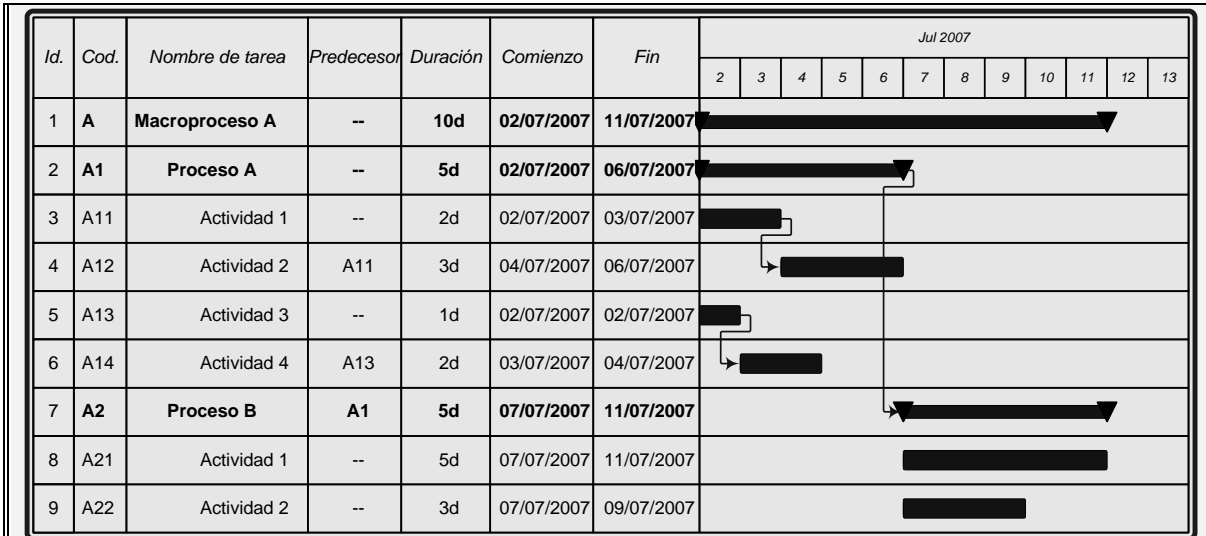


Figura 12.13. Esquema de diagrama de GANTT para la programación de objetivo específico.

Es conveniente colocar las fechas de comienzo y finalización, tomando de base una fecha probable de inicio del proyecto.

Resultados

En la siguiente figura (Ver figura 12.14) se muestra la programación para el objetivo 1, con una fecha estimada de inicio de 15/01/2008. La duración de este proyecto es de 11 días

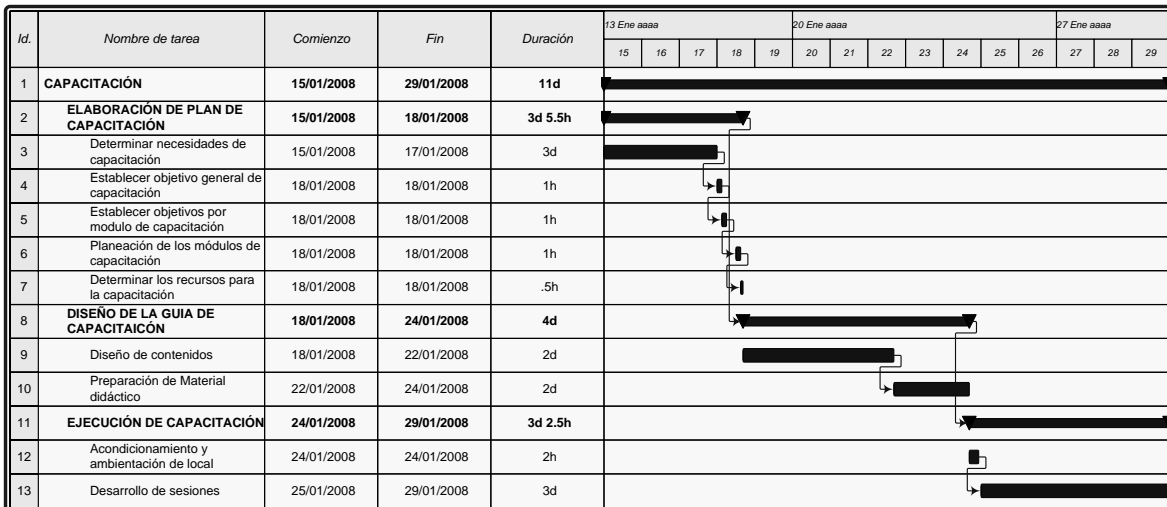


Figura 12.14. Diagrama de GANTT para la programación de objetivo 1.

Para la programación para el objetivo 2, considerando cumplimiento a las metas, se ejecutaran 4 proyectos similares con una duración de 10 meses cada uno. La fecha estimada de inicio para el primer proyecto es el 4 de febrero del 2008. El inicio de la gestión del siguiente proyecto partirá de la finalización de los agentes facilitadores del modelo, y el inicio del proceso pedagógico.

La programación individual de los proyectos se muestra en las figuras 12.15, 12.16, 12.17, 12.18

El proyecto para el objetivo 3 consiste en la creación de un centro emprendedor con una duración total de 6 meses con una fecha probable de inicio el 2 de febrero de 2009. Dicha programación se muestra en la figura 12.19.

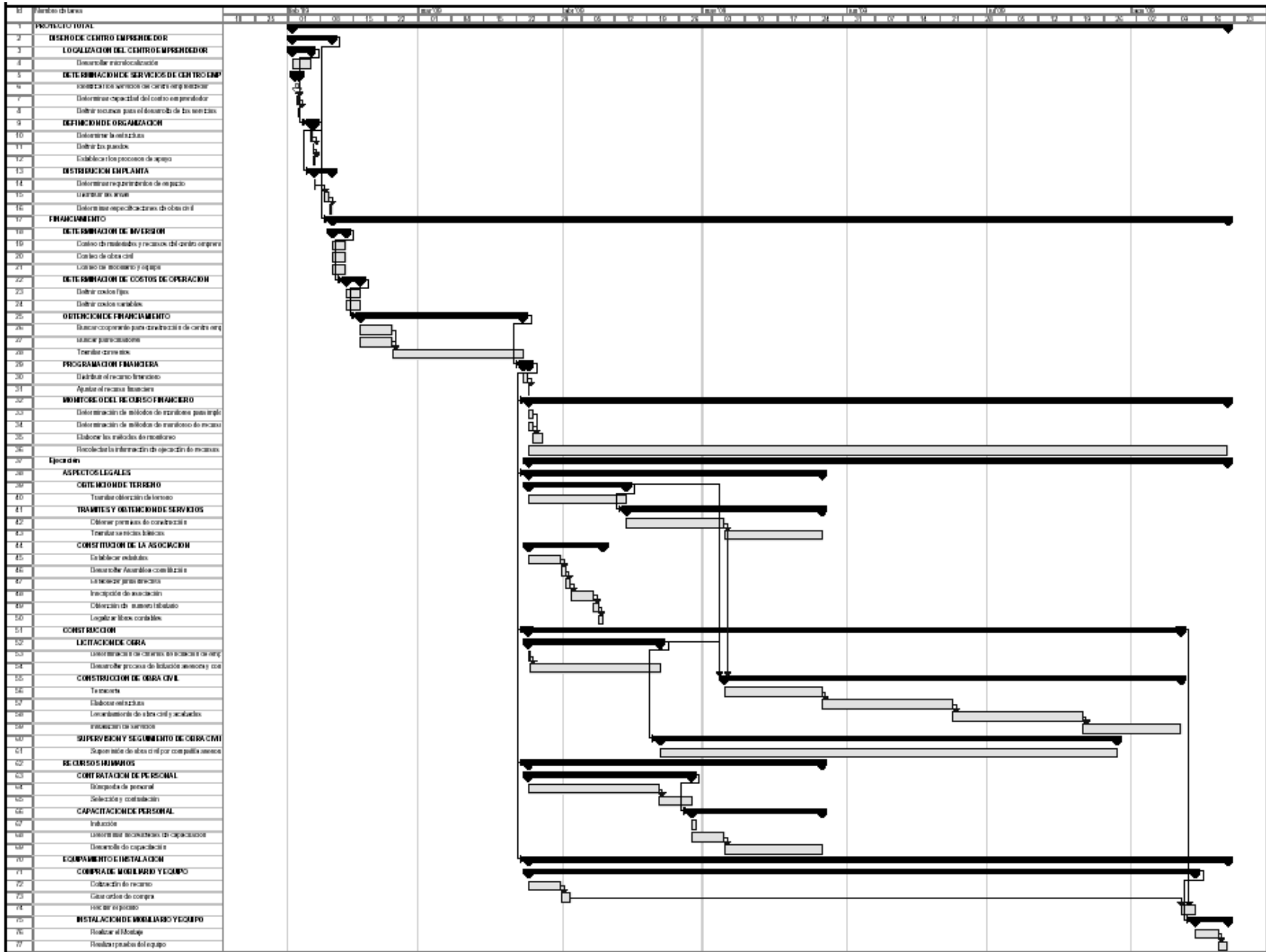


Figura 12.19. Diagrama de GANTT para la programación del proyecto centro emprendedor

La programación para la ejecución de los 6 proyectos en total (1 por el primer objetivo, 4 por el segundo objetivo y 1 por el tercer objetivo), esta planeada para ejecutarse en 2 años. Este se muestra en la figura 12.20

Id.	Nombre de tarea	Fin	Comienzo	T1		T2		T3			T4			T1		T2		T3			T4			
				Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1	Capacitación del Modelo de Gestión	29/01/2008	15/01/2008	■																				
2	Ejecución del PME en Texistepeque	14/01/2009	04/02/2008	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Ejecución del PME en San Julián	08/05/2009	02/06/2008	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Ejecución del PME en Candelaria de la Frontera	01/09/2009	29/09/2008	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Ejecución del PME en San Pedro Puxtla	23/12/2009	02/02/2009	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Creación del Centro emprendedor	25/08/2009	02/02/2009	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 12.20. Diagrama de GANTT para la programación de 6 proyectos conforme a las metas establecidas.

Paso 4: Documentación de la planeación

El proceso de planificación finaliza con la documentación de la planeación que recoge los resultados de las etapas y pasos anteriores, el documento que es desarrollado se conoce como plan; en el que se describe que se ha planeado, como será ejecutado, cuando y cuanto tiempo se desarrollan las acciones definidas

La estructura básica del plan es la siguiente

- 1) Presentación: Se redacta de forma que comunique a los implicados las ideas básicas de este.
- 2) Introducción: Se incluye un breve resumen de los principales elementos contenidos en el plan.
- 3) Misión y visión del programa: Enunciado de la misión y visión o principios que guían a la organización del programa.
- 4) Breve descripción del programa: presentando de manera concisa, el programa que se ejecutara en la región o localidad
- 5) Análisis de la situación actual: que debe contener los principales resultados obtenidos en el diagnóstico y otra información relevante recolectada durante este proceso: Análisis de los municipios; Análisis de implicados; Descripción de la situación actual de la organización (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos, otros aspectos).
- 6) Objetivo y metas del Programa: Definiendo los principales resultados que esperan alcanzarse en el desarrollo del programa
- 7) Actividades a desarrollar: en la que se presenta las diferentes acciones que serán necesarias para el alcance de los objetivos
- 8) Programación de la actividades: en la que se presenta la información concreta de actuación, estableciendo el cuando y cuanto tiempo duraran las actividades y el desarrollo del programa en conjunto; dicha programación es representadas en cronogramas.

XIII ORGANIZACIÓN

A- Contexto de la Organización

1. ¿Qué es la organización?

Es el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y autoridad y establecer relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas de un modo más efectivo.

Este proceso de organización debe seguir los siguientes principios:

- Unidad de finalidad: La organización en general en todas y cada una de sus partes tiene que contribuir a que se alcance la finalidad con un costo mínimo.
- Eficiencia: Toda organización deberá llenar la finalidad con un costo mínimo.
- Alcance de la Dirección: Hay un límite en el número de personas que un individuo puede dirigir de modo efectivo.
- Escalonamiento: En toda organización la autoridad final tiene que encontrarse en algún punto, y entre este y todas y cada una de las posiciones subordinadas tiene que haber una línea claramente establecida. Este principio da la forma a la delegación formal.
- Delegación: La autoridad habrá que delegarse en forma y modo necesario para que se alcancen los resultados.
- Obligación: La obligación del subordinado respecto al superior con la autoridad que ha recibido es absoluta. Ningún superior puede considerarse relevado de sus obligaciones (responsabilidad) por las actividades del subordinado.
- Unidad de Mando: Cada subordinado deberá tener únicamente un superior.
- Nivel de Autoridad: Solamente las decisiones que no puedan tomarse a un nivel, deberán tomarse a nivel más alto.
- Flexibilidad: Tiene que adaptarse a los cambios.
- Facilitación de la función del Dirigente: Siempre que sea posible debe haber un segundo que pueda hacerse cargo cuando el encargado no esté.
- Definición funcional: El contenido de cada cargo y cada departamento tendrá que estar claramente definido respecto a: actividades esperadas, delegación de autoridad, relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento y entre ellos y las demás de la organización.

2. ¿Cuál es el propósito de la organización?

El propósito de la organización es:

Coordinar las actividades del recurso humano de manera que trabajen juntos para alcanzar los objetivos.

3. ¿Cómo se desarrolla la organización?

La organización se desarrolla en las siguientes etapas:

- Etapa 1 Determinación de funciones
- Etapa 2 Diseño de la estructura organizativa.
- Etapa 3 Diseño de puestos de trabajo
- Etapa 4 Determinación de canales de comunicación.
- Etapa 5 Documentación

B- *Desarrollo de la Organización*

Etapas 1: Determinación de funciones

a *¿Qué son funciones?*

Las funciones se definen como el conjunto de actividades a través de las cuales se alcanzará el objetivo planeado.

b *¿Cómo se determinan las funciones?*

Las funciones se determinan mediante los siguientes pasos:

- 1) Análisis de la planeación
- 2) Formulación de funciones

c *Determinación de funciones*

Paso 1: Análisis de la planeación

En este paso se analizan las actividades determinadas para la consecución de los objetivos planteados en el documento de la planeación, extrayendo aquellos que engloban una serie de tareas afines a una sola especialización de trabajo, estas actividades son las denominadas funciones.

Paso 2: Formulación de funciones

Las actividades extraídas anteriormente se formulan siguiendo los siguientes lineamientos:

- Las funciones se redactan iniciando su descripción con un verbo en infinitivo.
- La descripción de cada función no debe de exceder de tres renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos en la descripción de la función.

Resultados

A continuación se presenta el listado de las funciones necesarias para la ejecución del programa:

- Seleccionar sedes de ejecución
- Establecer el contacto para la divulgación del programa
- Sensibilizar a potenciales organismos implicados en la ejecución del programa
- Conformar las redes de apoyo en las sedes de ejecución
- Elaborar los convenios entre organismos
- Conformar el comité de ejecución del programa
- Planificar el desarrollo del programa
- Coordinar los esfuerzos de las instituciones
- Definir responsabilidades entre las instituciones
- Obtener el financiamiento para la ejecución
- Programar la ejecución del recurso financiero
- Desarrollar métodos de control del recurso financiero
- Controlar la ejecución del recurso financiero
- Seleccionar el personal para la ejecución del programa de capacitaciones
- Contratar el personal del programa
- Realizar la inducción del personal involucrado en la ejecución
- Determinar necesidades de capacitación del personal
- Elaborar plan de capacitación del personal
- Ejecutar plan de capacitación a personal
- Supervisar al personal en la ejecución del programa
- Evaluar el desempeño del personal
- Determinar los medios de difusión del programa en la población objetivo
- Realizar la difusión del programa en la población
- Determinar los medios de inscripción de los participantes
- Efectuar el proceso de inscripción de los interesados en el programa
- Gestionar el local para el desarrollo de las capacitaciones
- Gestionar el mobiliario necesario para el desarrollo de las capacitaciones
- Adecuar las condiciones del local para el desarrollo de las capacitaciones
- Elaborar el material didáctico para el desarrollo de las capacitaciones.
- Ejecutar los módulos de capacitación
- Evaluar el nivel de aprendizaje de los participantes por cada modulo ejecutado
- Sistematizar las evaluaciones de los participantes
- Recibir planes de negocios
- Recibir hoja de vida de participantes
- Planificar el desarrollo de las ferias de negocio
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria
- Realizar la feria de negocios en la sede establecida
- Planificar el desarrollo de la feria de empleo en la localidad
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria de empleo
- Realizar la feria de empleo en la sede establecida
- Evaluar los planes de negocios
- Determinar el monto de capital semilla total
- Realizar la compra del capital semilla
- Organizar el acto de entrega de capital semilla
- Entregar el capital semilla a los participantes beneficiados
- Identificar las fuentes de empleo disponibles en la localidad
- Establecer los vínculos con las organizaciones generadoras de fuentes de empleo
- Distribuir las hojas de vida de los participantes a los diferentes organismos
- Elaborar y mantener una base de datos de empleadores y candidatos
- Monitorear el proceso de inserción de los participantes de la sede
- Evaluar el desempeño del proceso de inserción
- Determinar las necesidades de capacitación entre los beneficiados del proceso de inserción
- Buscar las instituciones especializadas en el área de capacitación demandada
- Establecer los vínculos con instituciones especializadas en capacitación y asesoría técnica
- Organizar y desarrollar las asesorías con los participantes beneficiados en el proceso de inserción del programa

- Establecer los indicadores de monitoreo y evaluación de la ejecución del programa
- Definir la metodología para el cálculo y obtención de información para los indicadores
- Recopilar la información de las unidades ejecutoras del programa
- Analizar y evaluar el desempeño del programa en la localidad

Etapa 2: Diseño de la estructura organizativa

a ¿Qué es la estructura organizativa?

Es la estructura que determina las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en los resultados.

b ¿Cuál es el propósito de diseñar una estructura organizativa?

Establecer los mecanismos de coordinación para orientar el comportamiento de las diversas partes de la organización.

c ¿Cómo se diseña la estructura organizativa?

El procedimiento para el diseño de la estructura organizativa es el siguiente:

- 1) Establecer unidades y departamentos
- 2) Construcción del Organigrama

d Diseño de la estructura organizativa

Paso 1: Establecer unidades y departamentos

¿Qué son las unidades?

Son sectores o secciones que agrupan funciones o procesos similares que se desarrollan en la entidad.

¿Qué son los departamentos?

Son divisiones dentro de las unidades que separan y delimitan las funciones o procesos en áreas de especialización.

¿Cómo se definen las unidades y departamentos?

El proceso de definición se detalla a continuación

4) Identificación de unidades

Las funciones, determinadas en la etapa anterior, se agrupan a partir de su afinidad generando áreas a los que se llamará unidades. Posteriormente estas unidades se identifican con un nombre que refleje la esencia de las acciones que abarca.

Algunas pautas que se aplican para detectar la afinidad en las funciones son las siguientes:

- La similitud en el tipo de documentos o de trámites a los que se aplican las funciones.
- La similitud de conocimientos exigidos para el desarrollo de las funciones.
- La similitud en las actividades que se realizan aunque se apliquen a diferentes objetos o sujetos.

5) Identificación de departamentos

Consiste en desglosar las funciones en una serie de actividades que es necesario ejecutar para dar cumplimiento a cada una y luego agrupar estas actividades por afinidad, siguiendo las pautas del punto anterior. Estos grupos se nombran formando así los departamentos que dividen la unidad e integrando el siguiente nivel funcional de la estructura organizativa.

Este procedimiento se repite generando los niveles funcionales sucesivos; cuya necesidad estará determinada por el nivel jerárquico hasta el cual se desea llegar con la estructuración.

Paso 2: Construcción del organigrama

¿Qué es el organigrama?

Es la representación gráfica de la estructura de la organización.

¿Para qué sirve un organigrama?

Los organigramas revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la entidad y en cada departamento o unidad.

¿Cómo se representan los elementos de un organigrama?

Los organigramas se presentan como un conjunto de figuras geométricas enlazadas entre sí por una serie de líneas. Las unidades y departamentos se representan por figuras y las relaciones por líneas.

1) Representación de unidades o departamentos

Es recomendable utilizar rectángulos para la representación de unidades o departamentos, pues el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas hacen difícil la comprensión del organigrama.

Representación de las relaciones.

2) Representación de los niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos se representan en la disposición de las unidades o departamentos en el organigrama. Su determinación depende de la naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación de dichos elementos.

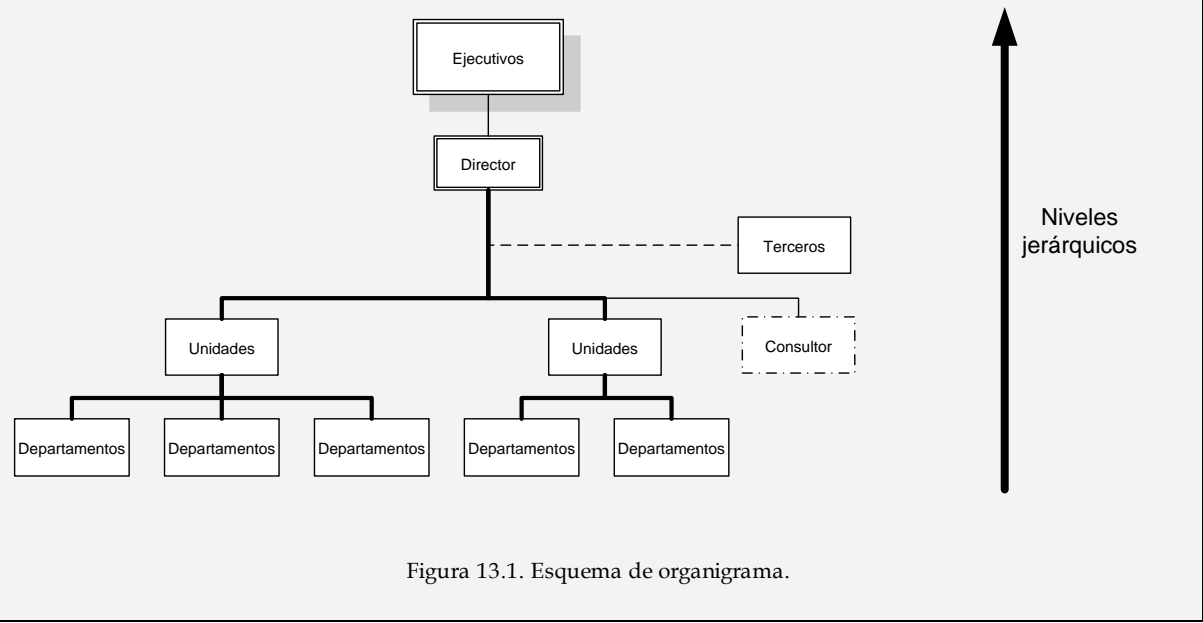
Por lo general en los organigramas se evidencian tres niveles: alta dirección, mandos medios y el nivel operativo.

3) Representación de líneas de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y relaciones

Estos se representan por un trazo de línea continua sensiblemente más grueso que el utilizado en las figuras geométricas. El trazo discontinuo se utiliza para relaciones con áreas de apoyo externo a la organización.

El uso de flechas se reserva para vinculaciones de una sola dirección (autoridad o responsabilidad).

La representación esquemática del organigrama está visualizado en la figura 13.1, en la cual se ve de forma general, las denominaciones y cantidad de áreas, los niveles y grosores de líneas, y estas dependen exclusivamente de las situaciones específicas de los programas.



Resultados

En la figura 13.2. se muestra el organigrama funcional para el PME

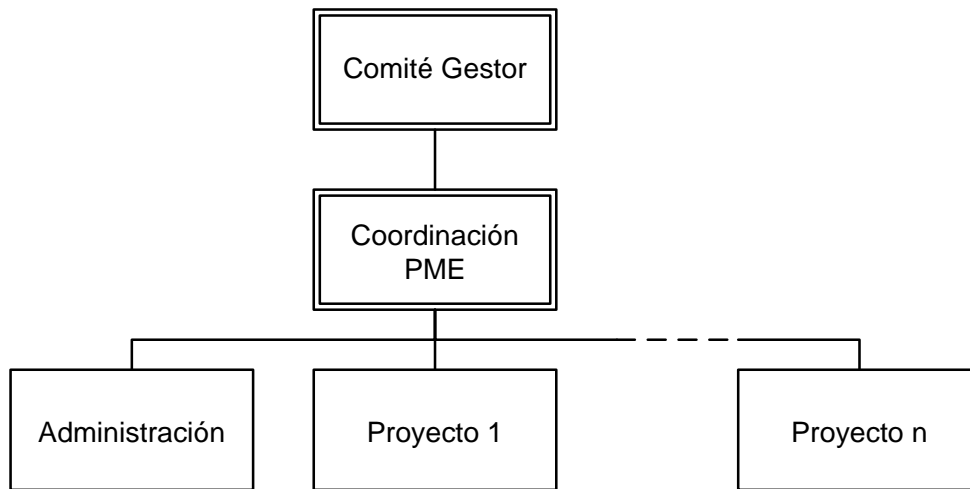


Figura 13.2. Organigrama funcional del PME.

Funciones de la Mesa de dialogo

- Planificar el desarrollo del programa
- Seleccionar las sedes de ejecución
- Buscar la consolidación de redes de apoyo en las sedes de ejecución

- Coordinar los esfuerzos de las instituciones implicadas
- Definir las responsabilidades entre las instituciones implicadas
- Elaborar los convenios entre organismos
- Realizar reuniones periódicas para monitoreo de ejecución del programa
- Gestionar financiamiento con organismos cooperantes
- Establecer responsabilidades financieras de los implicados
- Analizar y evaluar el desempeño del programa

Funciones de la Unidad de Coordinación PME

- Elaborar plan para la divulgación del programa en las sedes de ejecución
- Ejecutar plan de divulgación del desarrollo del programa
- Supervisar el desempeño de los recursos asignados para ejecución
- Supervisar ejecución del proyecto
- Definir la metodología para el cálculo y obtención de información para los indicadores
- Establecer los indicadores de monitoreo y evaluación de la ejecución
- Monitorear el desarrollo de las actividades planificadas
- Recopilar la información de las unidades ejecutoras del programa
- Evaluar el desempeño de la ejecución
- Elaborar los informes de avances para cooperantes

Funciones de la unidad de Administración

- Obtener el financiamiento para la ejecución
- Programar la ejecución del recurso financiero
- Desarrollar métodos de control del recurso financiero
- Controlar la ejecución del recurso financiero
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria de empleo
- Seleccionar el personal para la ejecución del programa de capacitaciones
- Contratar el personal del programa
- Realizar la inducción del personal involucrado en la ejecución
- Determinar necesidades de capacitación del personal
- Elaborar el plan de capacitación del personal
- Ejecutar el plan de capacitación a personal
- Supervisar al personal en la ejecución del programa
- Evaluar el desempeño del personal
- Evaluar el nivel de aprendizaje de los participantes por cada módulo ejecutado
- Sistematizar las evaluaciones de los participantes
- Determinar el monto de capital semilla total
- Realizar la compra del capital semilla

Funciones de la unidad de proyecto n

- Determinar los medios y realizar la difusión del programa en la población
- Efectuar el proceso de inscripción de los interesados en el programa
- Gestionar el local y el mobiliario para el desarrollo de las capacitaciones
- Adecuar las condiciones del local para el desarrollo de las capacitaciones
- Ejecutar los módulos de capacitación
- Determinar las necesidades de capacitación entre los beneficiados del proceso de inserción
- Organizar y desarrollar las asesorías con los participantes beneficiados en el proceso de inserción del programa
- Recibir los planes de negocios y hoja de vida de participantes
- Planificar y realizar la ferias de negocio en la sede establecida
- Planificar y realizar la feria de empleo en la sede establecida
- Organizar el acto de entrega de capital semilla
- Identificar las fuentes de empleo disponibles en la localidad
- Distribuir las hojas de vida de los participantes a los diferentes organismos
- Elaborar y mantener una base de datos de empleadores y candidatos
- Localizar el centro emprendedor
- Buscar las fuentes de financiamiento para construcción de centro
- Coordinar las instituciones integradas en la implementación del centro
- Supervisar el desarrollo del centro

La unidad de proyectos se denomina n dado que esta representa el numero de veces que el programa será repetido dentro de la planificación, para la propuesta se establecen 4 programas en un periodo de 2 años, por lo que existirán 4 unidades de proyectos en diferentes sedes con similares funciones

Etapa 3: Diseño de puestos de trabajo

a *¿Cuál es el propósito del diseño de puestos?*

El propósito del diseño de puestos es:

Dividir el trabajo según el grado de especialización y establecer cargas de trabajo acordes a la jornada laboral, para obtener mayor productividad y eficiencia en el desarrollo de las tareas.

Establecer el grado de conocimientos y habilidades que se requieren en el recurso humano.

b *¿Cómo se diseñan los puestos de trabajo?*

Los pasos para el diseño de puestos son:

- 1) Creación de puestos de trabajo
- 2) Asignación de tareas
- 3) Establecimiento de cantidad de recurso humano por puesto
- 4) Elaboración de perfil
- 5) Distribución de puestos por entidad

c *Diseño de puestos de trabajo***Paso 1: Creación de puestos de trabajo**

La creación de puestos de trabajo depende de los siguientes parámetros:

- Los niveles jerárquicos establecidos en la estructura organizativa.
- La especialización requerida en cada uno de los departamentos de la estructura organizativa.

Con lo anterior se analiza la estructura organizativa y las funciones atribuidas a cada uno de sus elementos y se decide respecto a los puestos que son necesarios crear.

Paso 2: Asignación de tareas

¿Qué es una tarea?

Es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad.

El procedimiento para la asignación de tareas a los puestos es el siguiente:

1) Desglose de funciones en tareas

Se determinan las tareas necesarias para cumplir con las funciones establecidas para cada uno de las unidades y departamentos de la estructura organizativa

2) Asignación de tareas a puestos

Las tareas determinadas se distribuyen en los cargos creados según la especialización, conocimientos y habilidades que requieren para su ejecución.

Con los datos obtenidos se construye un esquema de los puestos denominado organigrama de puestos. La construcción de este sigue las mismas reglas básicas de construcción de organigrama presentado en el paso anterior.

Resultado:

En la figura 13.3. se muestra la estructura de puestos:

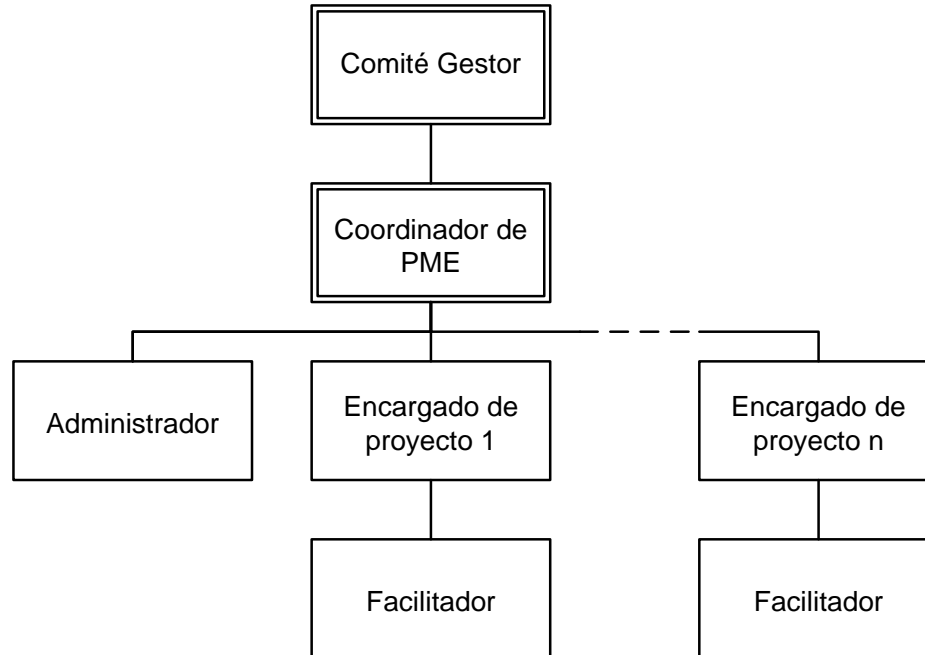


Figura 13.3. Organigrama de puestos del PME.

Tareas del cargo de Coordinador del PME

- Aprobar la ejecución de proyectos
- Definir las líneas de acción para la ejecución del programa.
- Establecer las sedes de ejecución del programa
- Elaborar la planeación del programa para su ejecución en la región
- Tramitar el financiamiento para la ejecución del programa con organismos cooperantes
- Aprobar la utilización de la metodología de la OEI
- Realizar la divulgación y promoción del programa en la región
- Establecer las líneas de evaluación de impacto del programa en la comunidad
- Supervisar el uso de los recursos dentro de la ejecución del programa
- Supervisar la contratación y despido del personal
- Coordinar las acciones hacia el alcance de los objetivos del programa
- Definir los parámetros de evaluación de desempeño del personal
- Realizar las reuniones periódicas para el desarrollo del monitoreo y evaluación de resultados
- Oficializar las ferias de empleo y negocios
- Elaborar informes de avance del programa
- Aprobar el monto del capital semilla
- Gestionar convenios entre instituciones cooperantes
- Firmar las actas convenios
- Enviar informes de avance a los cooperantes

Tareas del cargo de Administrador

- Realizar la reclutamiento, contratación y despido del personal
- Inducir y capacitar al personal
- Elaborar la base de datos del personal
- Proveer de materiales a proyectos para el desarrollo de capacitaciones
- Programar el uso de los recurso financiero
- Llevar control de gastos de recurso
- Llevar contabilidad
- Realizar la cotización de los insumos y materiales
- Efectuar las compras de los insumos y materiales
- Ejecutar los pagos al personal y proveedores
- Revisar cotizaciones de compra de capital semilla
- Evaluar requerimientos de recursos
- Distribuir el recurso en las etapas de desarrollo del programa
- Definir y desarrollar los indicadores de uso de los recursos
- Cotejar la programación de los recursos con lo ejecutado
- Elaborar informes de desempeño y uso de los recursos

Tareas del cargo de Encargado de Proyectos

- Determinar actividades de logística para el desarrollo del programa
- Organizar al comité gestor de la sede
- Definir la cantidad de personas beneficiadas por el programa
- Determinar los requerimientos de recurso humano
- Supervisar el desarrollo de las capacitaciones
- Presentar requerimientos de recursos a administración
- Organizar ferias de empleo en las sedes
- Organizar ferias de negocios en las sedes
- Recibir los planes de negocio
- Recibir las hojas de vida
- Organizar la entrega de capital semilla a iniciativas empresariales
- Distribuir las hojas de vida a fuentes de empleo
- Mantener la base de datos de fuentes de empleo
- Establecer las necesidades de capacitación de las nuevas empresas
- Realizar la evaluación de los participantes
- Controlar el desarrollo de las actividades del programa
- Elaborar el informe de avance hacia coordinación
- Presentar evaluación de personal a administración y coordinación
- Desarrollar la evaluación del impacto en la comunidad del programa
- Seleccionar la sede para el establecimiento del centro emprendedor
- Buscar los organismos de cooperación para la construcción de centro

- Organizar a las instituciones implicadas en el desarrollo del centro
- Supervisar y orientar la construcción del centro emprendedor

Tareas del cargo de Facilitador

- Preparar material didáctico
- Acondicionar local de capacitaciones
- Realizar inscripciones de los participantes
- Preparar materiales para el desarrollo de dinámicas
- Facilitar las sesiones
- Evaluar el desarrollo de las sesiones
- Recibir planes de negocios al finalizar proceso de formación
- Recibir curriculums al finalizar el proceso de formación
- Elaborar informes de desempeño de la sesión

Paso 3: Establecimiento de cantidad de recurso humano por puesto

Evaluando los siguientes elementos, según el criterio del diseñador de puestos, se establece la cantidad de recurso humano por puesto creado:

- Tipo de tareas asignadas
- Grado de complejidad de las tareas
- Tiempo de ejecución
- Periodo de ejecución

Resultados

En el cuadro 13.1 se muestran la cantidad de personas que se requieren para realizar las actividades de los puestos de trabajo.

Puesto	Cantidad de personal
Coordinador del PME	1
Administrador	1
Encargado de proyectos	1
Facilitador	3

Cuadro 13.1. Numero de personas por puesto.

Paso 4: Elaboración del perfil de puesto

¿Qué es el perfil de puesto?

Es la identificación de las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para la ocupación y desempeño del puesto.

Para elaborar el perfil de cada puesto, el diseñador deberá tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Escolaridad y/o áreas de conocimiento: El nivel, grado y/o área de estudios requerido para realizar las tareas asignadas al puesto.

- Experiencia laboral: Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de tareas vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto.
- Condiciones de trabajo: Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las actividades del puesto.
- Capacidades: Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Resultados:

Los perfiles de puesto están especificados en los cuadros 13.2, 13.3, 13.4, 13.5

- *Perfil del puesto de Coordinador del PME*

Nivel Académico	Lic. en administración de empresas, Lic. en economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 5 años
Otros requisitos	Manejo de paquetes de informáticos en control de proyectos Conocimientos básicos de promoción y aspectos legales Conocimiento en gestión de apoyo a instituciones cooperantes extranjeras y nacionales.
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, capacidad de convencimiento

Cuadro 13.2. Perfil de puesto del coordinador del PME.

- *Perfil del puesto de Administrador*

Nivel Académico	Lic. en administración, Economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 3 años en puestos similares
Otros requisitos	Manejo de paquetes informáticos Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos básicos de manejo de personal
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, Habilidad de convencimiento

Cuadro 13.3. Perfil de puestos del administrador.

- Perfil del puesto de Encargado de negocios

Nivel Académico	Lic. en administración, Economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 3 años en puestos similares
Otros requisitos	Manejo de paquetes informáticos Conocimientos de administración de proyectos Conocimientos básicos de manejo de personal
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, habilidad de convencimiento

Cuadro 13.4. Perfil de puesto encargado de negocios.

- Perfil del puesto de Facilitador

Nivel Académico	Bachillerato,
Experiencia	No indispensables
Otros requisitos	Conocimientos de manejo de grupos Conocimientos básicos de manejo de negocios
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidades pedagógicas, liderazgo, proactivo

Cuadro 13.5. Perfil de puesto del Facilitador.

Paso 5: Distribución de puestos por entidad implicada

Este paso se desarrolla mediante la construcción de la matriz de tarea y responsabilidades, que es una herramienta que permite visualizar la asignación de puestos así como las interrelaciones existentes entre los implicados en la ejecución de tareas.

Para la construcción de la matriz se sigue el siguiente procedimiento:

- 1) *Identificación de entidades implicadas*: aquellas que tendrán participación en el programa.
- 2) *Identificación de puesto y tareas*: aquellos que han sido creados en los pasos anteriores.
- 3) *Asignación de puestos y establecimiento de interrelaciones*: Mediante la codificación siguiente. Ver cuadro 13.6

Código	Descripción
R	Responsable del puesto o tarea
P	Participa en el desarrollo de la tarea
O	Proporciona información para la tarea
S	Revisa y valida la tarea

Cuadro 13.6. Codificación de asignación de puestos.

Esta asignación dependerá de las capacidades de cada entidad identificadas en el análisis de implicados del

diagnóstico de la presente guía. Ver formato en cuadro 13.7.

PUESTO/TAREA	IMPLICADOS			
	Implicado 1	Implicado 2	Implicado 3	Implicado n
Puesto 1				
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea n				
Puesto n				
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea n				

Cuadro 13.7 Formato de matriz de tareas y responsabilidades

Resultado:

Se identificaron como principales actores de ejecución del programa a la Coordinación del programa por parte de la OEI y las municipalidades (ver Planificación Análisis y diagnóstico de los intereses y expectativas de los actores), para los cuales se asignan las responsabilidades por medio de la Matriz de tarea y responsabilidades. Ver cuadro 13.8.

PUESTO/TAREAS	IMPLICADOS			
	Coordinadora del programa de la OEI	GOBIERNO MUNICIPAL	POBLACION BENEFICIADA	LIDERES SOCIALES
Coordinador del Programa	R	--	--	--
○ Aprobar la ejecución de proyectos	R	O	--	--
○ Definir las líneas de acción para la ejecución del programa	R	--		
○ Establecer las sedes de ejecución del programa	R	O	--	--
○ Elaborar la planeación del programa para su ejecución en la región occidental	R	O	--	--
○ Tramitar el financiamiento para la ejecución del programa con organismos cooperantes	R	P	--	--
○ Aprobar la utilización de la metodología de la OEI	R	--	--	--
○ Realizar la divulgación y promoción del programa en la región	R	P	--	P
○ Establecer las líneas de evaluación de impacto del programa en la comunidad	R	P, O	--	--
○ Supervisar el uso de los recursos dentro de la ejecución del programa	R	P, O	--	--
○ Supervisar la contratación y despido del personal	R	P	--	--
○ Coordinar las acciones hacia el alcance de los objetivos del programa	R	P		
○ Definir los parámetros de evaluación de desempeño del personal	R	--	--	--
○ Realizar las reuniones periódicas para el desarrollo del monitoreo y evaluación de resultados	R	P		
○ Oficializar las ferias de empleo y negocios	R	P	--	--

PUESTO/TAREAS	IMPLICADOS			
	Coordinadora del programa de la OEI	GOBIERNO MUNICIPAL	POBLACION BENEFICIADA	LIDERES SOCIALES
○ Elaborar informes de avance del programa	R	P, O		
○ Aprobar el monto del capital semilla	R	P		
○ Gestionar convenios entre instituciones cooperantes	R	P		
○ Firmar las actas convenios	R	P		
○ Enviar informes de avance a los cooperantes	R	--	--	--
Administ rador	R	--	--	--
○ Realizar la reclutamiento, contratación y despido del personal	R	--	--	--
○ Inducir y capacitar al personal	R	P	--	
○ Elaborar la base de datos del personal	R	P	--	--
○ Proveer de materiales a proyectos para el desarrollo de capacitaciones	R	P, O		
○ Programar el uso de los recurso financiero	R	O		
○ Llevar el control de gastos de recurso	R	O		
○ Llevar la contabilidad de la ejecución	R	O		
○ Realizar la cotización de los insumos y materiales	R	P, O		
○ Efectuar las compras de los insumos y materiales	R	P		
○ Ejecutar los pagos al personal y proveedores	R	P, O		
○ Revisar cotizaciones de compra de capital semilla	R	P, O		
○ Evaluar requerimientos de recursos	R	P, O		
○ Distribuir el recurso en las etapas de desarrollo del programa	R	P		
○ Definir y desarrollar los indicadores de uso de los recursos	R	P		
○ Cotejar la programación de los recursos con lo ejecutado	R	O		
○ Elaborar informes de desempeño y uso de los recursos	R			
Encargado de Proyectos	--	P		
○ Determinar actividades de logística para el desarrollo del programa	P	R	O	
○ Organizar al comité gestor de la sede	P	R		O
○ Definir la cantidad de personas beneficiadas por el programa	P	R		O
○ Determinar los requerimientos de recurso humano	P	R		O
○ Supervisar el desarrollo de las capacitaciones	P	R	O	
○ Presentar requerimientos de recursos a administración		R		
○ Organizar ferias de empleo en las sedes	P, S	R	O	

PUESTO/TAREAS	IMPLICADOS			
	Coordinadora del programa de la OEI	GOBIERNO MUNICIPAL	POBLACION BENEFICIADA	LIDERES SOCIALES
○ Organizar ferias de negocios en las sedes	P, S	R	O	
○ Recibir los planes de negocio	P, S	R	O	
○ Organizar la entrega de capital semilla a iniciativas empresariales	P, S	R	O	
○ Distribuir las hojas de vida a fuentes de empleo	S	R	O	
○ Mantener la base de datos de fuentes de empleo	S	R	O	
○ Establecer las necesidades de capacitación de las nuevas empresas	P	R	O	
○ Realizar la evaluación de los participantes	P, S	R	O	
○ Controlar el desarrollo de las actividades del programa	P, S	R	O	
○ Elaborar el informe de avance hacia coordinación	-	R	O	
○ Presentar evaluación de personal a administración y coordinación	S	R		
○ Desarrollar la evaluación del impacto en la comunidad del programa	P, S	R	O	
○ Seleccionar la sede para el establecimiento del centro emprendedor	S	R		
○ Buscar los organismos de cooperación para la construcción de centro	P, S	R		
○ Organizar a las instituciones implicadas en el desarrollo del centro	S	R		
○ Supervisar y orientar la construcción del centro emprendedor	P, S	R		

Cuadro 13.8. Matriz de responsabilidad de la ejecución del programa

Etapa 4: Documentación

a ¿Qué es la documentación?

La documentación es el soporte del modelo de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

bCuál es el propósito de la documentación?

Registrar y transmitir, sin distorsiones, la información sobre la organización y su funcionamiento, para el mejor desarrollo de las tareas.

c *¿Cómo se documenta la organización?*

Para el programa resulta conveniente documentar la información en un Manual Multipropósito, qué es el que recopila información a través de los siguientes pasos:

- 1) Determinar la necesidad de documentación
- 2) Redacción del manual

d *Desarrollo de la documentación*

La documentación se efectúa mediante los pasos siguientes:

Paso 1: Determinar la necesidad de documentación

Se refiere a determinar los documentos requeridos por la organización para asegurar la planificación, funcionamiento y control efectivos de sus procesos.

Para ello se remite al documento de la planeación y se analizan los procesos que se ejecutaran, decidiendo sobre la información de entrada y salida a estos procesos y que se requiere este documentada para asegurar que el proceso se desarrolle en condiciones bajo control, constituyendo estas los elementos de información del Manual.

Resultados

Los elementos de información que constituirán el Manual Multipropósito del PME, que se muestran a medida se ha ido desarrollando la presente guía, son:

- Visión, misión y objetivos globales del programa
- Guía de Gestión del programa
- Manual de funciones del programa
- Manual de funciones del Centro Emprendedor
- Manual de puestos del programa
- Manual de puestos del Centro Emprendedor
- Plan de inducción y capacitación de personal
- Plan educativo y desarrollo curricular
- Guía para el monitoreo y evaluación del programa

Paso 2: Redacción del Manual

1) Estructura del Manual

A continuación se presenta la estructura de contenido que por lo general presentan los manuales:

- Portada
- Tabla de contenido

- Breve descripción de la organización (Su origen, visión, misión, objetivos globales)
- Alcance
- Términos y definiciones
- Instructivo de uso
- Desarrollo de contenido principal

2) Formato del Manual

Aspectos generales









Independientemente del tipo de elemento perteneciente al Manual de que se trate, existe un conjunto de aspectos comunes a éstos que deben regularse, para garantizar la uniformidad, los cuales se mencionan a continuación:

- Dimensión del papel y posición de la hoja (vertical u horizontal)
- Márgenes: superior e inferior; izquierdo y derecho; desde el borde hasta el encabezado y el pie de página.
- Tipo de letra para el texto del cuerpo del documento (Arial, Times New Roman, etc.) y cantidad de puntos.
- Separación entre líneas del texto.
- Separación entre párrafos.
- Forma de enumeración y título de las tablas, tanto en el texto como en los anexos.
- Forma de resaltar por su importancia un aspecto determinado en el texto.
- Impresión de los documentos en su versión final, la cual se recomienda se efectúe por una sola cara.
- Espaciado entre líneas del título
- Tipo de letra y justificación del Título del elemento de información.
- Formato de las definiciones y de los títulos de las divisiones y subdivisiones que componen un documento.
- Separación entre divisiones y subdivisiones.

Elaboración de diagramas

Una herramienta que facilita la comprensión de documentos y contribuye a la eliminación de ambigüedades en la interpretación de los contenidos es la utilización de gráficos de diferentes tipos, lo cual en el caso de un Manual resulta decisivo y por tanto debe establecerse como un requisito obligatorio.

Lo antes expuesto, hace necesario regular los tipos y formas de empleo de los símbolos utilizados en los gráficos para la representación de los procesos, diagramas de flujos, árboles de decisión, etc., pudiendo emplearse para este propósito los que se proponen y describen a continuación en el cuadro 13.9

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Conector con otros símbolos o páginas del diagrama.
	Inicio y fin de un proceso.
	Señalar la dirección del flujo, relaciones de estructuras
	Expresa la existencia de una decisión lógica, como resultado de la cual se escoge una vía entre dos alternativas.
	Operaciones, procesos o estructuras básicas.
	Formularios impresos de todo tipo: salidas de computadoras, modelos para llenado manual, etc.
	Almacenamiento de datos en Bases de Datos.
	Archivos, expedientes.

Cuadro 13.9. Símbolos para la elaboración de diagramas y su significado.

Modelos

Una vez establecido el formato para expresar el contenido de las Regulaciones Internas, corresponde definir los tipos de modelos sobre los cuales se elaboraran los contenidos. Estos tipos de modelos son:

- Esquema de portada: es la primera página del documento que consta de: encabezado; cuerpo (donde se recoge el Título) y pie de página.
- Encabezado: Está compuesto por los aspectos de identificación (logotipos, nombre de la organización, nombre del elemento del manual)
- Cuerpo: Es el lugar donde se encuentra el contenido del elemento del manual, incluyendo los aspectos de quien elaboró, comprobó y reviso.

Resultado:

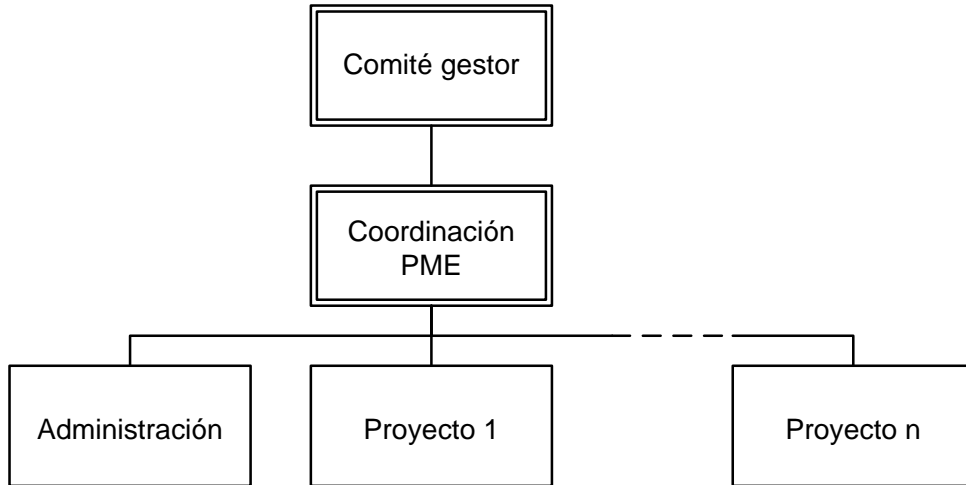
Según el resultado presentado anteriormente el Manual Multipropósito estará constituido por varios elementos que se irán desarrollando a lo largo de esta guía o en capítulos posteriores, por lo que a continuación sólo se muestran los resultados elaborados en este capítulo:



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR
ORGANIZACIÓN**



ORGANIGRAMA DE EJECUCIÓN





**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR
ORGANIZACIÓN**



<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 1 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

DATOS GENERALES

Nombre de unidad	<i>Comité Gestor</i>		
Unidad Superior	--	Unidad (es) que dirige	Coordinación del programa

OBJETIVO

Planear, organizar, financiar y Supervisar el desarrollo del programa en la región occidental del país

FUNCIONES

- Planificar el desarrollo del programa
- Seleccionar las sedes de ejecución
- Buscar la consolidación de redes de apoyo en las sedes de ejecución
- Coordinar los esfuerzos de las instituciones implicadas
- Definir las responsabilidades entre las instituciones implicadas
- Elaborar los convenios entre organismos
- Realizar reuniones periódicas para monitoreo de ejecución del programa
- Gestionar financiamiento con organismos cooperantes
- Establecer responsabilidades financieras de los implicados
- Analizar y evaluar el desempeño del programa



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR
ORGANIZACIÓN**



<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 2 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

DATOS GENERALES

Nombre de unidad	<i>Coordinación del programa</i>		
Unidad Superior	Comité Gestor	Unidad (es) que dirige	Administración, Proyectos

OBJETIVO

Coordinar y dirigir el desarrollo del programa en la región occidental de El Salvador

FUNCIONES

- Ejecutar la planeación del programa
- Elaborar plan para la divulgación del programa en las sedes de ejecución
- Ejecutar plan de divulgación del desarrollo del programa
- Supervisar el desempeño de los recursos asignados para ejecución
- Supervisar ejecución de proyectos
- Monitorear el desarrollo de las actividades planificadas
- Recopilar la información de las unidades ejecutoras del programa
- Evaluar el desempeño de la ejecución
- Elaborar los informes de avances para comité gestor y cooperantes financieros



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR
ORGANIZACIÓN**



<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 3 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

DATOS GENERALES

Nombre de unidad	<i>Administración</i>		
Unidad Superior	Coordinación PME	Unidad (es) que dirige (Cod)	Capacitación

OBJETIVO

Coordinar, distribuir y supervisar el uso de los recursos para el desarrollo del PME en la región occidental

FUNCIONES

- Obtener el financiamiento para la ejecución
- Programar la ejecución del recurso financiero
- Desarrollar métodos de control del recurso financiero
- Controlar la ejecución del recurso financiero
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria
- Gestionar los recursos para el desarrollo de la feria de empleo
- Seleccionar el personal para la ejecución del programa de capacitaciones
- Contratar el personal del programa
- Realizar la inducción del personal involucrado en la ejecución
- Determinar necesidades de capacitación del personal
- Elaborar el plan de capacitación del personal
- Ejecutar el plan de capacitación a personal
- Supervisar al personal en la ejecución del programa
- Evaluar el desempeño del personal
- Evaluar el nivel de aprendizaje de los participantes por cada modulo ejecutado
- Sistematizar las evaluaciones de los participantes
- Determinar el monto de capital semilla total
- Realizar la compra del capital semilla



ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR



ORGANIZACIÓN

<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 4 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

DATOS GENERALES

Nombre de unidad	<i>Proyecto n</i>		
Unidad Superior	Coordinación PME	Unidad (es) que dirige (Cod)	--

OBJETIVO

Ejecutar y supervisar el desarrollo del PME en la región occidental del país

FUNCIONES

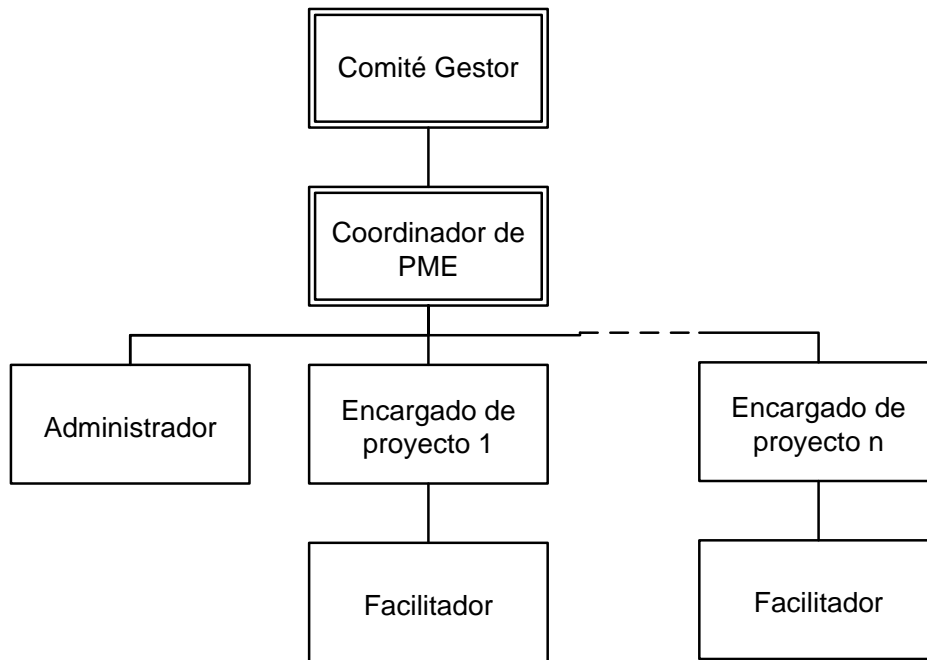
- Determinar los medios y realizar la difusión del programa en la población
- Efectuar el proceso de inscripción de los interesados en el programa
- Gestionar el local y el mobiliario para el desarrollo de las capacitaciones
- Adecuar las condiciones del local para el desarrollo de las capacitaciones
- Ejecutar los módulos de capacitación
- Determinar las necesidades de capacitación entre los beneficiados del proceso de inserción
- Organizar y desarrollar las asesorías con los participantes beneficiados en el proceso de inserción del programa
- Recibir los planes de negocios y hoja de vida de participantes
- Planificar y realizar la feria de negocio en la sede establecida
- Planificar y realizar la feria de empleo en la sede establecida
- Organizar el acto de entrega de capital semilla
- Identificar las fuentes de empleo disponibles en la localidad
- Distribuir las hojas de vida de los participantes a los diferentes organismos
- Elaborar y mantener una base de datos de empleadores y candidatos
- Localizar el centro emprendedor
- Buscar las fuentes de financiamiento para construcción de centro
- Coordinar las instituciones integradas en la implementación del centro
- Supervisar el desarrollo del centro



ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR **PUESTOS**



ORGANIGRAMA DE PUESTOS





**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR**



PUESTOS

<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 1 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

NOMBRE DEL PUESTO *Coordinador del PME*

DATOS GENERALES

Unidad	Coordinación		
Superior Inmediato	--		
Reporta a:	Comité Gestor	Supervisa a:	Administrador, Encargado de proyecto n
Tipo de puesto	Por proyectos	Cantidad de personal	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Aprobar, coordinar, vincular y supervisar el desarrollo del programa en la región occidental de el salvador para garantizar el uso de los recursos hacia el alcance de los objetivos.

FUNCIONES

- Elaborar la planificación operativa de cada proyecto de la planeación del programa
- Realizar la divulgación y promoción del programa
- Establecer las líneas de evaluación de impacto del programa en la comunidad
- Supervisar el uso de los recursos dentro de la ejecución del programa
- Supervisar la contratación y despido del personal
- Coordinar las acciones hacia el alcance de los objetivos del programa
- Definir los parámetros de evaluación de desempeño del personal
- Realizar las reuniones periódicas para el desarrollo del monitoreo y evaluación de resultados
- Oficializar las ferias de empleo y negocios
- Elaborar informes de avance del programa
- Aprobar el monto del capital semilla
- Gestionar convenios entre instituciones cooperantes
- Enviar informes de avance a los cooperantes

REQUISITOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Lic. en administración de empresas, Lic. en economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 5 años
Otros requisitos	Manejo de paquetes de informáticos en control de proyectos Conocimientos básicos de promoción y aspectos legales Conocimiento en gestión de apoyo a instituciones cooperantes extranjeras y nacionales.
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, capacidad de convencimiento



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR**



PUESTOS

<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 2 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

NOMBRE DEL PUESTO *Administrador*

DATOS GENERALES

Unidad	Administración		
Superior Inmediato	Coordinador de PME		
Reporta a:	Coordinador, Proyecto n	Supervisa a:	--
Tipo de puesto	Por proyectos	Cantidad de personal	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Proveer, coordinar y organizar el uso de los recursos bajo las líneas establecidas por coordinación para la consecución de los objetivos y metas del programa.

FUNCIONES

- Realizar la reclutamiento, contratación y despido del personal
- Inducir y capacitar al personal
- Elaborar la base de datos del personal
- Proveer de materiales a proyectos para el desarrollo de capacitaciones
- Programar el uso de los recurso financiero
- Llevar control de gastos de recurso
- Llevar contabilidad
- Realizar la cotización de los insumos y materiales
- Efectuar las compras de los insumos y materiales
- Ejecutar los pagos al personal y proveedores
- Revisar cotizaciones de compra de capital semilla
- Evaluar requerimientos de recursos
- Distribuir el recurso en las etapas de desarrollo del programa
- Definir y desarrollar los indicadores de uso de los recursos
- Cotejar la programación de los recursos con lo ejecutado
- Elaborar informes de desempeño y uso de los recursos



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR**



PUESTOS

REQUISITOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Lic. en administración, Economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 3 años en puestos similares
Otros requisitos	Manejo de paquetes informáticos Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos básicos de manejo de personal
Habilidades competencias especiales y	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, Habilidad de convencimiento



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR**



PUESTOS

<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 3 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		

NOMBRE DEL PUESTO *Encargado de proyecto n*

DATOS GENERALES

Unidad	Proyecto n		
Superior Inmediato			
Reporta a:	Coordinador de PME, Administración	Supervisa a:	Facilitadores
Tipo de puesto	Por proyectos	Cantidad de personal	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, monitorear y evaluar el programa en la región occidental, bajo los términos definidos por la coordinación para generar el impacto esperado con el mejor uso de los recursos disponibles

FUNCIONES

- Determinar actividades de logística para el desarrollo del programa
- Organizar al comité gestor de la sede
- Definir la cantidad de personas beneficiadas por el programa
- Determinar los requerimientos de recurso humano
- Supervisar el desarrollo de las capacitaciones
- Presentar requerimientos de recursos a administración
- Organizar ferias de empleo en las sedes
- Organizar ferias de negocios en las sedes
- Recibir los planes de negocio
- Recibir las hojas de vida
- Organizar la entrega de capital semilla a iniciativas empresariales
- Distribuir las hojas de vida a fuentes de empleo
- Mantener la base de datos de fuentes de empleo
- Establecer las necesidades de capacitación de las nuevas empresas
- Realizar la evaluación de los participantes
- Controlar el desarrollo de las actividades del programa
- Elaborar el informe de avance hacia coordinación
- Presentar evaluación de personal a administración y coordinación
- Desarrollar la evaluación del impacto en la comunidad del programa
- Seleccionar la sede para el establecimiento del centro emprendedor
- Buscar los organismos de cooperación para la construcción de centro
- Organizar a las instituciones implicadas en el desarrollo del centro
- Supervisar y orientar la construcción del centro emprendedor



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR
PUESTOS**



REQUISITOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Lic. en administración, Economía, Ing. Industrial o carreras a fines
Experiencia	Mínima de 3 años en puestos similares
Otros requisitos	Manejo de paquetes informáticos Conocimientos de administración de proyectos Conocimientos básicos de manejo de personal
Habilidades competencias especiales y	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidad numérica, aptitudes de liderazgo, trabajar bajo presión, capacidad de mantener relaciones efectivas de trabajo, habilidad de convencimiento



**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS
IBEROAMERICANOS
PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR**



PUESTOS

<i>Elaborado por:</i>	<i>G, L; L</i>	<i>Revisado por:</i>		<i>Página 4 de 4</i>
<i>Fecha de Elaboración</i>	<i>Junio/2007</i>	<i>Fecha de Revisión</i>		
<i>NOMBRE DEL PUESTO</i>		<i>Facilitador</i>		
<i>DATOS GENERALES</i>				
Unidad	Proyectos			
Superior Inmediato	Encargado de proyectos			
Reporta a:	Encargado de proyectos	Supervisa a:	--	
Tipo de puesto	Por proyectos	Cantidad de personal	3	
<i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i>				
Capacitar y asesorar a los participantes del PME bajo las metodologías y líneas establecidas por la OEI para alcanzar el impacto esperado.				
<i>FUNCIONES</i>				
<ul style="list-style-type: none"> ○ Preparar el material didáctico ○ Acondicionar el local de capacitaciones ○ Realizar inscripciones de los participantes ○ Preparar materiales para el desarrollo de dinámicas ○ Facilitar las sesiones ○ Evaluar el desarrollo de las sesiones ○ Recibir planes de negocios al finalizar proceso de formación ○ Recibir curriculums al finalizar el proceso de formación ○ Elaborar informes de desempeño de la sesión 				
<i>REQUISITOS DEL PUESTO</i>				
Nivel Académico	Bachillerato,			
Experiencia	No indispensables			
Otros requisitos	Conocimientos de manejo de grupos Conocimientos básicos de manejo de negocios			
Habilidades especiales y competencias	Facilidad de expresión escrita y oral, habilidades pedagógicas, liderazgo, proactivo			

XIV RECURSOS HUMANOS

A- Contexto de los recursos humanos

1. ¿Qué es el recurso humano?

El recurso humano se define como el conjunto de empleados o colaboradores que se encuentran dentro de la organización que trabajan para el alcance de los objetivos de la misma

2. ¿Cómo se desarrolla el recurso humano?

Para el desarrollo del recurso humano necesario para la ejecución del programa se realiza bajo las siguientes etapas:

- 1) Plan de contratación
- 2) Plan de Inducción
- 3) Logística de ejecución

B- Desarrollo de los recursos humanos

Etapa 1: Plan de contratación

a ¿Qué es un plan de contratación?

Es el plan que analiza y determina todos los elementos relacionados con el recurso humano involucrado en el desarrollo del programa; dichos elementos son constituidos por: la definición del personal, la organización, el reclutamiento, selección y contratación del personal

b ¿Cuál es el propósito del plan de contratación?

Suministrar a la organización del personal adecuado en el momento que sea requerido

c ¿Cómo se realiza un plan de contratación?

- 1) Identificación de los requerimientos de recurso humano
- 2) Remuneración del personal
- 3) Reclutamiento y selección de personal
- 4) Programación de contratación personal

d Desarrollo del plan de contratación

A continuación se desglosan los pasos para el desarrollo del plan de contratación del personal

Paso 1: Identificación de los requerimientos de personal

Los requerimientos consisten en establecer la demanda y calidad del personal que se vera involucrado en el desarrollo del programa

¿Qué es calidad del personal?

Refiriéndose a los requisitos y habilidades necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

¿Como se define la calidad del personal?

Como elementos básicos contemplados en el perfil del puesto se deben de finir

- Formación requerida para el puesto: que lo define el nivel académico necesario para ocupar el cargo
- Otro tipos de conocimientos: que los establece además del conocimiento académico que otro tipo de adiestramiento es necesario para su desempeño, asimismo las habilidades y capacidades que se buscan de la persona al ocupar el puesto
- Experiencia laboral: determinando la experiencia necesaria que la persona debe poseer, para el desarrollo de las funciones una vez obtenga el puesto

Estos elementos se encuentran desarrollado en el manual de puestos y su definición se encuentra explicada en la etapa de diseño de puestos de trabajo de la organización

Los requisitos necesarios para cubrir una vacante dentro del organización del programa, se especifican en el manual de puestos,

¿Qué es Demanda del personal?

Indicando la cantidad del personal que estará siendo solicitado durante la ejecución del programa

¿Cómo se establece la demanda de personal?

La demanda del personal se establece por medio de un análisis de la planeación de la ejecución del programa en el que se identifican los siguientes elementos:

- Duración de la ejecución: siendo el periodo definido para la ejecución del programa que permita el alcance de las metas
- Periodo de contratación: refiriéndose al tiempo que será requerido el personal dentro de la ejecución del programa en la localidad
- Frecuencia de contratación: estableciendo la cantidad de veces que será necesario realizar las contrataciones, esto es definido por el numero de veces que se repetirá el programa en el periodo un periodo de cooperación determinado
- Tipo de contratación: especificando el tipo de trabajo que la persona desempeñara.

Además de establecer estos elementos de la planificación del programa es necesario identificar los siguientes elementos dentro de la organización:

- Nombre del puesto: que constituye la vacante a ser suplida.
- Cantidad de personal: que establece el número de personas que desempeñaran ese puesto.

Lo anterior se resume en la siguiente ficha de requerimiento del personal. Ver cuadro 14.1.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR					
Nombre del puesto	Cantidad de personal	Frecuencia de contratación	Periodo de contratación	Tipo de contrato	Demanda de personal
Puesto #1	1	4	5 semanas	Temporal	1
Puesto #2					
Puesto #n					

Cuadro 14.1. Resumen de requerimientos de personal

Resultados

Basados en la organización propuesta (Ver Cap. XIII), los requerimientos de personal necesarios para la ejecución de los objetivos es la siguiente. Ver cuadros 14.2., 14.3. y 14.4.

Para el objetivo 1 consiste en reforzar los conocimientos de administración en las personas que están involucradas en el desarrollo del programa en la OEI

Objetivo 1

Este personal es de tipo consultor, ya que es el que desarrollara las capacitaciones necesarias para la implementación del modelo, a continuación se presenta el resumen de requerimiento de personal para este objetivo

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR OBJETIVO 1					
Nombre del puesto	Cantidad de personal	Frecuencia de contratación	Periodo de contratación	Tipo de contrato	Demanda de personal
Capacitador	1	1	15 días	Temporal	1

Cuadro 14.2 Personal Requerido para la implementación del modelo

Objetivo 2

A continuación se presenta el personal que se encargara de la ejecución del programa municipio emprendedor en las diferentes sedes para el periodo de cooperación planteado

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR OBJETIVO 2					
Nombre del puesto	Cantidad de personal	Frecuencia de contratación	Periodo de contratación	Tipo de contrato	Demanda de personal
Coordinador PME	1	1	2 años	Temporal	1
Administrador	1	1	2 años	Temporal	1
Encargado de proyectos ⁶⁶	1	4	10 meses	Temporal	4
Facilitadores	1/50 p ⁶⁷	4	5 meses	Temporal	30

Cuadro 14.3 Personal Requerido para la Ejecución del programa en diferentes sedes de la región

⁶⁶ Es un encargado por cada sede de ejecución en la región dentro de los 2 años de planeación

⁶⁷ Participantes

Objetivo 3

El requerimiento de personal que se describe a continuación es aquel que se encargara de la implementación del centro emprendedor en la sede seleccionada, por lo que constituye la estructura de la administración de proyectos

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA EL PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR OBJETIVO 3					
Nombre del puesto	Cantidad de personal	Frecuencia de contratación	Periodo de contratación	Tipo de contrato	Demanda de personal
Coordinador PME	1	1	6 meses	Temporal	1
Administrador	1	1	6 meses	Temporal	1
Encargado de proyectos	1	1	6 meses	Temporal	1

Cuadro 14.4. Personal requerido para crear centro emprendedor

Paso 2: Remuneración al personal
<p>¿Qué es remuneración?</p> <p>Es el pago que se entrega al personal a cambio del desarrollo de la prestación de sus servicios.</p> <p>Como una primera reflexión respecto a la remuneración del personal son los distintos tipos de pago existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Por unidad de tiempo: en donde la remuneración se realiza según las horas que el personal a trabajado ○ Por unidad de obra: la remuneración se realiza de acuerdo a la cantidad o calidad del servicio que se preste <p>¿Cómo se establece la remuneración?</p> <p>El establecimiento de la remuneración del personal se puede realizar bajo dos vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Según convenio, en donde se fijan la retribuciones mínimas del personal ya sea por grupos o categorías del personal, y se pactan con las instituciones a las cuales estas pertenecen ○ Remuneraciones percibidas por el sector: en el que se observa el nivel de pago que se encuentra en el sector bajo el cual se encuentra la organización.
Paso 3: Reclutamiento y Selección del personal
<p>¿Qué es el reclutamiento?</p> <p>Es el conjunto de esfuerzos que hace la organización para la captación de personas candidatas a un puesto de trabajo, el objetivo del reclutamiento es poder obtener el numero suficiente de candidaturas para el momento de realizar la selección.</p> <p>¿Cómo se realiza el reclutamiento?</p> <p>Este se realiza definiendo las fuentes de reclutamiento para la cual existen dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Interno: el cual la organización busca al personal que ya se encuentra en ella, mediante rotación y promoción. ○ Externo: los candidatos se captan fuera de la organización, y se puede realizar mediante, contactos, bolsas de trabajo, anuncios entre otros. Los anuncios el cual es el método común para el desarrollo del

reclutamiento debe presentar contener los siguientes aspectos: presentación de la empresa, denominación del puesto o cargo a cubrir, requisitos mínimos exigidos, prestaciones de la organización y datos de envío para la hoja de vida.

La selección de las fuentes de reclutamiento dependerá de las políticas adoptadas por la organización del personal o de las condiciones bajo las cuales se desarrolle el programa

¿Qué es la selección?

Es el método mediante el cual se eligen a las personas que ocuparan el cargo de entre las propuestas obtenidas en el reclutamiento

¿Cómo se realiza la selección?

El proceso para la selección del personal se detalla a continuación:

- 1) *Pre-selección*: consiste en filtrar la población reclutada, eliminando las propuestas que no llenan los requerimientos del puesto al que aplica, este paso se realiza en base a la información que es proporcionada por el aspirante.
- 2) *Comparación*: aquellos candidatos que hayan sido preseleccionados, nuevamente se evalúan su perfil indagando que tan aproximado es respecto a los requisitos del puesto
- 3) *Entrevista*: al existir varios candidatos cuyo perfil se encuentra acorde a las exigencias del puesto, la entrevista como técnica de selección de personal; permite explorar aun mas al aspirante y obtener mas información

Paso 4: Programación de contrataciones

¿Qué es la programación de contrataciones?

Es la distribución del recurso humano a lo largo del periodo de ejecución de un proyecto, su objetivo es determinar cuando es necesario iniciar con el proceso de obtención de personal para lograr contar con el momento requerido

¿Cómo se desarrolla la programación de las contrataciones?

A continuación se presenta el proceso para el desarrollo de la programación de las contrataciones del personal

- Identificar de actividades que define el momento exacto en donde es requerido el personal, lo que servirá de punto de referencia para programar el proceso de selección del personal, esto se puede observar en la programación de las actividades y las tareas que se encuentran contempladas en cada puesto
- Programar las actividades de Reclutamiento, selección, contratación y inducción del personal: la duración de este proceso debe ser contemplada, para poder definir a partir de que punto se cuenta con el personal

La programación del personal se esquematiza por medio del Diagrama de Gantt, se toman en cuenta las observaciones hechas en la etapa 2 del desarrollo de la planificación.

Resultados

Para cada uno de los objetivos desarrollados se presenta la programación del personal para su ejecución. Ver figura 14.1., 14.2. y 14.3

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Ene 2008				
				30/12	6/1	13/1	20/1	27/1
1	Búsqueda y selección de consultora	02/01/2008	11/01/2008	█				
2	Contratación de Consultora	14/01/2008	14/01/2008	█				
3	Duración del contrato	15/01/2008	30/01/2008	█				

Figura 14.1. Programación de contratación de personal en la Capacitación del Modelo de gestión

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	T1			T2			T3	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
1	Reclutamiento y selección	19/01/2009	28/01/2009	■							
2	Contratación	29/01/2009	29/01/2009								
3	Inducción	30/01/2009	30/01/2009								
4	Periodo de contratación Coordinador de PME	02/02/2009	21/08/2009		■	■	■	■	■	■	■
5	Periodo de contratación Administrador	02/02/2009	21/08/2009		■	■	■	■	■	■	■
6	Periodo de contratación Encargado de proyecto	02/02/2009	21/08/2009		■	■	■	■	■	■	■

Figura 14.3 Programación de la contratación del personal involucrado en la ejecución del Centro Emprendedor

Etapa 2: Plan de Inducción

a ¿Qué es la inducción?

La inducción es el proceso en el que se inicia al trabajo al personal contratado, dándole a conocer aspectos como: en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, cuáles son los métodos de trabajo para realizar sus tareas.

b ¿Cuál es el propósito de la inducción?

El propósito de la inducción es:

α. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto. De una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo de trabajo.

β. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño •

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos, como se espera que realicen sus tareas.

c ¿Cómo formular el plan de inducción

El plan de inducción se formula siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Elaborar el programa educativo
- 2) Definir la agenda descriptiva por sesión del programa educativo
- 3) Establecer el desarrollo del módulo

d Desarrollo de la formulación del plan de inducción

Paso 1: Elaborar el programa educativo

¿Qué es el programa educativo?

Instrumento curricular donde se definen los objetivos a lograr, los contenidos a desarrollar, así como las metodologías a emplear con este fin.

El programa educativo se elabora llenando el siguiente formato: *Ver cuadro 14.5.*

<p>GENERALIDADES</p> <p>CÓDIGO : NOMBRE DEL MÓDULO : DURACIÓN DEL MÓDULO :</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN DE EN QUÉ CONSISTE EL MÓDULO</p>
<p>OBJETIVO DEL MÓDULO</p> <p>OBJETIVO GENERAL DE FORMACIÓN CON EL DESARROLLO DEL MÓDULO</p>
<p>OBJETIVOS DE APRENDIZAJE</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE FORMACIÓN CON EL DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS DEL MÓDULO</p>
<p>METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA</p> <p>MODOS O TÉCNICAS CON QUE SE LLEVARÁ ACABO EL DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS</p>
<p>CONTENIDOS</p> <p>TEMÁTICAS A DESARROLLAR EN EL MÓDULO</p>

Cuadro 14.5. Formato para elaboración de la programación educativa

Resultados

Modulo de inducción 1

Descripción del modulo

El modulo esta orientado a introducir al personal involucrado en el desarrollo del programa en aspectos generales acerca de la naturaleza del programa y su contribución en la sociedad, y cual es su responsabilidad dentro de la ejecución de este para su éxito.

Nombre del módulo

Inducción del personal al PME

Contenido programático del modulo

GENERALIDADES

Código	Modulo Uno de inducción (MUI)
Nombre del Modulo	Inducción del personal al PME
Numero de horas	2 horas
Duración del modulo	1 día

OBJETIVO DEL MODULO

Que el personal de nuevo ingreso conozca que es el programa y su organización para su integración en el esfuerzo por lograr el desarrollo de los municipios.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que el personal nuevo al finalizar el modulo estén en capacidad de:

- Expresar claramente la misión y visión del programa
- Conocer el origen y finalidad del programa.
- Conocer la metodología de desarrollo del programa.
- Conocer la organización para el desarrollo del programa
- Identificar los posibles grupos desfavorecidos de su localidad.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

Charla expositiva y discusión dirigida de los aspectos introductorias al programa.

CONTENIDO

- Origen y finalidad
- Misión y Visión
- Objetivos
- Estructura de desarrollo del programa
- Organización del programa
- Generalidades de las organizaciones implicadas.

Modulo de inducción 2

Descripción del modulo

Esta destinado a la orientación de los empleados en sus puestos específicos, proporcionando la información necesaria para que pueda ejecutar sus actividades, saber sus responsabilidades y los métodos para su trabajo

Nombre del módulo

Conozca su nuevo trabajo

Contenido programático del modulo

GENERALIDADES

Código	Modulo Dos de Inducción (MDI)
Nombre del Modulo	Conozca su trabajo
Numero de horas	3 Horas
Duración del modulo	1 día

OBJETIVO DEL MODULO

Que el personal de nuevo ingreso conozca sus obligaciones y actividades para lograr un buen desempeño de estos en sus puestos de trabajo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que el personal nuevo al finalizar el modulo estén en capacidad de:

- Reconocer el alcance de su puesto de trabajo.
- Saber las tareas específicas a desarrollar
- Saber las reglas específicas para su trabajo.
- Saber los puntos de control y criterios para la evaluación de su desempeño.
- Conocer los métodos de trabajo, equipo, procesos, formatos y todo lo necesario para el desempeño de sus labores.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

Charlas expositivas y discusiones dirigidas ya sea en grupos para puestos afines o individuales si lo requiere.

CONTENIDO

- Hasta donde llegan las obligaciones del trabajo
- Tareas a realizar y las reglas del juego.
- Evaluación, puntos de control y criterios.
- ¿Cómo se realizar el trabajo?

Paso 2: Definir la agenda descriptiva por sesión del programa educativo

¿Qué es la agenda descriptiva?

Es el instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza-aprendizaje, que permite orientar al docente en su práctica con respecto al tiempo, los objetivos a lograr, las actividades y contenidos a desarrollar, así como los recursos a emplear con este fin.

Para definir la agenda descriptiva se llena el siguiente formato: *Ver cuadro 14.6.*

AGENDA DESCRIPTIVA: (Nombre del evento)			SESIÓN NO.
HORA	CONTENIDO o ACTIVIDAD	OBJETIVO OPERATIVO	RECURSO

Cuadro 14.6. Formato para la elaboración de la agenda descriptiva

En donde:

hora: es el tiempo que se asigna para el desarrollo del contenido.

Contenido o actividad: tema a desarrollar o tarea a realizar.

Objetivo operativo: es la meta a nivel más concreto y cercano a alcanzar con el desarrollo del contenido o actividad.

Recurso: útiles, materiales u equipo necesario para el desarrollo del contenido o actividad.

Resultados Ver cuadro 14.7 y 14.8.

AGENDA DESCRIPTIVA DEL MODULO 1

Sesión única: Inducción al programa.

DURACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVOS OPERATIVOS	MATERIALES
10 min	Bienvenida y presentación	Generar un ambiente de confianza e integración entre el nuevo personal	Gafetes Plumones
10 min	Origen y finalidad del programa	Conocer las causas que dan pie al programa y lo que busca alcanzar.	Diapositivas Cañón PC
5 min	Misión y Visión	Conocer la razón de ser y hasta donde quiere llegar el programa	Diapositivas Cañón PC
5 min	Objetivos del programa	Conocer lo que el programa busca realizar.	Diapositivas Cañón PC
30 min	Estructura de desarrollo del programa	Conocer las etapas de desarrollo del programa en la formación emprendedora	Diapositivas Cañón PC
30 min	Estructura organizativa del programa	Conocer los lineamientos, responsabilidades y la estructura bajo la cual se registró su actuación	Diapositivas Cañón PC
30 min	Organizaciones implicadas, su papel en el programa	Conocer quienes son las organizaciones y la relación que estas tienen para el éxito del programa.	Diapositivas Cañón PC

Cuadro 14.7. Agenda descriptiva de modulo 1 de inducción

AGENDA DESCRIPTIVA DEL MODULO 2

Sesión única: Capacitación para el programa.

DURACIÓN	CONTENIDO	OBJETIVOS OPERATIVOS	MATERIALES
30 min	Hasta donde llegan las obligaciones del trabajo	Conocer las responsabilidades y actividades de su puesto de trabajo para delimitar su actuación	Manual multifunción sección organización y puestos
30 min	Tareas a realizar y las reglas del juego.	Conocer las tareas específicas que le corresponden, reglas que debe seguir, con el fin de que tengan conocimiento de la labor que van a realizar.	Manual multifunción sección organización y puestos
30 min	Evaluación, puntos de control y criterios.	Dar a conocer los criterios y medios de evaluación del desempeño para que cuenten con parámetros de actuación definidos.	Formatos de evaluación.
90 min	¿Cómo se realiza el trabajo?	Mostrar los métodos de trabajo de puestos específicos, para la estandarización de sus labores	Dispositivas Cañón PC o Documento informativo

Cuadro 14.8. Agenda descriptiva de modulo 2 de inducción

Paso 3: Establecer el desarrollo del módulo

En este se describe el procedimiento a seguir para cada sesión, explicando a detalle los pasos y alguna otra información relevante en el desarrollo de cada temática.

El desarrollo del módulo se presenta en el siguiente formato: *Ver cuadro 14.9.*

NOMBRE DEL MÓDULO:

SESIÓN:

CONTENIDO O ACTIVIDAD	OBJETIVO OPERATIVO	DESARROLLO

Cuadro 14.9. Formato para el desarrollo del módulo

Resultados *Ver cuadro 14.10. y 14.11.*

NOMBRE DEL MÓDULO: Inducción del personal al PME

SESIÓN: Única

CONTENIDO	OBJETIVO	DESARROLLO
Bienvenida y presentación	Generar un ambiente de confianza e integración entre el nuevo personal	Se iniciará con un saludo a todos los asistentes y la presentación del encargado de la sesión, seguido de esto, promoverá una actividad que propicie el deshielo entre los asistentes, alentándolos a presentarse mutuamente y a expresar algún tipo de información, ya sea personal o laboral, como su edad, como le gusta que le llamen, donde ha trabajado, etc. Se finalizará con la elaboración de gafetes de identificación omitiendo en estos cualquier tipo de título personal
Origen y finalidad del programa	Conocer las causas que dan pie al programa y lo que busca alcanzar.	Se iniciará comentando sobre la historia de la OEI en el país y cuál es su papel como organismo intergubernamental Mediante una presentación se dará a conocer como inicio el programa, cuáles fueron sus bases y la historia desde su inicio. Para finalizar, se comentarán la parte positiva de varios proyectos ya ejecutados
Misión y Visión	Conocer la razón de ser y hasta donde quiere llegar el programa	Se inicia definiendo que se entiende por visión y misión; la importancia que simboliza para el logro de los objetivos. Luego se presenta la visión del programa explicando sus partes, de la misma forma se presenta la misión y se explica su contenido. Para finalizar se hará un ejercicio en el cual los empleados formulen su visión y misión personal de forma escueta que este relacionada con las del programa.

CONTENIDO	OBJETIVO	DESARROLLO
Objetivos del programa	Conocer lo que el programa busca realizar.	Se inicia con las definiciones pertinentes y la explicación de la importancia de los objetivos para el programa, y para los organismos implicados. Después se darán a conocer los objetivos concretos que se buscan alcanzar, motivando al nuevo personal sobre la importancia que poseen los objetivos para su desarrollo. Finalmente se explican cuáles son las metas que persigue el programa y el papel que el personal juega en su realización
Estructura de desarrollo del programa	Conocer las etapas de desarrollo del programa en la formación emprendedora	Se inicia definiendo el programa de manera general para luego dar a conocer las partes que lo componen. Después se explicarán cada una de las partes y lo que se busca con ello, enumerando en esta parte los servicios que presta el programa. Finalmente se presenta la planeación de la ejecución del programa en su etapa de formación.
Estructura organizativa del programa	Conocer los lineamientos, responsabilidades y la estructura bajo la cual se regirá su actuación	Se iniciará mostrando el organigrama para el programa, especificando la jerarquía de los implicados. Luego se especificarán las funciones que desarrolla cada uno de los implicados y las funciones generales de los empleados. Se finalizará con la determinación de líneas directas de comunicación y la forma y métodos para hacerlo, especificando quién o quiénes son los responsables a los cuales se abocaran ante cualquier necesidad.
Organizaciones implicadas, su papel en el programa	Conocer quienes son las organizaciones y la relación que estas tienen para el éxito del programa.	Comenzará con la enumeración de todas las entidades colaboradoras e implicadas dentro del desarrollo del programa. Luego se definirán los papeles y tipo de ayuda que cada entidad brinda, así como las condiciones especiales que pudieran tener estas para la participación dentro de la ejecución del programa. Finalmente se les dará la oportunidad a los empleados que expresen sus puntos de vista, expectativas y dudas acerca de todos los temas anteriores, tratando de aclarar lo mejor posible.

Cuadro 14.10. Desarrollo del módulo 1 de inducción

NOMBRE DEL MÓDULO: Conozca su nuevo trabajo

SESIÓN: Única

CONTENIDO	OBJETIVO	DESARROLLO
Hasta donde llegan las obligaciones del trabajo	Conocer las responsabilidades y actividades de su puesto de trabajo para delimitar su actuación	Inicia con la presentación de la agenda que corresponda a la línea a la cual esta dirigido el puesto. Mediante la presentación del manual, específicamente las funciones y tareas definidas en este se explicará la amplitud de cada puesto separando al personal por áreas específicas. Finalmente se definirá para cada persona su rango de actuación, responsabilidades y nivel de decisión.
Tareas a realizar y las reglas del juego.	Conocer las tareas específicas que le corresponden, reglas que debe seguir, con el fin de que tengan conocimiento de la labor que van a realizar.	Contando siempre con el manual, se les explicará con detalle cuales serán las tareas a realizar. Se delimitarán y enumerarán las tareas que realizará periódicamente, sean diarias, semanales, mensuales u ocasionales y en algunos casos las reglas específicas para efectuar dichas tareas. Finalmente se exhortará a una ronda de preguntas aclaratorias para
Evaluación, puntos de control y criterios.	Dar a conocer los criterios y medios por los cuales será medido su desempeño para que	Iniciará explicando en que consistirá la evaluación y la necesidad de esta. Luego se procederá a explicar cual será el método para

CONTENIDO	OBJETIVO	DESARROLLO
	cuenten con parámetros de actuación definidos.	evaluar al personal en general para culminar con la metodología, formatos y formas además de los criterios y estándares de desempeño
¿Cómo se realizar el trabajo?	Mostrar los métodos de trabajo para los puestos específicos, para la estandarización de sus labores	<p>Individualmente o por grupos de puestos similares se les dará a conocer los métodos específicos ha usar para realizar el trabajo de forma tal que puestos similares en diferentes localidades operen bajo un mismo método.</p> <p>Se les explicará la importancia del cumplimiento del método para el logro de los mejores resultados posibles.</p> <p>Se finalizará con una ronda de preguntas y respuestas para aclarar cualquier tipo de duda existente.</p>

Cuadro 14.11. Desarrollo del modulo 2 de inducción

Etapa 3: Logística de ejecución

a ¿Qué es la logística?

Es el conjunto de acciones o medios para llevar a cabo la organización y coordinación de un servicio o actividad. Para el caso son las acciones necesarias para llevar a cabo la capacitación, debido a que para desarrollar un proceso de formación no solo se requiere de un plan educativo

b Propósito de la logística

Proporcionar de manera efectiva los elementos necesarios para el desarrollo continuo de las actividades programadas, la logística se centra en gran parte en el aprovisionamiento de los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de cualquier actividad, buscando que estos sean los apropiados, que se encuentren en condiciones para ser utilizados, y disponibles en el momento preciso

c ¿Cómo se desarrolla la logística?

El desarrollo de la logística dentro de un proceso de formación se desarrolla de la siguiente forma:

- 1) Planeación de ejecución capacitación
- 2) Identificación de tareas de apoyo para el desarrollo de la actividad a ejecutar
- 3) Planeación de las necesidades de materiales y equipo
- 4) Elaboración del plan de logística

d Desarrollo de la logística de ejecución

Paso 1: Planeación de ejecución de capacitación
Como el inicio de un proceso de implementación, la planificación define el como y cuando se ejecuta el programa de capacitación, además establece las pautas y limites para su desarrollo, para este punto el desarrollo de la capacitaciones:

¿Cómo se desarrolla la planeación?

El desarrollo de la planeación de la capacitación se realiza de la manera siguiente:

- 1) *Jornada de capacitación*, respondiendo a la pregunta de ¿Cuándo? se realizara la capacitación, en esta describe como están constituida las sesiones y su horario, la base para su determinación son las expectativas de la población meta respecto a la disponibilidad de tiempo.
- 2) *Determinando el método de trabajo* para la formación de los participantes y su distribución dentro de la ejecución, como punto de partida se observan las metas estipuladas en la planificación; definiendo la forma en que serán atendidos los participantes. Para ello se evalúan aspectos pedagógicos, la cantidad del personal disponible y la programación de las mismas capacitaciones

Resultados

Jornada de Capacitación

La jornada de capacitación para el desarrollo del plan de inducción, se ejecuta luego de haberse completado la contratación del personal, siendo esta desarrollada dentro de un día laboral de la organización

Método de trabajo

La inducción del personal ser realizara en dos momentos el primero es para el personal que desarrolla los procesos de apoyo para la ejecución de la planeación, siendo estos el coordinador, el administrador y el encargado del proyecto y su segundo momento para el personal facilitador del programa de formación por lo que la distribución de los grupos.

La capacidad máxima para la definición de grupos de capacitación es definida por la cantidad de facilitadores que son necesarios por cada sede, por lo que en una sesión de inducción se pueden capacitar a 8 personas, y el encargado de la inducción debe ser el coordinador del programa de la organización

A continuación se presenta la cantidad de grupos necesarios para el desarrollo de la inducción del personal *Ver cuadro 14.12.*

Personal	TOTAL DE PARTICIPANTES	GRUPOS DE CAPACITACION
Apoyo a la ejecución	6	1
Facilitadores	30	4

Cuadro 14.12. Cantidad de grupos y participantes por tipo de personal

Paso 2: Identificación de tareas de apoyo

¿Qué son tareas de apoyo?

Son acciones que son realizadas por el personal implicado en la ejecución que sirven de apoyo a las tareas esenciales, dichas tareas pueden ser desarrolladas antes o después de las tareas esenciales

¿Cómo se determinan las tareas de apoyo?

El proceso para establecer las tareas de apoyo se describe a continuación:

- 1) *Identificar la actividad o evento a desarrollar*, permitiendo visualizar cuales son los elementos que se encontraran involucrados en su ejecución, para determinar cuales son los requerimientos que demanden para su desarrollo. En un proceso de formación estos elementos pueden ser vistos en la

agenda descriptiva de las sesiones de capacitación

- 2) *Personas Involucradas*: estableciendo cuantas personas intervendrán en la actividad ya sea participando en su coordinación para poder distribuir la carga de las tareas en ellas o personas beneficiaras o participantes de la actividad misma para dimensionar los materiales que serán necesarios
- 3) *Identificar tareas esenciales*, estas son las tareas propias de la actividad durante la ejecución y están más relacionadas al logro de su objetivo. Estas pueden verse en el desarrollo de las agendas dentro del plan educativo
- 4) *Elaborar una lista de las tareas de apoyo*, que permita coordinar los esfuerzos con las personal involucradas en el desarrollo de la actividad. Por lo tanto las tareas de apoyo usualmente se refieren al aprovisionamiento de elementos tales como: local, equipo, material entre otros.

Paso 3: Planificación de las necesidades de materiales y equipo

Como parte de la función de la logística es proveer de los materiales y equipo necesarios para el desarrollo de las actividades de formación, estos constituyen los insumos y el apoyo para el desarrollo de la capacitación.

¿Cómo se determinan los requerimientos de materiales y equipo?

El establecimiento de los materiales y equipo necesario para el desarrollo del proceso se realiza dando respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) *¿Qué?*, identificando cuales son lo materiales que serán utilizados durante la capacitación, así como aquellos que soy de insumos para el desarrollo de las tareas de apoyo. Al determinar cuales son los materiales se especifican las características de estos, para obtener aquellos que sea adecuado para la ejecución de la capacitación
- 2) *¿Cuánto?*, indicando la cantidad demanda de cada material y equipo que vaya ser usado, la base para determinarla se encuentra en las metas del programa, particularmente en las expectativas de formación respecto a la participación de personas de grupos desfavorecidos de la población, además de las especificaciones hechas en el plan educativo del programa
- 3) *¿Cuándo?*, especificando el momento que el material o el equipo vaya a ser usado dentro del proceso de formación

Paso 4: Elaboración del plan de logística

Con la información recolectada en los pasos anteriores se prepara el plan de logística para el desarrollo del programa.

Esto es llenando para cada sesión de los módulos los siguientes formatos: *Ver cuadro 14.13. y 14.14.*

- 1) Requerimientos de material y equipo
- 2) Planificación de tareas de apoyo

○ **Formato de requerimientos de material y equipo**

REQUERIMIENTOS DE MATERIALES O EQUIPO POR SESIÓN		
MODULO:		
SESIÓN:		
CANTIDAD	MATERIAL O EQUIPO	OBSERVACIONES

Cuadro 14.13. Formato de requerimientos de material y equipo

Donde:

- Modulo: Nombre del módulo al que pertenece la sesión a planificar.
- Sesión: Nombre de la sesión a planificar.
- Cantidad: Cantidad de material o equipo que se requiere para la sesión.
- Material o equipo: Descripción del material o equipo que se requiere.
- Observaciones: Notas o especificaciones que necesiten aclarar respecto al requerimiento

○ **Formato de Planificación de tareas de apoyo**

PLANIFICACIÓN DE TAREAS DE LOGÍSTICA			
MODULO:			
SESIÓN:			
HORA	TAREA DE APOYO	RESPONSABLE	RECURSOS

Cuadro 14.14. Formato de planificación de tareas de apoyo para logística

Donde:

- Modulo: Nombre del módulo al que pertenece la sesión a planificar.
- Sesión: Nombre de la sesión a planificar.
- Hora: Momento en el tiempo en que se ejecutará la tarea de apoyo
- Tarea de apoyo: Descripción de la tarea de apoyo a ejecutar
- Responsable: Persona del equipo facilitador encargado de realizar la tarea
- Recursos: Material u equipo que se utilizará.

Resultados

A continuación se presentan la planificación de los módulos de inducción para sus respectivas sesiones. Ver cuadros 14.15, 14.16, 14.17 y 14.18

REQUERIMIENTOS DE MATERIALES O EQUIPO POR SESIÓN (cada 8 participantes)		
MODULO I: Inducción del personal al PME		
SESIÓN: Única		
CANTIDAD	EQUIPO o MOBILIARIO	OBSERVACIONES
10	Sillas	
3	mesa	2 para trabajo con los capacitados y el resto para el equipo
1	Pizarra	
1	Computadora	
1	Cañón	
CANTIDAD	MATERIALES	OBSERVACIONES
9	gafetes	
10	plumón	
10	lapicero	

Cuadro 14.15. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 1

REQUERIMIENTOS DE MATERIALES O EQUIPO POR SESIÓN (cada 8 participantes)		
MODULOII: Conozca su nuevo trabajo		
SESIÓN: Única		
CANTIDAD	EQUIPO o MOBILIARIO	OBSERVACIONES
10	Sillas	
3	mesa	2 para trabajo con los capacitados y el resto para el equipo
1	Pizarra	
1	Computadora	
1	Cañón	
CANTIDAD	MATERIALES	OBSERVACIONES
9	Copias de manual multifunción	
9	Copias de formatos de evaluación	
9	Copias de documento formativo	

Cuadro 14.16. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 2

PLANIFICACIÓN DE TAREAS DE LOGÍSTICA			
MODULO: Inducción del personal al PME			
SESIÓN: 1			
HORA	TAREA DE APOYO	RESPONSABLE	RECURSOS
8:30 am	Colocar mesas y sillas	Coordinador programa OEI del	10 sillas y 2 mesas
	Limpiar pizarra	Coordinador programa OEI del	1 pizarra
	Preparar computadora y cañón para presentaciones	Coordinador programa OEI del	1 mesa 1 computadora 1 cañón 2 presentaciones
9:00 am	Preparar gafetes	Coordinador programa OEI del	9 plumones y 9 gafetes

Cuadro 14.17. Plan de logística para el modulo 1 sesión 1 para una tasa de cada 8 participantes

<i>PLANIFICACIÓN DE TAREAS DE LOGÍSTICA</i>			
<i>MODULO: Conozca su trabajo</i>			
<i>SESIÓN UNICA: Capacitación para el programa</i>			
<i>HORA</i>	<i>TAREA DE APOYO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>RECURSOS</i>
1:00 pm	Preparar copias de manual	Coordinador programa OEI	del 9 copias
	Preparar copias de formatos de evaluación	Coordinador programa OEI	del 9 copias
	Preparar copias de documento informativo	Coordinador programa OEI	del 9 copias

Cuadro 14.18. Plan de logística para el modulo 2 sesión 1 para una tasa de cada 8 participantes

XV PROCESO PEDAGÓGICO

A- Contexto del Proceso Pedagógico

1. ¿Qué es el proceso pedagógico?

Es un proceso que abarca desde la definición de un plan educativo hasta la evaluación de los resultados en el ámbito de formación.

2. ¿Cómo se desarrolla el proceso pedagógico?

El desarrollo del proceso pedagógico del programa municipio emprendedor consta de las siguientes etapas

- 1) Diseñar el Plan educativo
- 2) Logística de ejecución

B- Desarrollo del proceso pedagógico

Etapas 1: Desarrollar el plan educativo

a ¿Qué es un plan educativo?

Es un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo determinado y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias para la consecución de los objetivos del programa

b ¿Cómo se realiza un plan educativo?

El proceso de elaboración del plan educativo se detalla a continuación

- 1) Elaboración del plan educativo
- 2) Redacción del manual de facilitador
- 3) Redacción del material del participante

c Desarrollo del proceso de elaboración del plan educativo

Paso 1: Elaboración del plan de educación
De igual manera que el plan de inducción el desarrollo del plan educativo sigue los mismos pasos, su descripción al detalle puede encontrarse en el capítulo IV de Recursos humanos

Resultados

Dentro del diagnóstico del presente estudio se determinó que dentro del plan educativo del programa existían contenidos que debían ser reforzados. A continuación se presentan el desarrollo de esos contenidos (ver cuadro 15.1., 15.2., 15.3. y 15.4.); el plan educativo completo del programa se observa en el anexo 20.

MODULO IV ORIENTACIÓN OCUPACIONAL

1.- Descripción del módulo:

El módulo está orientado a que los participantes que han optado por el emprendedurismo por cuenta ajena conozcan de los aspectos a considerar en la búsqueda de un lugar de trabajo y los requerimientos del mercado laboral.

2. Descripción del contenido programático del módulo IV

2.1 GENERALIDADES

Código:	módulo IV de orientación ocupacional (MIVOO)
Nombre del módulo:	Orientación Ocupacional
Número de horas investigación:	16 horas individuales
Número horas presenciales:	16 horas
Duración del módulo	2 semanas

2.2 OBJETIVO DEL MODULO

Capacitar a los participantes para asumir una búsqueda de empleo por iniciativa propia, con el conocimiento básico de las condiciones y exigencias del mundo laboral

2.3 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que los participantes al finalizar el módulo estén en capacidad de:

- Identificar oportunidades laborales de su interés.
- Formular una hoja de vida básica y efectiva que favorezca la venta de sus habilidades y conocimientos, orientada hacia demandas específicas del mercado laboral.
- Conocer los elementos necesarios para hacer un buen papel al presentarse a una entrevista de empleo.
- Conocer los elementos básicos de la contratación y los derechos y obligaciones que se asumen en el plano laboral.
- Comprender las causas que usualmente generan los conflictos laborales y saber cómo proceder para evitarlos o enfrentarlos.
- Conocer la importancia de la actitud y los valores personales en el ambiente laboral de las empresas.
- Poseer un enfoque de género en el mundo laboral

2.4 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

Transmitir los conocimientos del módulo a través del método de ciclo de aprendizaje vivencial logrando con el compartimiento grupal la comprensión de los conceptos y aspectos de la inserción laboral mediante la búsqueda de una oportunidad laboral.

2.5 RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el módulo los participantes conocerán las herramientas para realizar por iniciativa propia la búsqueda de empleo y prepararse para desarrollar el proceso necesario para insertarse en el mercado laboral.

2.6 CONTENIDOS

<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de información de oportunidades de empleo - Análisis de ofertas de empleo - La hoja de vida - La carta de presentación - Tipos de contrato y elementos claves - Derechos y obligaciones laborales - Conflicto laboral - Aspectos de género en el mundo laboral

2.7 AGENDA DESCRIPTIVA DEL MODULO IV: ORIENTACIÓN OCUPACIONAL

Primera sesión: Búsqueda de empleo

Hora	Actividad	Objetivos operativos	Responsable y materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	<u>Responsable:</u> Lista de asistencia
8:15 - 9:30am	Planteamiento de los objetivos del módulo IV y descripción del módulo. Esquema de charla: contenido modulo IV	Que los participantes reafirmar los objetivos del programa al iniciar el último módulo de capacitación	<u>Responsable:</u> Proyector de cañón y computadora
9:30-10:00am	Refrigerio		
10:00- 10:30 am	Dinámica de integración: El deshielo	Crear un ambiente de confianza y alegría entre los participantes	<u>Responsable</u> plumón, pliegos de papel
10:30 - 12 m	Fuentes de información de oportunidades de empleo. Análisis de ofertas de empleo "Las páginas amarillas"	Disponer de medios herramientas como referencia para identificar oportunidades laborales de su interés.	<u>Responsable</u> Cañón y computadora Recortes o secciones de páginas amarillas, tarjetas escritas con referentes fuentes de información de ofertas de empleo y recomendaciones generales, tijeras y pegamento.
12:00 - 1:00 pm	Almuerzo		
1:00 - 2:00 pm	La hoja de vida Solicitud de empleo "Soy yo"	Formular una hoja de vida básica y efectiva que favorezca la venta de sus habilidades y conocimientos, orientada hacia demandas específicas del mercado laboral.	<u>Responsable:</u> Cañón y computadora Cartel con aviso de trabajo, esquema de silueta del perfil del candidato, tarjetas de cartulina y plumones,
2:00 - 3:45 pm	Taller: Mi hoja de vida"	Conocer las instrucciones para la identificación de oportunidades de trabajo y elaboración de la hoja de vida Llevar a la práctica lo aprendido en la sesión recibiendo retroalimentación al respecto	<u>Responsable:</u>
3:45 - 4:00 pm	Evaluación de la formación recibida Tarea ex aula	Que los participantes escriban las observaciones pertinentes a la capacitación recibida	<u>Responsable:</u> Hoja de evaluación

Cuadro 15.1. Agenda descriptiva de 1ª sesión modulo IV

Segunda sesión: Mundo laboral

Hora	Actividad	Objetivos operativos	Responsable y materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza Que los participantes se interesen por la jornada	<u>Responsable:</u> Lista de asistencia Gafetes de identificación
8:15 - 8:35 am	Dinámica de integración Zip, zap, zop	Que los participantes inicien la sesión con alegría, manteniendo todos los sentidos atentos a los conocimientos que van a adquirir	<u>Responsable:</u> Espacio exterior para la formación del círculo
8:35- 9:00 am	Hilo conductor Aprendizaje de la sesión anterior	Lograr reafirmar los conocimientos de la sesión anterior y retomar la temática del módulo.	<u>Responsable:</u> Plumones y pliegos de papel
9:00-10:00 am	Análisis PIN de la elaboración de la hoja de vida	Identificar aprendizaje clave para la formulación de una hoja de vida efectiva	<u>Responsable:</u> Reproducciones de la Matriz PIN
10:00- 10:30 am	Refrigerio		
10:30 - 12 m	Entrevistas Pruebas de idoneidad Otras actividades de selección "La entrevista"	Conocer los procesos de selección de personal en las empresas.	<u>Responsable:</u> Cañón y computadora Tarjetas con roles escritos y aviso de trabajo Plumones y pliegos de papel
12:00 - 1:00 pm	Almuerzo		
1:00 - 2:30 pm	Tipos de contrato y elementos claves Derecho y obligaciones laborales Discusión de caso de Marina González	Conocer los elementos básicos de un contrato de trabajo y la utilidad de aplicarlos en las relaciones laborales. Conocer los derechos y obligaciones que implican los empleos laborales	<u>Responsable:</u> Cañón y computadora Plumones y pliegos de papel, tarjetas con actividades laborales realizadas por niños
2:30 - 3:45 pm	Conflicto laboral "La construcción"	Alcanzar una visión amplia de conflicto laboral facilitando la comprensión de las causas que lo generan usualmente y saber cómo proceder para evitarlos o bien para enfrentarlos	<u>Responsable:</u> Cañón y computadora Roles escritos en tarjetas, tirro, plumones y pliegos de papel bond
3:45 - 4:00 pm	Evaluación final de la formación recibida	Que los participantes escriban las observaciones pertinentes a la capacitación recibida	<u>Responsable:</u> Hoja de evaluación

Cuadro 15.2. Agenda descriptiva de 2ª sesión modulo IV

2.8 DESARROLLO DE LA AGENDA

A. Primera sesión: Búsqueda de empleo

Actividad	Objetivo	Desarrollo
Control de Asistencia	Mantener el control estadístico de asistencia para establecer criterio de apoyo a las personas más perseverantes	
Bienvenida a participantes	Generar un ambiente de confianza entre los participantes	Quien facilita pronuncia un mensaje motivador referente al emprendedurismo, que provoque interés en el módulo.

Actividad	Objetivo	Desarrollo
Planteamiento de los objetivos del módulo IV y descripción del módulo. Esquema de charla: contenido modulo IV	Que los participantes reafirmar los objetivos del programa al iniciar el último módulo de capacitación	Se realiza por medio de una presentación ya sea en carteles o por medio de la computadora, en esta se plantea el objetivo general del módulo, los objetivos de aprendizaje, la metodología a seguir
Refrigerio	Que los participantes recuperen el ánimo a través de la ingestión de alimentos para continuar con la jornada de la mañana	
Dinámica de integración: El deshielo	Crear un ambiente de confianza y alegría entre los participantes	Quien facilita explica al grupo que cada persona dirá su nombre, mencionará en breves palabras a qué se dedica actualmente y cuál es el trabajo que más desearía desarrollar. Se proporcionan 3 min. Para pensar al respecto y luego se pide a cada participantes decir sus respuestas. El facilitador debe mostrar interés en las respuestas que escucha y comentar algunas participaciones.
Fuentes de información de oportunidades de empleo. Análisis de ofertas de empleo "Las páginas amarillas"	Disponer de los medios herramientas como referencia para identificar oportunidades laborales de su interés.	Se formaran parejas para propiciar el intercambio de ideas. Cada joven debe identificar 2 opciones de empleo que le llamen la atención. Posteriormente se discuten los criterios considerados en la elección, dentro de la pareja participantes y luego en plenaria.
Almuerzo	Que los participantes tomen sus alimentos para continuar con la jornada vespertina	
La hoja de vida Solicitud de empleo "Soy yo"	Formular una hoja de vida básica y efectiva que favorezca la venta de sus habilidades y conocimientos, orientada hacia demandas específicas del mercado laboral.	Se propone al grupo una tarea práctica de elaboración de una hoja de vida aplicando un modelo de referencia al respecto, de tal manera que la experiencia sirva como base para identificar qué cosa es necesaria aprender para vender sus servicios en el mercado laboral
Taller: Mi hoja de vida"	Conocer las instrucciones para la identificación de oportunidades de trabajo y elaboración de la hoja de vida Llevar a la práctica lo aprendido en la sesión recibiendo retroalimentación al respecto	Se pide al grupo que trabajen siguiendo el formato para elaborar la hoja de vida en desarrollar una en función de una opción de trabajo que se les presente. Además deben elaborar una carta de presentación que corresponda a los intereses de la empresa que oferta el empleo.
Tarea ex aula	Que los participantes realicen actividades durante la semana que los mantengan en contacto con el programa.	Se solicita a los participantes crear una hoja de vida en base a alguna oferta de empleo que hayan identificado a través de alguna fuente de información y que sea de su agrado.
Evaluación de la formación recibida y despedida	Que los participantes escriban las observaciones pertinentes a la capacitación recibida	

Cuadro 15.3. Desarrollo de agenda de 1ª sesión de modulo IV

B. Segunda sesión: Mundo laboral

Actividad	Objetivo	Desarrollo
Control de Asistencia	Mantener el control estadístico de asistencia para establecer criterio de apoyo a las personas más perseverantes	
Bienvenida a participantes	Generar un ambiente de confianza entre los participantes	Quien facilita pronuncia un mensaje motivador referente al emprendedurismo, que provoque interés en el módulo.
Dinámica de integración: Zip, zap, zop	Al finalizar el ejercicio los participantes habrán botado tensión y logrado el calor humano que les permitirá iniciar la sesión	Quien facilita llama a todos los participantes a formar un círculo permaneciendo él en el centro y les explica que cuando él señale a una persona y le diga zip, esta deberá decir el nombre de la persona que está a su izquierda, luego si dice zap deberá decir el nombre de la persona que está a su derecha, y si dice zop debe decir su propio nombre, si se equivoca o tarda más de 3 seg. Deberá pasar al centro y dirigir la dinámica. Si quien está al centro dice zip, zap, zop todos deberán cambiar de puesto.
Hilo conductor Aprendizaje de la sesión anterior	Lograr reafirmar los conocimientos de la sesión anterior y retomar la temática del módulo.	Se dividen los participantes en grupos y se les pide que diagramen en un pliego de papel lo aprendido en la sesión anterior (se utiliza la dinámica "enseñando con éxito")
Análisis PIN de la elaboración de la hoja de vida	Identificar aprendizaje clave para la formulación de una hoja de vida efectiva	Consiste en analizar en forma conjunta la experiencia de aplicación de los aspectos de búsqueda de empleo tratados en la sesión anterior. Se explica al grupo con las tarjetas el significado de PIN (Positivo, Interesante, Negativo) y se forman grupos y se les proporciona el formato de la matriz PIN en blanco para que anoten los éxitos, tropiezos, potencialidades y obstáculos enfrentados al elaborar la tarea ex aula de la sesión anterior-
Refrigerio	Que los participantes recuperen el ánimo a través de la ingestión de alimentos para continuar con la jornada de la mañana	
Entrevistas Pruebas de idoneidad Otras actividades de selección "La entrevista"	Conocer los procesos de selección de personal en las empresas.	La actividad consiste en la dramatización de un ciclo de entrevistas mediante las cuales los participantes que buscan empleo se entrevistan con un potencial empleador (rol que asume el facilitador). Se indica a los participantes a entrevistar que salgan del salón y al resto se les explica que deberán poner atención al lenguaje corporal, respuestas, tono de voz para ser discutidas posteriormente.
Almuerzo	Que los participantes tomen sus alimentos para continuar con la jornada vespertina	
Tipos de contrato y elementos	Conocer los elementos básicos de	Se forman parejas y se les da a analizar el

Actividad	Objetivo	Desarrollo
<p>claves Derecho y obligaciones laborales Discusión de caso</p>	<p>un contrato de trabajo y la utilidad de aplicarlos en las relaciones laborales. Conocer los derechos y obligaciones que implican los empleos laborales</p>	<p>caso de Marina González debiendo contestar las preguntas: a qué atribuyen esta mala experiencia laboral? Qué errores cometió Marina? Qué tendría que haber hecho para que esto no sucediera? Qué opinan del retiro de Marina en su trabajo? Fue lo correcto? Luego se pegan las respuestas en los pliegos de papel y quien facilita refuerza los conceptos del contenido.</p>
<p>Conflicto laboral "La construcción"</p>	<p>Alcanzar una visión amplia de conflicto laboral facilitando la comprensión de las causas que lo generan usualmente y saber cómo proceder para evitarlos o bien para enfrentarlos</p>	<p>Consiste en una actividad en la que se forman 2 grandes grupos de participantes que representan: el equipo gerencial de una empresa constructora y el equipo de personal de campo encargado de la construcción de un puente rural. El equipo constructor considera que los están explotando, violando algunos de sus derechos; el personal gerencial, por su parte, esta siendo presionado para cumplir el plazo de entrega pactado con el cliente. Los grupos deberán confrontarse para hacer algo sin afectar sus intereses. No deberá restringirse la espontaneidad ni poner restricciones. Luego se procesa la experiencia recalando la fase de solución del conflicto.</p>
<p>Evaluación de la formación recibida y despedida</p>	<p>Que los participantes escriban las observaciones pertinentes a la capacitación recibida</p>	

Cuadro 15.4. Desarrollo de agenda de 2ª sesión de modulo IV

ANEXO: DINÁMICAS O ACTIVIDADES GRUPALES

- EL DESHIELO
- BUSQUEDA DE EMPLEO: LAS PÁGINAS AMARILLAS
- LA HOJA DE VIDA: SOY YO
- PRÁCTICA: MI HOJA DE VIDA
- HILO CONDUCTOR
- ANÁLISIS PIN
- PROCESO DE SELECCIÓN: LA ENTREVISTA
- EL CONTRATO LABORAL: EL CASO DE MARINA GONZÁLEZ
- CONFLICTO LABORAL: LA CONSTRUCCIÓN

EL DESHIELO

OBJETIVO

Facilitar la memorización de nombres y rostros de las personas del grupo e introducir un primer nivel de reflexión respecto a la búsqueda de empleo.

DESCRIPCIÓN

Consiste en un ejercicio de auto-presentación en la que cada participante menciona su nombre, su actividad de trabajo o estudio actual, y además su deseo laboral, es decir, cuál es el trabajo que le gustaría desarrollar y explicar brevemente por qué.

TIEMPO

30 min.

REQUERIMIENTOS

Plumón

Pliegos de papel

Procedimiento:

1. Se explica al grupo que cada persona dirá su nombre, mencionará en breves palabras a qué se dedica actualmente y cuál es el trabajo que más desearía desarrollar.
2. Se proporcionan 3 min. Para pensar al respecto antes de iniciar la ronda.
3. Sin levantarse de sus sillas (las cuales se sugiere estén ubicadas en U), se pide a cada participante decir sus respuestas.
4. Quien facilita comenta brevemente algunas participaciones, además, debe mostrar interés en las respuestas que escucha.
5. Al finalizar la ronda, discutir las ideas con las siguientes preguntas: ¿Qué les llama la atención de todas las ideas de trabajo que se han mencionado?, “Hasta el momento se han mencionado deseos... ¿Será eso suficiente?... ¿Que creen que es necesario que ustedes hagan para llevarlos a la realidad?”
6. Escuchar los aportes, organizarlos visualmente en los pliegos de papel y realizar una síntesis en dirección al contenido general de la sesión.

LAS PÁGINAS AMARILLAS

OBJETIVO

Enseñar a los participantes los medios y herramientas para identificar oportunidades laborales de su interés.

DESCRIPCIÓN

Consiste en una actividad de identificación de oportunidades de empleo en las páginas amarillas del periódico. La actividad se desarrolla en parejas para propiciar el intercambio de ideas. Cada participante debe identificar 2 opciones de empleo que le llamen la atención. Posteriormente se discuten los criterios considerados en la selección.

TIEMPO

1 hora

Requerimientos

Clasificados del periódico en los que se muestren ofertas de empleo de todo tipo.

Una mesa para ubicar la información

Tarjetas escritas con diferentes fuentes de información de ofertas de empleo y recomendaciones generales.

Tijeras y pegamento.

Procedimientos:

1. Conformar parejas de preferencia de ambos sexos
2. Ubicar en un lugar del salón un centro de información de empleos con una selección de páginas amarillas y otras secciones de periódicos con avisos de trabajo. Proporcionar una tijera y un pegamento a cada pareja.
3. Las parejas deben observar la información durante 5 min. Hasta que cada persona seleccione 2 opciones de empleo que le resulten interesantes: una a largo plazo en el futuro y otra a corto plazo; por ejemplo, para trabajar en vacaciones. Cuando finalicen, deben recortar los avisos seleccionados y pegarlos en una hoja.
4. Cada pareja discute con más detenimiento las opciones seleccionadas, tomando como referencia las siguientes preguntas: ¿Qué informaciones son las que me atraen de esta oportunidad? ¿Lo que hay que hacer? ¿La posibilidad de crecimiento? ¿Es algo que siempre he querido hacer? ¿Qué me hace pensar que es un empleo para el cual tengo posibilidades? ¿La información del aviso es suficiente? ¿Qué le hace falta para decidir aplicar a ella? ¿Es posible obtener esa información? ¿Cómo?
5. Luego se procede a facilitar una plenaria orientada a determinar qué tanto ayudan los avisos de los medios de comunicación en la búsqueda de empleo, qué acciones adicionales se requieren de parte de las personas interesadas para que realmente sean útiles y qué factores o criterios es necesario considerar para evaluar/analizar las ofertas de trabajo.
6. Finalmente se realiza una síntesis al respecto y se cierra la actividad presentando en forma visualizada las fuentes que usualmente brindan información o nexos con las oportunidades de trabajo y recomendaciones generales al respecto.

SOY YO

OBJETIVO

Capacitar a los participantes para formular una hoja de vida básica y efectiva que favorezca la venta de sus habilidades y conocimientos orientada hacia demandas específicas del mercado laboral.

DESCRIPCIÓN

Básicamente se propone al grupo una tarea práctica de elaboración de una hoja de vida aplicando un modelo de referencia al respecto, de tal manera que la experiencia sirva como base para identificar qué cosa es necesaria aprender para vender sus servicios en el mercado laboral.

TIEMPO

1 hora

REQUERIMIENTOS

Cartel con aviso de trabajo

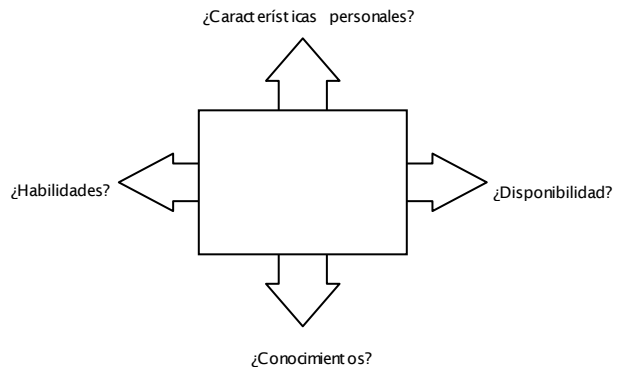
Esquema de silueta del perfil del candidato

Tarjetas de cartulina y plumones.

Procedimiento:

1. Se muestra en un cartel el texto del aviso de trabajo que está en la página siguiente. Cada uno responde lo siguiente: ¿Qué habilidades, conocimientos, características personales y disponibilidad requiere esta plaza? Se distribuyen tarjetas. Contarán con 3 min. Para pensar y escribir una o más ideas al respecto.
2. Se recogen las tarjetas se pinchan en la silueta dibujada de una persona en un cartelón. Sin mayor discusión se ubican las que resulten obvias y que no generen ningún comentario. Las ideas que lo ameriten deben ser discutidas en plenaria bajo la moderación del facilitador hasta decidir si pertenecen al panorama en construcción. Simultáneamente deben agruparse las ideas comunes, si es que existen.
3. Una vez finalizada la tarea anterior, se procesan las ideas con el fin de enfatizar la importancia de identificar el perfil de la persona idónea para un cierto puesto. Se organizan los aportes en 4 grupos: actitudes o características, habilidades, conocimientos y disponibilidad.
4. A partir de este insumo, se propone una segunda tarea que consiste en retomar la mejor opción laboral resultante del ejercicio "las páginas amarillas" para construir el perfil individual de cada participante en función de la oportunidad de empleo seleccionado para el corto plazo. Para hacerlo pueden conformarse en parejas de discusión para enriquecer sus perfiles correspondientes.

Qué perfil requiere este trabajo



Se necesita Repartidor de pan

Requisitos: estudios hasta 1 ciclo de básica, con bicicleta propia, disponibilidad de trabajar desde las 4 a.m. y de lunes a domingo.

Se ofrece: sueldo base y comidas.

MI HOJA DE VIDA

OBJETIVO

Identificar oportunidades de trabajo y elaborar la hoja de vida. Aplicar lo aprendido en la sesión con la oportunidad de recibir retroalimentación al respecto.

DESCRIPCIÓN

Proponer al grupo en forma breve y clara la tarea de elaborar hojas de vida con la finalidad de reforzarlo aprendido en la sesión

TIEMPO

1 hora 45 min.

REQUERIMIENTOS

Cartel con aviso de trabajo

Esquema de silueta del perfil del candidato

Tarjetas de cartulina y plumones.

Procedimiento:

1. Ubicar al grupo en la sección del formato para que elabore su hoja de vida del material del participante.
2. Se les indicará que deben aplicar los elementos necesarios que presenta su material de apoyo para producir una hoja de vida real, e función de una opción de trabajo que hayan identificado a través de alguna fuente de información de empleo. Además, deben elaborar una carta de presentación que corresponda a los intereses de la empresa que ofrece el trabajo.
3. Se procesa en plenaria la experiencia de elaborar una hoja de vida y una carta de presentación real, a fin de identificar las dificultades encontradas en su elaboración. Se sugieren las siguientes preguntas: ¿Qué dificultades han tenido para elaborar su hoja de vida y carta de presentación? ¿Qué aspectos de la hoja de vida les resultan más difíciles de incorporar? ¿Qué aspectos de la carta de presentación les resultan más difíciles de incorporar?

MUESTRA: HOJA DE VIDA PARA UNA PERSONA SIN EXPERIENCIA

25 de mayo de 2007

Agustín García Palacios
15 Calle poniente #75
Zacatecoluca
Tel. 2348 3000

Datos Personales:

- Fecha de nacimiento: 25 de octubre de 1985
- Soltero, sin compromisos de familia.
- Disponible para trabajar en cualquier parte del país.

Tipo de trabajo que pudiera desempeñar:

Mis aspiraciones:

Encargado de relaciones industriales y laborales

De inmediato:

Empleado de oficina de personal, entrevistador de prospectos, estudio de tiempos y movimientos, encargado del control de producción, encargado de planillas.

Educación:

Egresado del Instituto Técnico Industrial "Roberto Villacorta" de Zacatecoluca, La Paz, el 28 de octubre del 2000 como Bachiller Industrial, con especialidad en Ambiente Laboral

Competencias:

Organización de Empresas
Administración de Empresas
Sicología Industrial
Historia del Sindicalismo en El Salvador
Análisis de tareas
Estudios de tiempo y movimientos
Gestión de personal

Reconocimientos obtenidos:

Diploma por rendimiento académico avanzado.

Actividades extracurriculares:

Miembro de la Sociedad Estudiantil de Relaciones Industriales
Atletismo intramuros

Trabajos realizados durante las vacaciones o a tiempo parcial

De junio/99 a Septiembre/99 Auxiliar del Pagador de Planillas a tiempo parcial, en la Distribuidora de Café S.A. de C.V. en la ciudad de Zacatecoluca.

De junio/98 a Septiembre/98 Auxiliar del Encargado de Inventarios, a tiempo parcial, en Almacenes Simán, San Salvador.

Habilidades especiales:

- Mecanografía. 50 palabras por minuto
- Licencia de manejo tipo liviano
- Operador de radio con licencia No. X-1245
- Leo y hablo el inglés con bastante fluidez
- Paquetes de computación: Word y Excel

Referencias personales:

Lic. Roberto Angulo
Profesor de la Facultad de Administración Laboral
Tel. 2243-4568

Dr. Ricardo González
45 Ave. Sur No. 31
Ciudad de Zacatecoluca
Tel. 2331-0327

Dr. Humberto Estrada
Encargado de Inventarios de Almacenes Simán
Tel. 2247-0319



MUESTRA: LA CARTA DE PRESENTACIÓN

Carlos Caballero
Colonia Ciudad Real, Calle Principal No. 32
Chalchuapa, Santa Ana

San Salvador, 25 de mayo de 2007

Sr. Jaime Alberto Díaz
Encargo de Recursos Humanos
Hotel escorial, Calle Principal, No. 43
San Salvador.

Estimado Sr.

Mi interés por la cocina y, en particular, por la cocina regional, me ha llevado a dedicarme profesionalmente y disfrutar mucho de mi trabajo. Le escribo para solicitar el puesto de cocinero en su establecimiento, ya que creo responder exactamente a los requisitos exigidos por su compañía.

Tengo cinco años de experiencia en puestos de cocina en diferentes establecimientos y domino a la perfección diversas recetas de comida regional. En mi último trabajo, en Hotel El Ejecutivo, fui responsable del área y me dedicaba tanto al diseño de los menús como de los pedidos y gestión de provisiones. Cuento además con experiencia en la coordinación de banquetes y atenciones para grandes grupos.

Espero obtener la oportunidad de reunirme con usted para exponerle ideas culinarias y servicios de cocina que contribuyan a la buena marcha de su establecimiento. Anexo mi hoja de vida.

Atentamente,

Carlos Caballero
Firma

HILO CONDUCTOR

OBJETIVO
Re conectar al grupo con la sesión anterior e identificar sus avances.
DESCRIPCIÓN
Consiste en un intercambio grupal, que a base de preguntas simples e insistentes, prcuran generar reflexión para valorar el contenido y los avances y logros que, a criterio de los participantes, son significativos para sus intereses.
TIEMPO
25 min
REQUERIMIENTOS
Plumones
Pliegos de papel en blanco

Procedimiento:

1. Se inicia el intercambio realizando la pregunta: ¿Qué hicimos en la última sesión? Se viaja con esta pregunta por todo el grupo para recoger varios aportes. Estos se anotan organizados en los pliegos de papel.
2. Se procede a formular una pregunta mas, y la más importante: ¿qué aprendí ayer? Procurando que las respuestas sean personales y no se responda como grupo. Igualmente se organizan los aportes en el pliego de papel.
3. Realizar una síntesis final que dé un énfasis a los aprendizajes relacionados con el objetivo del módulo.

ANALISIS PIN

OBJETIVO
Identificar aprendizajes claves para la formulación de una hoja de vida efectiva, a partir de una experiencia de aplicación que considere diferentes etapas del proceso de búsqueda de empleo.
DESCRIPCIÓN
Consiste en analizar en forma conjunta la experiencia de aplicación de los aspectos de búsqueda de empleo tratados en la sesión anterior. Para hacerlo, se aplica el análisis PIN que identifica los éxitos, tropiezos, potencialidades y obstáculos enfrentados al realizar la tarea exaula, lo que facilita traducir toda esta experiencia en aprendizaje
TIEMPO
1 hora
REQUERIMIENTOS
Plumones
Mesas de trabajo
Cartelones con la matriz PIN en blanco
Reproducciones en papel carta de la matriz PIN en blanco

Procedimiento:

1. Se explica al grupo en qué consiste la actividad, reforzando la explicación del PIN con tarjetas que muestren el significado de las siglas. Otra opción es utilizar carteles ya elaborados.
2. Conformar cuatro sub-grupos para que discutan su experiencia. El producto de la discusión debe separarse en los cuatro planos: éxitos, tropiezos, potencialidades y obstáculos. Se les proporcionan copias en blanco de la matriz PIN para que anoten el resultado.
3. Proceder a una plenaria en la que cada grupo, a través de una persona representadora, comparte el producto obtenido.
4. La persona que facilita la sesión realiza un resumen final haciendo especial énfasis en los aprendizajes obtenidos a través de esta práctica.

C	Lo positivo	Lo interesante	Lo negativo
u			
a			
d			
r	+	X	-
o	Positivo	Interesante	Negativo
	Anotar todo lo que se considera fueron aciertos y situaciones favorables para la elaboración de la hoja de vida	Escribir todo lo que se aprovecha de la experiencia, de las prácticas de elaborar una hoja de vida, aspectos que pueden llegar a contribuir positivamente en la preparación de estas, así como facilitar su elaboración	Colocar en este espacio todo lo que causó inconvenientes o dificultades para elaborar la hoja de vida
(

LA ENTREVISTA

OBJETIVO

Conocer aspectos a tomar en cuenta para hacer un buen papel al presentarse a una entrevista de empleo

DESCRIPCIÓN

La actividad consiste en la dramatización de un ciclo de entrevistas mediante las cuales los participantes que buscan empleo se entrevistan con un potencial empleador. La finalidad es generar un ambiente de observación de actitudes, estrategias, argumentos y formas de venderse de cada una de las personas entrevistadas de tal manera que la experiencia sirva de insumo para identificar pautas importantes para superar procesos de selección de personal.

TIEMPO

1 hora

REQUERIMIENTOS

Tarjetas con roles escritos y aviso de trabajo para las personas voluntarias.

Plumones y pliegos de papel

Procedimiento:

1. Se solicitan 3 ó 4 personas voluntarias para someterse a las entrevistas, de preferencia 2 hombres y 2 mujeres. De momento, no deben saber cuál es la intención del ejercicio.
2. Se les solicita salir del salón y a cada una de ellas se les entrega informa escrita el rol que han de desempeñar u un aviso de trabajo como referencia.
3. Se anuncia a las y los participantes que quedan en el salón que asumirán el rol de observadoras y observadores de toda la escena, poniendo atención especial al lenguaje corporal, respuestas, tono de voz y otros detalles interesantes para su posterior discusión. Además, se les muestra el aviso de trabajo que motiva la entrevista.
4. Se prepara un escenario consistente en una pequeña mesa y dos sillas; una para quien entrevista y otra para la persona entrevistada.
5. Una tras otra, las personas voluntarias pasan a entrevistarse, por un lapso de 2 a 5 min. Cada uno, con el potencial empleador (facilitador del modulo), quien procura mostrarse inquisitivo en sus preguntas, provocando comportamientos interesantes y diversos.
6. Finalizada las entrevistas, se procede a reflexionar sobre la experiencia y lo observado. Las siguientes preguntas pueden guiar este intercambio:

A los entrevistados: ¿Cómo se sintieron durante la entrevista? ¿Qué obstáculos enfrentaron? ¿Algo les resultó inesperado? ¿Cómo consideran el resultado de su encuentro?

Al grupo de observación: ¿Qué les llamó la atención de todas las personas entrevistadas? ¿Qué diferencias principales encontraron entre cada una de ellas? ¿Qué resultados creen que obtuvieron en función de obtener el trabajo? ¿A quienes o a quién le darían ustedes el trabajo por su desempeño durante la entrevista? ¿Por qué razón? ¿Qué aciertos tuvieron? ¿Qué desaciertos? ¿Qué se requiere para lograr una buena entrevista?
7. Finalizar el ejercicio con una síntesis general.

EL CASO DE MARINA GONZÁLEZ

OBJETIVO

Conocer los elementos básicos de un contrato de trabajo y la utilidad de aplicarlos en las relaciones de trabajo. Conocer los derechos y obligaciones que implican los empleos laborales.

DESCRIPCIÓN

Consiste en el análisis de las parejas de participantes acerca de un caso laboral con la finalidad de establecer las causas de la situación y respondiendo a 3 preguntas básicas. El resultado se comprate a través de una Galería de opiniones, en la cual se discuten las respuestas en plenaria, orientándolas a la temática de contratación laboral

TIEMPO

1 hora 30 min

REQUERIMIENTOS

Tres carteles, plumones

Procedimiento:

1. Pedir a los participantes conformar grupos de 3 con sus compañeros cercanos; o bien, quien facilita puede decidir aplicar una actividad dinámica de conformación de los mismos.
2. Ubicar a las parejas en las páginas correspondientes de su material didáctico. Solicitarles leer detenidamente el caso de Marina González y discutir posteriormente las 3 preguntas que se muestran. Destinar a esta actividad 20 min
3. Ubicar los 3 carteles cada uno con una de las siguientes preguntas:
 - ¿A qué atribuyen esta mala experiencia laboral? ¿Qué errores cometió Marina?
 - Qué tendrá que haber hecho para que esto no sucediera?
 - ¿Qué opinan del retiro de Marina en su trabajo? ¿fue lo correcto?
4. Las parejas deben circular por los carteles y anotar en forma breve sus respuestas, no sin antes verificar que estas no hayan sido escritas por otra pareja.
5. Al finalizar la galería de opiniones, quien facilita lee una a una las respuestas de los carteles y genera, con base a ellas, un intercambio con el grupo. Gradualmente, se enfatizan con colores o encerrando en círculos, las ideas interesantes para el objetivo de aprendizaje. Preguntas útiles para reforzar las ideas expresadas o para que surjan otras, son las siguientes: ¿Qué importancia tienen los acuerdos iniciales entre la empresa y una nueva persona empleada? ¿De qué manera es posible formalizar estos acuerdos? ¿Cómo aprovechar esta formalización en caso de ser necesario? ¿Para quién resulta útil hacerlo?
6. Realizar una síntesis final y presentar visualmente los tipos de contrato que existen, su manejo para aprovechar el apoyo legal que estos brindan a ambas partes y el contenido mínimo que deben presentar.
7. Presentar en un cartel los derechos de quienes trabajan para una empresa y las obligaciones usuales a las cuales se comprometen. Propiciar un intercambio y aclaración de dudas al respecto.

EL CASO DE MARINA GONZÁLEZ

Marina González se capacitó en mecánica de obra y banco. Fue una alumna sobresaliente por su responsabilidad y el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Al graduarse, Marina buscó trabajo. Su solicitud fue aceptada en dos empresas, y después de pocos días inició labores en una de ellas, que era la que le quedaba más cerca de la casa. Aunque había recibido una capacitación completa, al enfrentarse a su trabajo se sintió insegura e insatisfecha. Por otra parte, a pesar de que en la empresa reconocían su calidad como trabajadora y resultaba muy útil para el área de taller, en la primera quincena recibió un salario que le pareció demasiado bajo, pues, además de que desconocía su horario de trabajo, la obligaban a trabajar hasta muy tarde. Luego, para no tener que cerrar, en la empresa le dijeron que tenía que hacer turno dos fines de semana. Además, a pesar de que estaba contratada para trabajar en el taller de mecánica y soldadura autógena, la ponían a limpiar los vidrios y los escritorios, y a barrer cuando la persona encargada no llegaba.

Pero si mi área es la metal-mecánica ...! Se decía Marina a cada momento. Al final no sabía como resolver lo de su salario, sus jornadas de trabajo y la falta de claridad en sus funciones. Como el trabajo le disgustó cada vez más decidió abandonarlo.

LA CONSTRUCCIÓN

OBJETIVO

Comprender las causas que usualmente generan el conflicto laboral y saber cómo proceder para evitarlo, o bien, enfrentarlo.

DESCRIPCIÓN

Consiste en una actividad en la que dos grandes grupos de participantes representan a dos actores: el equipo gerencial de una empresa constructora y el equipo de personal de campo encargado de la construcción de un puente rural. El equipo de campo considera que los están explotando, violando algunos de sus derechos; el personal gerencial, por su parte, está siendo presionado para cumplir el plazo de entrega pactado con el cliente. Ambos grupos deben hacer algo sin afectar sus intereses. Se procura que las personas participantes actúen espontáneamente sin muchas indicaciones para generar los más genuinos aportes para su discusión posterior.

TIEMPO

1 hora 15 min

REQUERIMIENTOS

Roles escritos en tarjetas para los subgrupos.

Tirro, pliegos de papel, cartel con elementos básicos de negociación.

Procedimiento:

1. Conformar dos subgrupos con los participantes.
2. Seleccionar un lugar fuera del salón para ubicar a uno de los subgrupos: el equipo de campo. En el salón se queda el grupo gerencial.
3. Entregar a cada subgrupo su rol escrito en una hoja o tarjeta. Se les pide leerlo detenidamente y que de acuerdo a lo que se indica, se organicen para proceder.
4. Colocar dos bandas de tirro en el piso para que sirva de frontera, luego de pedir al equipo de campo ingresar al salón, se da la señal de inicio para que comience el encuentro. Quien facilita el taller debe observar detenidamente lo que sucede y lejos de poner restricciones, debe propiciar la espontaneidad.
5. Finalizado el tiempo, se procesa la experiencia contestando las preguntas para la discusión.
6. Realizar una síntesis final en función del objetivo, haciendo énfasis en la negociación basada en derechos y obligaciones reflejadas en un contrato de trabajo para superar conflictos laborales
7. Finalmente, presentar sugerencias escritas en un cartel sobre las causas de los conflictos laborales y los elementos a considerar en los procesos de negociación entre las partes.

Para el equipo de campo ...

Ustedes forman el equipo de campo que está trabajando para la empresa constructora EDIFICACIONES S.A. En los últimos meses han estado trabajando en el proyecto de construcción de un puente en una zona rural. El esfuerzo ha sido grande ya que les han dicho que la obra tiene que estar finalizada en 10 días como máximo. En el afán de cumplir con el cliente les han hecho trabajar día y noche pero por el mismo salario!. A pesar de la necesidad de avanzar no han contratado más personal y ustedes mismos cubren labores nuevas que no les corresponden. Han decidido presentarse ante los directivos de la empresa con el objetivo de que la situación cambie, para lo cual han solicitado una reunión.

Para el equipo gerencial...

Ustedes son el equipo gerencial de la empresa constructora EDIFICACIONES S.A. En los últimos meses han estado trabajando en el proyecto de construcción de un puente en una zona rural. La presión del cliente hacia ustedes ha sido grande ya que les ha dicho que la obra tiene que estar finalizada en 10 días como máximo. Para cumplir, han organizado con el personal de campo cuadrillas de trabajo que operan día y noche, lo cual ha funcionado muy bien para la obra, está avanzando. Los costos de operación se mantiene ya que con el mismo personal se cubren todas las necesidades de construcción; sin embargo, se han enterado que el personal de campo tiene algunas quejas al respecto y por ello les han solicitado una audiencia para encontrar una solución.

Paso 2: Redacción del manual del facilitador**¿Qué es el manual del facilitador?**

Es el compendio de la metodología, contenidos y actividades para el desarrollo de los módulos de capacitación, constituye el material de apoyo para el facilitador, quien es la persona que desempeña la labor de capacitar.

La estructura básica que debe contener el manual de facilitación es el siguiente:

- 1) **Presentación:** debe ser concisa y tratar de describir la problemática que como organismo propietario de la metodología desea atacar.
- 2) **Generalidades:** Que es una descripción breve del programa, tales como:
 - Objetivos del programa
 - Grupo meta del programa
 - Estructura del programa
- 3) **Contenido programático:** describiendo la temática del programa de formación, entre las partes que deben estar contempladas dentro de este apartado son:
 - programa educativo
 - Agenda descriptiva
 - Desarrollo de la temática
- 4) **Anexos:** que es todo aquello que no cabe dentro de los ítems anteriores además puede servir de apoyo para el facilitador

Paso 3: Redacción del Material del Participante**¿Qué es el Material del participante?**

Es el compendio de hojas de trabajo que es entregado al participante durante el desarrollo de las capacitaciones. Este material es el apoyo del participante para aunar esfuerzos en su aprendizaje.

La estructura básica que debe contener el material del participante es la siguiente:

- 1) **Presentación** de igual manera que el manual del facilitador debe describir de manera breve el programa y cuales son los objetivos que busca alcanzar
- 2) **Marco contextual:** entiéndase como la referencia teórica de la temática abordada dentro de la sesión, su objetivo es facilitar el entendimiento de las hojas de trabajo que utilizaran los beneficiarios.
- 3) **Hojas de trabajo:** refuerzan el contenido teórico desarrollado por medio de la aplicación de los conceptos.

Resultados

El material desarrollado por el equipo de tesis se agrega al manual del facilitador y cuaderno de material didáctico del participante que posee ya la OEI y que puede verse en el anexo 20 y 21.

Etapa 2: Logística de ejecución

El desarrollo de esta etapa es idéntico al presentado en el apartado de logística de ejecución del plan de inducción del recurso humano dentro del capítulo de recurso humano *Ver Cap. XIV Etapa 3*.

A continuación se presentan los resultados correspondientes al desarrollo de la logística de ejecución para el plan de formación emprendedora del Programa Municipio Emprendedor siguiendo lo establecido en dicho apartado

a *Desarrollo de la logística de ejecución*

Resultado Paso 1: Planeación de ejecución de capacitación

Jornada de Capacitación

Para la ejecución del programa de capacitación se programan 1 sesión por semana, las sesiones constan de 8 horas, realizándose los sábados de 8:15 a.m. – 4:45 p.m.

Método de trabajo

Para dar cumplimiento a las metas de formación se definen grupos de participantes de 100 estableciendo por cada sede la siguiente cantidad de grupos: *Ver cuadro 15.5*.

SEDE	TOTAL DE PARTICIPANTES	GRUPOS DE CAPACITACION
Texistepeque	400	4
San Julián	400	4
Candelaria la Frontera	300	3
San Pedro Puxtla	400	4

Cuadro 15.5. Cantidad de grupos y participantes por sede

Resultados Paso 4: elaboración del plan de logística

Los resultados que se presentan en este punto, a manera de ejemplo, corresponden a la planificación para la primera sesión del módulo I para una tasa de cada 100 participantes (Ver cuadro 15.6. y 15.7).

REQUERIMIENTOS DE MATERIALES O EQUIPO POR SESIÓN (cada 100 participantes)		
MODULO: Joven Emprendedor y su liderazgo participativo		
SESIÓN: 1 - Motivación y creatividad		
CANTIDAD	EQUIPO o MOBILIARIO	OBSERVACIONES
1	Equipo de sonido	
1	Cd tropical	
25	mesa	19 para mesa de trabajo en grupos. Resto para colocar equipo y comida
102	Sillas	
1	Pizarra	
1	Computadora	
1	Cañón	
1	Cafetera 200 tazas	
1	Basija de barro	
CANTIDAD	MATERIALES	OBSERVACIONES
4	Copia de formato de inscripción	
102	gafete	
101	plumon	
101	lapicero	
2	Pliego papel kraft	
1	Tirro	
100	tarjetas de cartulina rosa	
100	tarjetas de cartulina color celeste	
100	tarjetas de cartulina color amarilla	
770	tiras de papel	
19	Pegamento	
19	tijeras	
19	regla graduada	
19	lápiz	
1	basija de barro	
1	fosforos	
100	Boleta de evaluación	
CANTIDAD	REQUERIMIENTO COMIDAS	OBSERVACIONES
102	Refrigerio	
102	Agua embasada (0.5 lt)	
50	Vasos desechables de 6 onz	
1	Servilletas (100 u)	
4	Cucharita desechable (25 u)	
1	Azucar en sobre individual (200u)	
1	Café (libra)	
1	Bolsa de jardín	
102	Almuerzo y refresco	
4	Tenedores (25u)	

Cuadro 15.6. Requerimientos de materiales sesión 1 modulo 1

PLANIFICACIÓN DE TAREAS DE LOGÍSTICA			
MODULO: Joven Emprendedor y su liderazgo participativo			
SESIÓN: 1 - Motivación y creatividad			
HORA	TAREA DE APOYO	RESPONSABLE	RECURSOS
7:00 a.m.	Limpiar el local	Facilitador de apoyo	
	Colocar sillas en U	Facilitador de apoyo	100 Sillas
	Dejar un espacio abierto para formar un círculo con participantes	Facilitador de apoyo	
	Preparar equipo de sonido	Facilitador de apoyo	1 mesa 1 Equipo de sonido
	Preparar mesa de inscripción	Facilitador de apoyo	1 mesa 1 silla 4 copias de formato de inscripción 100 gafetes 1 plumón 1 lapicero
	Pegar los pliegos de papel en la pizarra	Facilitador de apoyo	1 Pizarra 2 Pliegos de papel Kraft 1 Tirro
	Preparar computadora y cañón para presentaciones	Facilitador de apoyo	1 mesa 1 computadora 1 cañón 2 presentaciones
8:00 a.m.	Amenizar inscripción	Facilitador de apoyo	1 CD tropical
8:45 a.m.	Entregar a participantes material para la actividad	Facilitador de apoyo	100 Tarjetas de cartulina rosa 100 tarjetas de cartulina celeste 100 tarjetas de cartulina verde 100 Plumones
9:30 a.m.	Pasar diapositivas	Facilitador de apoyo	1 Presentación
10:00 a.m.	Preparar refrigerio	Facilitador de apoyo	102 Refrigerio 1 Cafetera 200 tazas) 2 mesas 50 Agua embasada 2 paq. vasos 6 onz 1 paq. servilletas 4 paq. Cucharitas 1 paq. azúcar 1 lb. café
		Facilitador de apoyo	
10:30 a.m.	Repartir refrigerio	Facilitadores	
	Colocar mesas de equipo de trabajo en el espacio abierto con el material a utilizar	Facilitador de apoyo	19 mesas 570 Tiras de papel 19 Pegamento 19 tijeras 19 regla graduada 19 lápiz
10:50 a.m.	Recolectar la basura	Facilitador de apoyo	2 bolsas de jardín
12:30 p.m.	Preparar almuerzo	Facilitador de apoyo	2 mesas 102 almuerzos con refresco 1 paq servilletas 4 paq tenedores
1:00 p.m.	Repartir almuerzo	Facilitadores	
1:30 pm	Retirar mesas de equipo de trabajo	Facilitador de apoyo	
1:50 pm	Recolectar la basura	Facilitador de apoyo	2 bolsas de jardín
2:45 pm	Colocar tarro o vasija en el centro para la actividad	Facilitador de apoyo	1 mesa 1 tarro o vasija 1 caja de fósforos
3:00 pm	Entregar material para la actividad	Facilitador de apoyo	200 tiras de papel 100 lapiceros
3:30 pm	Pasas diapositivas	Facilitador de apoyo	Presentación
4:00 pm	Entregar material a participantes para la actividad	Facilitador de apoyo	100 Boleta de evaluación

Cuadro 15.7. Plan de logística para el modulo 1 sesión 1 para una tasa de cada 100 participantes

XVI PROCESO DE INSERCIÓN PRODUCTIVA

A- Contexto de la Inserción Productiva

1. ¿Qué es la Inserción Productiva?

Integración de segmentos de la población a ámbitos productivos que generen ingresos y contribuyan al desarrollo.

2. ¿Cuál es el propósito de la inserción productiva?

Introducir a grupos de la población que se encuentren excluidas, a los procesos de generación de valores y riqueza

3. ¿Cómo se desarrolla la Inserción Productiva?

La inserción productiva desde el entorno emprendedor se desarrolla desde dos perspectivas:

- 1) La inserción por cuenta ajena
- 2) Desarrollo de iniciativas empresariales

B- Desarrollo del proceso de Inserción Productiva

Etapas 1: Inserción por Cuenta Ajena

a ¿Qué es la Inserción por cuenta ajena?

Consiste en ofrecer un acompañamiento a personas que están en situación de exclusión social con el objetivo de incorporarse en el mercado laboral.

b ¿Cómo se desarrolla la inserción laboral?

El desarrollo del proceso de inserción laboral se realiza bajo los siguientes pasos:

- 1) Identificación de oferta de empleo
- 2) Evaluación de empleabilidad
- 3) Plan de mejora de empleabilidad

c Desarrollo del proceso de inserción laboral

Paso 1: Identificación de oferta de empleo

¿Qué es oferta de empleo?

Es la solicitud de trabajadores realizada por los empresarios a fin de cubrir un puesto de trabajo.

¿Cómo se identifican las ofertas de empleo?

El proceso para identificar las ofertas de empleo se describen a continuación:

- 1) *Identificación de empresas o negocios*: visualizando el rubro bajo el cual se desarrolla la empresa, sus productos o servicios y demás generalidades.
- 2) *Diseñar un plan de difusión y motivación*: el plan tiene por objeto proveer de información necesaria a los encargados o jefes de recursos humanos de las empresas, para obtener su colaboración y proporcionar las ofertas de trabajo que se encuentran disponibles, además de la programación de las citas con los mismos.
- 3) *Elaborar un listado de ofertas de trabajo*: el listado es un resumen de las ofertas de trabajo disponibles en la zona, la información mínima que debe contener es la siguiente: *Ver cuadro 16.1.*
 - a. Nombre de la empresa o negocio
 - b. Cantidad
 - c. Puesto disponible
 - d. Requisitos del puesto

PROGRAMA MUNICIPIO EMPRENDEDOR				
OFERTAS DE EMPLEO				
Nombre de la Empresa	Puesto disponibles	Cantidad	Requisitos del puesto	Contacto

Cuadro 16.1. Formato Identificación de ofertas de trabajo

Paso 2: Diagnóstico de empleabilidad

¿Qué es empleabilidad?

Es el conjunto de factores que permite a las personas estar en sintonía con el mercado laboral.

¿Qué es un Diagnóstico de empleabilidad?

Es el medio que presenta que permite identificar la situación actual de empleabilidad del participante del programa

¿Cómo se elabora un diagnóstico de empleabilidad?

El proceso para el desarrollo de un diagnóstico de empleabilidad se describe a continuación:

- 1) *Evaluación de hojas de vida*: en esta se busca identificar el grado de asimilación respecto al modulo, evaluando elementos tales como:
 - Distribución de la información

- Ortografía y redacción
 - Nivel educativo
 - Experiencia laboral
- 2) *Definición de criterios de evaluación:* los criterios son la base para realizar la evaluación, entre los factores que deben ser considerados para el desarrollo de los criterios son:
- Habilidades básicas
 - Aptitudes Analíticas
 - Cualidades personales
 - Preferencias y hobis
- 3) *Realización de entrevistas de diagnóstico:* en ellas se obtiene mas información del participante y observando además aquellos elementos que se encuentren en los factores antes definidos que no pueden servvisualizados a través de su hoja de vida, para el desarrollo de la entrevista se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:
- Se debe generar un clima de confianza para que el participante pueda reflexionar sobre sus necesidades.
 - Se debe guiar al participante a tomar una actitud realista acerca de sus posibilidades
 - Se debe conocer que tipo de información se desea obtener del participante
- 4) *Comparar características del participante con requisitos del empleador:* identificando las cualidades y características que el participante posee o no para el optar a los puestos disponibles
- 5) *Elaboración de diagnostico de las competencias del participante:* define el perfil de la persona, describiendo sus destrezas, capacidades y habilidades. La estructura básica del diagnostico se describe a continuación:
- Nombre del participante
 - Edad
 - Nivel educativo
 - Experiencias previas
 - Posee habilidades en
 - Es capaz de ocupar los puestos de
 - Necesita mejorar los aspectos en
 - Necesita capacitación en el área de

A continuación se presenta el formato para la presentación del diagnostico de evaluación: *Ver cuadro 16.2.*

DIAGNOSTICO DE EMPLEABILIDAD		
Nombre del participante		
<i>Edad</i>		<i>Nivel educativo</i>
Otras capacitaciones		
<i>Nombre de la capacitación</i>	<i>Periodo</i>	<i>Conocimientos adquiridos</i>
Experiencias Laborales previas		
<i>Nombre del cargo</i>		<i>Actividades que desempeñaba</i>
Posee habilidades en:		
Es capaz de desempeñarse en:		
Aspectos que necesita mejorar		
Necesita adquirir conocimientos en		

Cuadro 16.2. Formato de Diagnóstico de empleabilidad

Paso 3: Elaboración de plan de asesoramiento

¿Qué es un plan de asesoramiento?

Es el plan que se diseña por cada participante según los factores deficitarios encontrados en su perfil para su inserción laboral

¿Cómo se realiza el plan de asesoramiento?

El plan parte del diagnóstico de empleabilidad del participante, su desarrollo se describe a continuación:

- 1) *Transmitir diagnóstico al participante:* por medio de una entrevista personal se muestra las debilidades de su perfil así como las fortalezas que posee para lograr insertarse en el ámbito laboral
- 2) *Obtención del compromiso:* esta es la firma de una carta compromiso por parte de participante para continuar con el proceso de asesoramiento.
- 3) *Elaboración del plan de asesoramiento:* constituyéndose en el plan de acompañamiento del participante, programando las asesorías necesarias hasta que mejore las competencias básicas

Etapa 2: Desarrollo de iniciativas empresariales

a ¿Qué son las iniciativas empresariales?

Son proyectos encaminados a la creación y consolidación de empresas partiendo del desarrollo del plan de negocios de la idea de negocios, bajo el propósito que estas contribuyan al desarrollo socioeconómico tanto del participante como el de la localidad

b ¿Cómo se desarrollan las iniciativas empresariales?

El proceso de desarrollo de la inserción por medio de iniciativas empresariales se describe a continuación:

- 1) Diagnostico del emprendedor
- 2) Evaluación de planes de negocio
- 3) Entrega de capital semilla.

c Desarrollo de iniciativas empresariales

Paso 1: Diagnostico del emprendedor

De la misma forma que el diagnostico de empleabilidad, este busca identificar las competencias de los participantes, pero al contexto del manejo de una empresa.

¿Cómo se realiza el diagnostico del emprendedor?

El proceso de desarrollo es similar al diagnostico de empleabilidad, situando las acciones a la identificación de competencias necesarias para el manejo de un negocio, especialmente si posee experiencia en el rubro en el cual se desenvuelve la iniciativa y si ha tenido experiencia laboral en el mismo.

- 1) *Evaluación preliminar de plan de negocio:* en esta evaluación se identifica los aspectos generales acerca del negocio propuesto por el participante, dichos aspectos a identificar son:
 - Tipo de negocio
 - Productos o servicios del negocio
 - Sector económico al que se dirige
 - Proceso productivo
 - Maquinaria/equipo involucrado en el proceso
- 2) *Realización de entrevista:* encaminada a identificar las competencias del participante, identificando su conocimiento en el rubro bajo el que se encuentra su iniciativa
- 3) *Elaboración de diagnostico de emprendedor:* el diagnostico es un resumen de las cualidades del emprendedor así como de las habilidades que este posee para el desarrollo de su iniciativa

A continuación se presenta el formato del diagnostico del emprendedor. *Ver cuadro 16.3.*

DIAGNOSTICO DEL EMPRENDEDOR			
Nombre del participante			
Edad		Nivel educativo	
Iniciativa de negocio			
Nombre de la empresa			
Sector económico al que dirige			
Productos/servicios			
Proceso de producción			
Experiencias en manejo de negocio			
Tipo de negocio		Actividades que desempeñaba	
Conocimiento del negocio			
Elementos deficitarios encontrados:			

Cuadro 16.3. Formato de Diagnostico del emprendedor

Paso 2: Evaluación de planes de negocio

¿Qué es la evaluación de planes de negocio?

Es el proceso bajo el cual se identifican las iniciativas empresariales que poseen posibilidades de éxito en su implementación. Como insumo a esta evaluación es el conocimiento de las habilidades y características del emprendedor propietario de la idea

¿Cómo se realiza la evaluación de planes de negocio?

El desarrollo de la evaluación de planes de negocio se describe a continuación:

Definición de criterios de selección: son la base para el desarrollo de una metodología de evaluación, proveyendo de soporte bajo el cual se realiza la comparación de los planes de negocio.

1) *Diseñar metodología de evaluación:* en ella se encuentra el proceso de evaluación y selección de los planes de negocio beneficiados. Los elementos que esta metodología debe contener son los siguientes:

- Definición de puntos clave dentro del plan de negocio: son los aspectos dentro de la estructura del plan de negocios a los cuales se les debe dar mayor relevancia dentro de la evaluación.
- Criterios de selección: Son las bases bajo las cuales serán evaluados los planes de negocio, entre los criterios base para la selección del plan deben considerarse ⁶⁸:
 - Innovación
 - Creatividad

⁶⁸ Criterios utilizados por el programa PROPEMI, Financiamiento de nuevas empresas presentado en abril 27/2007 por FUSADES

- Productividad
 - competitividad
 - Proceso de evaluación: el elemento central de la evaluación, definiendo el como se debe de hacer la evaluación y como se debe organizar dicho proceso.
- 2) *Determinación de jurado evaluador:* el jurado evaluador son las personas que se encargaran de la evaluación y selección de los planes de negocios elaborados por los participantes, la búsqueda del jurado evaluador se debe hacer entre los círculos de la comunidad que se encuentren relacionados con la puesta en marcha de iniciativas, además de contemplar dentro de selección los siguientes factores
- Conocimientos en el área de formación de empresas o negocios
 - Disposición en colaborar de manera altruista
 - Firmar carta de confidencialidad

Paso 3: Entrega de capital semilla

¿Qué es el capital semilla?

Es el financiamiento que se otorga con el fin de impulsar una nueva iniciativa de empresarial

Este capital puede ser en efectivo o equipo para el inicio de las iniciativas empresariales este beneficio es para los planes de negocios seleccionados y el desarrollo de este paso se describe a continuación para la entrega de equipo ya que esta a sido la política bajo la cual se ha desarrollado y desarrolla el este elemento

- 1) *Revisión de especificaciones de insumos:* establecer por medio de una entrevista personal con el beneficiado las especificaciones de los equipos, buscando clarificar aquellos aspectos del equipo que no se hayan especificado o sean demasiado para el rubro bajo el que se desarrolla la iniciativa, además de delimitar hasta que punto será el beneficio.
- 2) *Cotización de equipo:* que es la búsqueda del proveedor que ofrezca los siguientes aspectos:
 - Precio mas bajo
 - Garantías del producto
 - Tiempo de entrega mínimo
- 3) *Compra del equipo:* partiendo de las especificaciones establecidas en el plan de negocios, programando cada una de ellas de acuerdo al tiempo estipulado de las cotizaciones y de entrega de equipo, como referencia se debe de considerar para la programación aquel cuyo tiempo de entrega fuera el mas largo, logrando obtener el todo el equipo dentro de un periodo definido
- 4) *Entrega de equipo:* esta actividad debe de realizarse en el momento que se encuentre todo el equipo para no incurrir a nuevos gastos de transporte.

XVII FINANZAS

A- **Contexto de las Finanzas**

1. **¿Qué son las finanzas?**

Las finanzas son la rama de la administración que se preocupa de la obtención y determinación de los flujos de fondos que requiere la organización para el alcance de sus objetivos, además de distribuir y administrar esos fondos para maximizar sus beneficios.

2. **¿Cuál es el propósito de las finanzas?**

El propósito de las finanzas es:

Lograr que la organización disponga de los recursos financieros en el momento en que los necesita y garantizar su uso eficiente.

3. **¿Cómo se desarrolla el proceso financiero?**

El proceso financiero dentro del programa se desarrolla en las siguientes etapas:

- 1) Obtención de financiamiento
- 2) Programación financiera

B- **Desarrollo del Proceso Financiero**

Etapa 1: Obtención de financiamiento

a **¿Cómo se realiza la obtención de financiamiento?**

El procedimiento para la obtención de financiamiento se conforma de los siguientes pasos:

- 1) Elaboración del presupuesto
- 2) Búsqueda de fuentes de financiamiento
- 3) Preparación de requerimientos para solicitud de financiamiento

b **Desarrollo de la obtención de financiamiento**

Paso 1: Elaboración del presupuesto de gastos

¿Qué es el presupuesto?

El presupuesto es la expresión cuantificada del plan de actuación fijado para la organización para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas previsional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto.

¿Para qué sirve el presupuesto de gastos?

Sirve para prever los gastos en un periodo de determinada ejecución.

¿Cómo se elabora el presupuesto de gastos?

1) *Identificación de las actividades.*

A partir de los diferentes planes elaborados por las unidades de Planificación, RRHH, Pedagógico, Inserción y Monitoreo y evaluación se identifican las actividades a ejecutar.

2) *Determinación de recursos.*

Por lo general ejecutar una actividad conlleva el uso de recursos humanos o material. Estos suelen estar determinados dentro de los planes operativos o al menos los datos necesarios para hacerlo.

La determinación del recurso se refiere a especificar cuál y cuánto debe adquirirse para facilitar sin equivoco el siguiente paso.

3) *Previsión del gasto.*

Elaborando cotizaciones a proveedores o del historial de ejecuciones anteriores, se estiman los costos unitarios de los recursos determinados y con la simple operación matemática de multiplicación se prevé el gasto de cada recurso inmerso en la ejecución de las actividades contempladas.

4) *Elaboración del presupuesto de gasto*

El presupuesto se elabora siguiendo el formato del cuadro 17.1:

PLAN PRESUPUESTARIO PME Años: XXXX - XXXX			
Proyecto 1:		TOTAL \$	\sum_i^n \$ Actividad
Actividad 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ rubro
Rubro 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Rubro n:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Actividad n:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ rubro
Rubro 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Rubro n:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Proyecto n:		TOTAL \$	\sum_i^n \$ Actividad
Actividad 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ rubro
Rubro 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Rubro n:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx		
Descripción n:	\$ x.xx		
Actividad n:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ rubro
Rubro 1:	SUB TOTAL \$		\sum_i^n \$ Descripción

Descripción 1:	\$ x.xx	
Descripción n:	\$ x.xx	
Rubro n:	SUB TOTAL \$	\sum_1^n Descripción
Descripción 1:	\$ x.xx	
Descripción n:	\$ x.xx	

Cuadro 17.1. Formato para elaboración de plan presupuestario

Paso 2: Búsqueda de fuentes de financiamiento

1) Identificación de fuentes de financiamiento

Existen diferentes posibilidades de financiación pero no todas sirven para la entidad, es decir cada entidad tiene un abanico propio determinado por sus objetivos, su ámbito territorial de actuación, su ideología, sus actividades, etc.

¿Cuáles son las opciones de fuentes de financiación para una entidad sin ánimo de lucro?

Las distintas fuentes de financiación que pueden afectar a una entidad sin ánimo de lucro son:

- Fuentes propias: cuotas de socios, cuotas a simpatizantes o colaboradores, cuotas de usuarios, cobro por servicios a socios y allegados, recaudaciones a pequeña escala (rifas, tómbolas, etc) y actividades económicas.
- Fuentes ajenas: Estas pueden ser públicas o privadas.
 Las públicas se refieren a subvenciones, convenios y prestaciones de servicios.
 Las privadas se refieren a donaciones, patrocinios y organización de eventos.

Es importante tener una diversificación en las fuentes que financien el programa pues esto proporciona mayor estabilidad en la economía del proyecto, evita que el financiador desvíe los objetivos hacia otros de su mayor conveniencia.

2) Selección de potenciales fuentes de financiamiento

¿Cuáles son los criterios a analizar en la elección de potenciales fuentes de financiación?

- Elegibilidad del programa para la cooperación: Verificando si los organismos incluyen en su lista para orientar su cooperación a proyectos o programas del tipo de formación emprendedora e inserción laboral.
- Compatibilidad con la finalidad del programa: Realizando un análisis que identifique si el organismo potencial cooperante comparte la finalidad del programa, el desarrollo social.
- Procedimientos y requerimientos exigidos. Normalmente los organismos cooperantes tienen establecidos procedimientos y requerimientos propios para la solicitud de financiación. Es importante analizarlos y evaluarlos para conocer si estos encajan en las posibilidades del programa.
- Aceptación del financiamiento con varios organismos. Por lo general los organismos cooperantes tienen dentro de sus políticas la conveniencia de trabajar en esfuerzos conjuntos.

Resultados

Los resultados correspondientes a esta unidad se desarrollan en la etapa de evaluación económica del presente estudio. Ver Cap.XXI.

Etapa 2: Programación financiera

a ¿Qué es la programación financiera?

La programación financiera es la calendarización y distribución de los recursos monetarios en función de los requerimientos programáticos del presupuesto y la disponibilidad real de fondos

b ¿Cómo se elabora la programación financiera?

La programación financiera se elabora siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Programar el recurso monetario según la programación de actividades
- 2) Ajustar la programación en función de los desembolsos de los cooperantes

c Desarrollo de la programación financiera

Paso 1: Programar el recurso monetario

Se calcula el costo de realizar cada actividad por la unidad de tiempo conveniente para la programación (día, semana, año); que depende de la frecuencia con que se espera hacer los desembolsos. Es decir si una actividad tiene un costo planeado de \$1300 y una duración de 2 semanas, y la unidad de tiempo para programar será semanal, puede suponerse que esta actividad tendrá un costo de \$750/semana.

Con la programación de actividades elaborada en los diagramas de gantt, se totalizan los costos que corresponden a la unidad de tiempo seleccionada (día, semana, mes). (Ver figura 17.1.) y de esta forma se tiene una primera aproximación de la programación financiera.

ACTIVIDAD	UNIDAD DE TIEMPO						
	1	2	3	4	5	...	n
Act. 1	\$ X	\$ X					
Act. 2		\$ X	\$ X				
Act. 3					\$ X	\$ X	
Act. n							\$ X
TOTAL \$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$	$\sum_1^n Costo$

Figura 17.1. Formato de programación financiera

Paso 2: Ajustar la programación

Por lo general, en la ejecución de proyectos, los ingresos de la financiación suelen hacerse de manera progresiva, por ejemplo un 20% al inicio del proyecto y el resto al entregar la obra. Por lo que se hace necesario un ajuste de la programación para que compatibilice lo más posible los desembolsos con los ingresos evitando tener que realizar créditos que incrementarán los costos por cargos como intereses.

Este ajuste se realiza aplazando o anticipando, según la política de ingresos, las actividades del proyecto; cuidando de no afectar las actividades según sus dependencias o relaciones con otras.

Resultados

Los resultados correspondientes a esta unidad se desarrollan en la etapa de evaluación económica del presente estudio. Ver Cap. XXI, literal D.

XVIII MONITOREO Y EVALUACIÓN

A- Contexto del Monitoreo y Evaluación

1. ¿Qué es el monitoreo?

Es el proceso de medición y observación continua del funcionamiento del servicio o desarrollo de actividades para ver si marchan de acuerdo a los planes y objetivos propuestos.

2. ¿Qué es la evaluación?

Es el proceso en el que se interpreta y valora la información recolectada durante el monitoreo, para la toma de decisiones hacia la corrección de desviaciones del plan o la mejora para experiencias futuras.

3. El modelo EFQM como herramienta de evaluación

Puesto que el presente modelo se basa en el EFQM de excelencia, la unidad de monitoreo y evaluación es trascendental para conocer cuál es el estado respecto al ideal de excelencia organizacional, así como las oportunidades de mejora.

El Modelo EFQM está estructurado de nueve criterios (Ver figura 2.12), que pueden utilizarse para evaluar el progreso de la organización hacia la Excelencia, y de acuerdo con la EFQM se fundamenta en la premisa según la cual:

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Los porcentajes que aparecen son los utilizados para evaluar las solicitudes del Premio Europeo a la Calidad y reflejan la importancia relativa concedida a cada criterio en el modelo. Las organizaciones que realizan la autoevaluación pueden utilizar los porcentajes criterios y subcriterios del modelo para identificar “puntos fuertes” y “áreas de mejora”.

4. ¿Cómo se desarrolla el monitoreo y evaluación?

El monitoreo y evaluación se desarrolla en dos etapas, en donde la primera corresponde al monitoreo de cada uno de los procesos y la segunda etapa corresponde a la evaluación del desarrollo de todas las unidades del programa en conjunto

- 1) Monitoreo y evaluación de procesos claves
- 2) Monitoreo y evaluación del modelo en general

B- Desarrollo del monitoreo y evaluación

Etapa 1: Monitoreo y evaluación de procesos claves

a Propósito del monitoreo y evaluación de procesos claves

Su objetivo es controlar y evaluar los resultados que han sido obtenidos por cada uno de los procesos claves, determinando si estos han contribuido al alcance de las metas de ejecución en su conjunto

b ¿Cómo se monitorean y evalúan los procesos claves?

- 1) Identificación de procesos claves
- 2) Definición de indicadores
- 3) Evaluación de procesos claves

c Desarrollo del monitoreo y evaluación de los procesos claves

Paso 1: Identificación de procesos claves
<p>¿Qué son procesos claves?</p> <p>Los procesos claves son aquellas secuencias de actividades que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización.</p> <p>¿Cómo identificar los procesos claves?</p> <p>Con la lista de procesos se pregunta:</p> <p>¿Si el proceso de funcionara mal condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros beneficiarios se viera defraudada?</p> <p>¿El proceso de..... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?</p> <p>Si la respuesta es SI, se ha identificado un proceso clave.</p>
Paso 2: Definición de indicadores
<p>¿Qué es un indicador?</p> <p>Es el medio para verificar si se está cumpliendo o no las metas definidas.</p> <p>Estos indicadores pueden ser indirectos o directos.</p> <p>Indicadores directos. Son aquellos que reflejan de manera unívoca el contenido de la meta al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los resultados están definidos de manera precisa.</p> <p>Indicadores indirectos. Con bastante frecuencia, las metas presentan un carácter multidimensional o están formulados de manera genérica cuando no ambigua, siendo necesario en estos casos utilizar indicadores de carácter indirecto que acercan a la naturaleza de la meta en cuestión desde distintas perspectivas. En estos casos puede ser necesario utilizar más de un indicador por cada meta.</p>

Luego de determinar los indicadores se procede a llenar una ficha (Ver cuadro 18.1.) para su monitoreo:

Donde:

- Macroproceso: agrupa procesos de una función en específico.
- Fórmula: Es la expresión matemática que relaciona las variables que componen el indicador, de donde se abastecerá de datos para reflejar un resultado. Puede darse el caso de que el indicador puede estar compuesto de tan solo una variable.
- Fuente de información: es la fuente de donde se toman los datos para alimentar las variables de la formula.
- Encargado : es el puesto que esta encargado de recolectar los datos para alimentar las variables de la formula.
- Frecuencia: es la periodicidad con que se monitorea el indicador pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, etc.

MACROPROCESO:				
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
PROCESO 1 - n:				
Indicador 1				
Indicador 2				
Indicador n				

Cuadro 18.1. Formato para la ficha de indicadores

Resultados:

En la definición de los indicadores, se retoman los desarrollados en el diagnostico de este estudio (ver síntoma- causa-efecto, cuadro 8.4), estableciendo en ese momento la situación actual de la gestión del programa en sus procesos claves y agregando indicadores que permitan hacer una valoración de las condiciones de los resultados obtenidos por cada proceso *Ver cuadros 18.2., 18.3., 18.4., 18.5. y 18.6.*

MACROPROCESO:	PLANIFICACIÓN			
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Planeación				
% avance de la planeación	Actividades ejecutadas / actividades planeadas	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	mensual
Periodo de tiempo	Tiempo real/ Tiempo programado	Contratos	Encargado de proyectos	mensual
Cumplimiento de metas	Metas reales/ metas planeadas	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto
Nivel de desvió	Actividades no programadas realizadas/actividades programadas realizadas	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto

Cuadro 18.2. Indicadores macroproceso de planificación

MACROPROCESO: RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Reclutamiento, selección y contratación de personal				
% Ejecución plan de contratación	Personal contratado/personal planeado contratar	Contratos	Administrador	Por proyecto
Rotación de personal	Personal destituido/ dotación efectiva de personal	Contratos	Administrador	Por proyecto
Indicador n				
Inducción y capacitación				
Capacitación de personal	Personal capacitado / total de personal contratado	Informe de capacitaciones	Administrador	Por proyecto

Cuadro 18.3. Indicadores macroproceso de recursos humanos

MACROPROCESO: FINANZAS				
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Obtención de financiamiento				
% de financiamiento	Financiamiento obtenido / financiamiento planeado	Presupuesto y transferencias de fondos	Administrador	Por proyecto
Ejecución del presupuesto	costo real / Costo planeado	Presupuesto Comprobantes de gastos	Administrador	Por proyecto
Programación de gastos				
Situación financiera	Duración real * Costo programado/ Duración programada*Costo real	Programación de gastos Comprobantes de gastos	Administrador	mensual

Cuadro 18.4. Indicadores macroproceso de recursos humanos

MACROPROCESO: PROCESO PEDAGÓGICO				
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Plan educativo				
Nivel de aprendizaje	# de planes de negocio bien elaborados # de hojas de vida bien elaborados	Planes de negocio y hojas de vida	Encargado de proyectos	Por proyecto
Nivel de satisfacción de expectativas	# de encuestas con comentarios negativos/ total de encuestas	Encuesta de evaluación final a participantes	Encargado de proyectos	Por proyecto
Deserción	Participantes que no finalizan / participantes inscritos	Controles de asistencia	Encargado de proyectos	mensual
Logística de ejecución				
Nivel de satisfacción	# de encuestas con comentarios negativos/ total de encuestas	Encuesta de evaluación final a participantes	Encargado de proyectos	Por proyecto
Eficiencia de recursos	recurso usado/recurso planificado	Informes y hojas de requerimiento de recursos	Encargado de proyectos	mensual

Cuadro 18.5. Indicadores macroproceso de proceso pedagógico

MACROPROCESO:	PROCESO DE INSERCIÓN			
INDICADOR	FORMULA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Plan inserción cuenta ajena				
Oportunidades de empleo	Cantidad de ofertas de trabajo gestionadas	Bolsa de trabajo	Encargado de proyectos	Por proyecto
Nivel de inserción por cuenta ajena	Personas empleadas/ personas aspirantes	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto
Efectividad de inserción	Ofertas suplidas/ ofertas gestionadas	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto
Deserción de aspirantes	Personas que no entregaron hoja de vida/ total de participantes que optaron por cuenta ajena	Hojas de vida y última lista de asistencia	Encargado de proyectos	Por proyecto
Plan inserción cuenta propia				
Nivel de inserción por cuenta propia	Personas empleadas/ personas aspirantes	Planes de negocio concretados	Encargado de proyectos	Por proyecto
Negocios establecidos	Cantidad de negocios establecidos	Planes de negocio concretados	Encargado de proyectos	Por proyecto
% negocios financiados	Negocios financiados/ planes de negocios entregados	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto
Deserción de aspirantes	Personas que no entregaron plan de negocio/ total de participantes que optaron por cuenta propia	Informe de proyecto	Encargado de proyectos	Por proyecto

Cuadro 18.6. Indicadores macroproceso de proceso pedagógico

Paso 3: Evaluación de procesos claves

¿Qué es la evaluación de procesos Claves?

Es una etapa de desarrollo continuo donde se interpreta la información recolectada para valorar el desempeño de los procesos e identificar anomalías dentro de los mismos con el fin de establecer acciones de mejora

¿Cómo se realizan la evaluación de los procesos claves?

La evaluación de los procesos claves se realiza de la manera siguiente:

- 1) *Identificación de problema:* en este paso se establece que es lo que se va evaluar, siendo este identificado por medio de los resultados obtenidos por los diferentes indicadores y observando aquellos que se encuentran con niveles negativos
- 2) *Planeación:* habiendo focalizado el problema o el elemento que se someterá a evaluación, se realiza un plan de evaluación, definiendo quien es el responsable de la evaluación, los objetivos y la metodología que se va a seguir para su desarrollo
- 3) *La recolección de la información:* La que es proporcionada por medio de los indicadores e informes de control de la ejecución de los procesos, la evaluación permite el uso de información cuantitativa como cualitativa, los mecanismos de recolección son definidos en el plan de evaluación
- 4) *Analizar resultados:* Para el cual se utilizan los resultados obtenidos por medio de los indicadores e informes donde se cotejan con los niveles esperados tomando como referencia las metas establecidas en la planeación de la ejecución del programa, y se determinan cuales son los procesos que requieren una mayor recolección de información y análisis para determinar el por que de los resultados.
- 5) *Desarrollar planes de mejora:* Buscan enmendar los aspectos que dieron pie que no se alcanzaran los niveles deseados respecto a las metas y objetivos planteados y estas pueden ser implementadas a

medida se desarrolle el programa o al final del proceso según sea el caso, la estructura básica de este plan es la siguiente

- Situación actual del punto de mejora. Entiendo como el punto de mejora el aspecto que en el que se encontró el problema, en este apartado se explica de tanto de manera cuantitativa como cualitativa la situación actual del punto de mejora
- Diseño de la propuesta de mejora: describiendo cuales son las acciones que se seguirán para mejorar o solucionar el problema identificado, además de plantear cuales serán los beneficios de la implementación de la propuesta
- Programación del desarrollo de la propuesta: una vez tomada la decisión de implementar la propuesta, se programan las actividades para su ejecución definiendo quien es la persona o institución encargada, y como debe de implementarla
- Evaluación de la propuesta: como elemento de retroalimentación que recorrería el proceso de evaluación nuevamente

Etapa 2: Monitoreo y evaluación del modelo

a Propósito del monitoreo y evaluación del modelo

El objetivo del monitoreo y la evaluación del modelo es valorar el desempeño de la ejecución del programa global, la evaluación de este parte de los resultado obtenidos de el monitoreo y evaluación de los procesos claves, dado que la evaluación del modelo es la valoración de los resultado obtenidos

b ¿Cómo se monitorean y evalúa el modelo?

- 1) Definición de indicadores
- 2) Elaboración de ficha de indicadores
- 3) Evaluación del modelo

c Desarrollo del monitoreo y evaluación del modelo?

Paso 1: Definición de indicadores

Según el Modelo EFQM por excelencia, estos deben ir enfocados en los siguientes criterios:

- **Liderazgo:** Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.
- **Política y estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer

realidad la estrategia.

- **Personas:** Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- **Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.
- **Procesos:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.
- **Resultados en los clientes:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Los 'Resultados en los Clientes' se refieren tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.
- **Resultados en las personas:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Los 'Resultados en las Personas' se refieren tanto a la percepción que las personas tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.
- **Resultados en la sociedad:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. Los 'Resultados en la Sociedad' se refieren tanto a la percepción que la sociedad tiene de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

Paso 2: Elaboración de ficha de indicadores

Una vez listados se detallan cada uno de los indicadores, para esto se utiliza el siguiente formato (Cuadro 7.7.); donde:

- **Criterio:** atributo a medir en el desempeño de la organización
- **Porcentaje:** valoración para calificación del criterio
- **Factor clave:** es el sub criterio que se requiere medir para evaluar el desempeño de la organización.
- **Fuente de información:** es la fuente de donde se toman los datos para alimentar las variables de la formula.
- **Encargado:** es el puesto que esta encargado de recolectar los datos para alimentar las variables de la formula.
- **Frecuencia:** es la periodicidad con que se monitorea el indicador pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, etc.

CRITERIO:		PORCENTAJE:		
FACTOR CLAVE	INDICADOR/VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA
Factor clave 1 al n	Indicador 1			
	Indicador 2			
	Indicador n			

Cuadro 18.7. Formato para la ficha de indicadores

Resultados

Cada criterio de evaluación esta relacionado con un macroproceso, dicha relación se presenta a continuación:

- El criterio liderazgo, políticas y estrategias esta ligado a la planificación del programa
- Personal, relacionado con el macroproceso de recursos humanos
- Alianzas y recursos, se relaciona con la organización y finanzas de la ejecución del programa
- Procesos, que es la parte central de modelo para el programa los procesos centrales son la formación emprendedora y la inserción productiva
- La unidad de resultados del modelo se relaciona y obtiene su información del monitoreo y evaluación de los procesos claves

Como punto de referencia los indicadores que son definidos en este proceso de monitoreo y evaluación son globales y son alimentados por los resultados obtenidos en la ejecución del programa *Ver cuadro 18.8., 18.9., 18.10., 18.11., 18.12., 18.13., 18.14., 18.15. y 18.16.*

CRITERIO:		LIDERAZGO	PORCENTAJE:		10%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
Las personas directivas de la organización desempeñan un papel activo tanto en la definición como en la comunicación de la planeación del programa	No. de sesiones internas acerca de la planeación de la organización	Actas de sesiones, convocatorias	Coordinador	Anual	
	% de personal (remunerado y voluntario) que declara conocer la planificación del programa	Entrevista a personal remunerado y voluntario	Coordinador	Anual	
	% de personal (remunerado y voluntario) que declara estar de acuerdo con la estrategia	Entrevista a personal remunerado y voluntario	Coordinador	Anual	
El personal directivo crea las condiciones organizativas y de gestión adecuadas para que se los objetivos y metas propuestas	Existencia o no de manuales de funciones	Entrevista a administrador	Coordinador	Por proyecto	
	% de departamentos y puestos de trabajo que tienen sus funciones definidas formalmente	Entrevista a administrador	Coordinador	Por proyecto	
El personal directivo es accesible al personal interno y reconoce sus logros y esfuerzos	% de personal que ha participado en la discusión y elaboración de la planeación	Actas de sesiones	Coordinador	Anual	
El personal directivo se preocupa por las relaciones y las alianzas externas	No. de acuerdos de coordinación con otras entidades	Actas de acuerdos	Coordinador	Por proyecto	

Cuadro 18.8. Indicadores de evaluación para el criterio de liderazgo

CRITERIO:		POLITICA Y ESTRATEGIA		PORCENTAJE:		8%	
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA			
La organización define su estrategia a partir de la recogida y análisis sistemático de datos	Existencia o no de visión	Documento de la planificación	Coordinador	Anual			
	Existencia o no de misión	Documento de la planificación	Coordinador	Anual			
	Existencia o no de objetivos	Documento de la planificación	Coordinador	Anual			
	Existencia o no de metas	Documento de la planificación	Coordinador	Anual			
	Frecuencia con que se realizan en la organización estudios y diagnósticos tanto internos como del entorno	Proyectos	Coordinador	Anual			
La misión se traslada a objetivos precisos y alineados con ésta en los distintos niveles asignándose los recursos necesarios para su logro.	% de unidades que tienen establecidos sus objetivos por escrito	Manual multipropósito	Coordinador	Anual			
	Existe o no un presupuesto en función de los objetivos definidos	Entrevista a administrador	Coordinador	Anual			
El personal (remunerado y voluntario) conoce las estrategias y objetivos de la organización, como les afectan y cómo se concretan en sus tareas diarias	% de personas que conocen los objetivos de su unidad y su vinculación con los objetivos de la organización	Entrevista a personal remunerado y voluntario	Coordinador	Anual			
	% de reuniones de difusión y o fijación de objetivos en el seno de la organización	Informes de sesiones	Coordinador	Anual			
La organización es dinámica y abierta al cambio	No. de planes operativos anuales elaborados en el periodo de gestión anterior	Documento de la planificación	Coordinador	Anual			
	Frecuencia con que se revisa la planeación	Acta de sesiones	Coordinador	Anual			
	No. de planes de acción elaborados en los últimos años	Informes de planes	Coordinador	Anual			

Cuadro 18.9. Indicadores de evaluación para el criterio de políticas y estrategias

CRITERIO:		PERSONAL		PORCENTAJE:		9%	
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA			
La política de recursos humanos está vinculada a los planes de acción de la organización	No. total de personal (remunerado y voluntario, área, sexo, edad, etc)	Entrevista a administrador	Coordinador	Anual			
	% de puestos de trabajo con funciones definidas	Manual multipropósito	Coordinador	Anual			
	% de puestos de trabajo con perfiles definidos	Manual multipropósito	Coordinador	Anual			
	% de puestos de trabajo no cubiertos	Administrador	Coordinador	Anual			
	No. De contratos de servicios externos	Contratos	Coordinador	Anual			
	% de mujeres	Planilla	Coordinador	Anual			
	% de mujeres en los niveles directivos	Planilla	Coordinador	Anual			
La organización garantiza que tanto el personal contratado como el voluntario que se integran son adecuados para el logro de los objetivos	% de perfiles no cubiertos	Manual multipropósitos	Coordinador	Anual			
	No. de capacitaciones de personal	Informes de capacitaciones	Coordinador	Anual			
	No. de personal capacitado	Informe de capacitaciones	Coordinador	Anual			
La organización recompensa a aquellas personas que dedican esfuerzos a la mejora	% de puestos cubiertos por proceso público de selección	Entrevista a administrador	Coordinador	Anual			
	No. de reconocimientos públicos del personal	Entrevista a administrador	Coordinador	Anual			

Cuadro 18.10. Indicadores de evaluación para el criterio de personal

CRITERIO:		ALIANZAS Y RECURSOS	PORCENTAJE:		9%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
La organización sabe colaborar con otras entidades y establecer alianzas beneficiosas para los usuarios	No. de convenios	Actas de convenios	Coordinador	Anual	
	No. de acuerdos	Actas de acuerdos	Coordinador	Anual	
La organización recoge la información relevante y fiable sobre proveedores, usuarios y procesos; y la mantiene disponible	Frecuencia de publicación de memorias y cuentas	Memorias y estados de cuentas	Coordinador	Anual	
	% de socios que reciben información acerca de la gestión de la organización	Memorias y estados de cuentas	Coordinador	Anual	
	No. de proveedores en base de datos	Base de datos de proveedores	Coordinador	Anual	
La organización asigna e invierte sus recursos financieros de acuerdo con sus objetivos	% de proyectos que disponen de medición de resultados relacionados con los objetivos	Documentación de proyectos	Coordinador	Anual	
La organización es eficiente gestionando sus activos	% del presupuesto que se dedica a actividades de medidas correctivas	Informes de proyectos	Coordinador	Anual	
La organización conoce y utiliza las nuevas tecnologías y desarrolla el conocimiento sobre experiencias y metodologías de intervención en el sector de inserción sociolaboral	No. de estudios propios o en colaboración sobre metodologías de intervención en el sector de inserción laboral	Documentación de estudios	Coordinador	Anual	
	No. de cuentas de correo electrónico/usuarios	Base de datos de usuarios	Coordinador	Anual	
	No. de publicaciones y materiales editados	Publicaciones de la organización	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.11. Indicadores de evaluación para el criterio de alianzas y recursos

CRITERIO:		PROCESOS	PORCENTAJE:		14%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
La organización presta sus servicios de inserción sociolaboral con arreglo a estándares	% de procesos claves y de apoyo documentados	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	
	% de puestos de trabajo cuyas funciones están desarrolladas en un manual	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	
La organización se preocupa por comprender tanto a sus usuarios como las características del sector o entorno en el que actúa y utiliza la información que recibe de ellos para crear nuevos servicios	Frecuencia de encuestas u otros instrumentos de recolección de información de la percepción de usuarios de los servicios y otros implicados	Informes de estudios, análisis de implicados	Coordinador	Anual	
La organización utiliza la información para mejorar los servicios que ya ofrece o identificar nuevas posibilidades de intervención en el ámbito de inserción sociolaboral	No. y % de procesos que se han modificado en el último año como consecuencia del análisis de la información externa obtenida.	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	
	No. de nuevos servicios creados en el último año	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	
La organización controla y mide internamente el desempeño de sus procesos y proyectos, utilizando los resultados	No. de auditorias internas realizadas	Informes de auditorias internas	Coordinador	Anual	
	% de procesos que cuentan con indicadores de desempeño	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	

CRITERIO:		PROCESOS	PORCENTAJE:		14%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
de la medición para mejorarlos	% de proyectos que cuentan con indicadores de desempeño	Plataforma de proyectos	Coordinador	Anual	
	No. y % de procesos que se han modificado en consecuencia del control interno	Manual multipropósito	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.12. Indicadores de evaluación para el criterio de procesos

CRITERIO:		RESULTADOS EN CLIENTES	PORCENTAJE:		20%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
La organización tiene identificados y segmentados a todos sus clientes, y conoce sus principales necesidades, demandas y expectativas	Se tiene información demográfica	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
	Se tiene situación económica	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
	Se tiene situación social	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
La organización valora la opinión del cliente para anticipar o influir en la satisfacción de sus expectativas	No. de quejas	Evaluaciones	Coordinador	Anual	
	No. de sugerencias	Evaluaciones	Coordinador	Anual	
	% deserciones	Informes finales	Coordinador	Anual	
	% de inserciones	Informes de finales	Coordinador	Anual	
La organización recoge directamente información específica relativa a su grado de satisfacción con los servicios	No. de encuestas u otros instrumentos de recogida de información realizadas para conocer la percepción de los usuarios	Encuestas	Coordinador	Anual	
	Grado de satisfacción de los distintos segmentos de cliente respecto a Adecuación de contenidos Calidad de facilitadores Calidad de espacio físico Material didáctico Metodología	Encuestas	Coordinador	Anual	
La organización se preocupa por mejorar permanentemente el grado de satisfacción de sus clientes con base a las opiniones de estos	No. de cambios en los procesos derivados de medición de la satisfacción de los clientes	Manual multipropósito y encuestas	Coordinador	Anual	
La organización compara los resultados de satisfacción de sus usuarios con los de otras organizaciones del sector	Imagen de la organización	Premios o reconocimientos a la labor de inserción	Coordinador	Anual	
La organización mide los resultados principales de su actuación sobre sus clientes y esos resultados muestran una tendencia a mejorar	% de usuarios que mantienen el empleo después de 6 meses / 1 año % de empresas en funcionamiento después de 6 meses/ 1 año	Informe de asesorías	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.13. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en clientes

CRITERIO:		RESULTADOS EN RRHH	PORCENTAJE:		9%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
La organización dispone de medios para recoger la percepción del personal acerca de su satisfacción	No. de reuniones, entrevistas realizadas entre el personal para valorar su grado de satisfacción	Informes	Coordinador	Anual	
	Grado de satisfacción del personal	Informes	Coordinador	Anual	
La organización se preocupa por mejorar el grado de satisfacción del personal	No. de medidas tomadas para satisfacer necesidades del personal	Informes	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.14. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en RRHH

CRITERIO:		RESULTADOS EN SOCIEDAD	PORCENTAJE:		6%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
La organización tiene identificadas las necesidades y expectativas que la comunidad y la sociedad tienen puestas en ella	No. de análisis de expectativas	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
	Situación actual de pobreza	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
	Situación actual de delincuencia	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
	Situación actual de desempleo	Diagnósticos	Coordinador	Anual	
La organización actúa en consecuencia para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad	Cantidad de personas favorecidas directamente	Informes de proyectos	Coordinador	Anual	
	Segmento de grupos desfavorecidos beneficiados	Informes de proyectos	Coordinador	Anual	
La organización mide el reconocimiento de la sociedad a su actuación y utiliza esta información para mejorar	No. de premios recibidos	Premios recibidos	Coordinador	Anual	
	No. de reportajes o artículos sobre el programa	Reportajes o artículos	Coordinador	Anual	
	No. de encuestas realizadas a la comunidad	Encuestas	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.15. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados en sociedad

CRITERIO:		RESULTADO CLAVE	PORCENTAJE:		15%
FACTOR CLAVE	INDICADOR O VARIABLE A TOMAR EN CUENTA	FUENTE DE INFORMACION	ENCARGADO	FRECUENCIA	
Se han definido cuáles son los resultados clave para la organización y cada una de sus áreas, proyectos y servicios, así como los indicadores para medir su consecución	Evolución del volumen de ingresos	Memoria	Coordinador	Anual	
	% de ingresos por fuente de financiación	Memoria	Coordinador	Anual	
	% de ingresos destinados a cada proyecto	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de usuarios atendidos	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de usuarios que fueron insertados productivamente	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de personas que concluyeron la formación	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de personas que accedieron al servicio de inserción	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de ofertas gestionadas	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de empresas concretadas	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de contrataciones	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de colaboradores	Memoria	Coordinador	Anual	
	No. de asesorías dadas a mypes creadas	Memoria	Coordinador	Anual	
La organización evalúa el rendimiento de las actividades de sus procesos claves y de apoyo y se preocupa porque este rendimiento mejore	No. de usuarios atendidos/ No. de personal desglosado por proyecto	Memoria	Coordinador	Anual	
	Costo de servicio por usuario	Memoria	Coordinador	Anual	
	Tiempo medio hasta que usuario consiga insertarse productivamente	Memoria	Coordinador	Anual	

Cuadro 18.16. Indicadores de evaluación para el criterio de resultados clave

Paso 3: Evaluación del modelo

La evaluación del modelo tiene 2 propósitos:

- Conocer la calificación actual de la organización, comparándola con estados anteriores para determinar en que medida se ha progresado hacia la excelencia.

Para calificar el estado actual, se analizan cada uno de los indicadores de cada factor clave, evaluando si se cumple o no con lo mínimo esperado. Si el indicador cumple suma a la calificación según el porcentaje asignado. Por ejemplo: el criterio "proceso clave" tiene un porcentaje de 15% y contiene 2 factores claves a los que corresponden 7.5% cada uno, si en el segundo factor clave, 2 de los 3 indicadores son favorables, quiere decir que en este factor se ha ganado 5% lo que se suma a lo ganado en el resto formando la calificación actual de la organización hacia su camino de excelencia.

- Identificar puntos de mejora para enfocar los esfuerzos hacia estos y continuar en el avance hacia la excelencia.

Así en el ejemplo anterior, suponiendo que el indicador desfavorable o que no cumple lo esperado fuese: *el tiempo medio hasta que el usuario consiga insertarse productivamente*, entonces esto indica que es necesario enfocarse en estrategias que según un diagnóstico que determine exactamente la causa de ese tiempo prolongado, ayuden al beneficiario a emplearse en el periodo esperado.

El proceso de evaluación del modelo se realiza de igual forma que la evaluación de los procesos claves, la diferencia radica que este se realiza una vez finalizada la ejecución del programa dentro de l periodo planificado, y los planes de mejora son implementados al iniciar una nueva ejecución (*ver proceso de evaluación de los procesos claves*)

XIX CENTRO EMPRENDEDOR

A- *Requisitos mínimos para su establecimiento*

La implementación del centro emprendedor requiere del cumplimiento de ciertos elementos que permitan su desarrollo en la localidad, dichos elementos son los requisitos los cuales se listan a continuación:

Capacidad de organización: se refiere al grado en el cual se encuentra organizada la localidad y su capacidad de gestión

Disposición del Gobierno local: este requisito ve enmarcado al hecho que es necesario obtener permisos de la comuna para su aplicación, así como el garantizar su continuidad.

Finalizado el proceso de formación: que la haya logrado completar el programa municipio emprendedor en la localidad y que a su vez se haya logrado las metas planteadas.

B- *Principales entidades encargadas de su desarrollo*

La identificación de las instituciones que dentro de la región contribuirían al desarrollo e inclusive a la dirección del centro obedece a características tales como su presencia, capacidad de convocatoria, estos elementos fueron identificados y analizados dentro de la planificación (*ver análisis de implicados*); por lo que para cada una de estas se le asignan aspectos que ayudarían a la conformación del centro

La alcaldía municipal: como entidad rectora de las localidades, su principal aporte a la conformación del centro es el apoyo institucional y contrapartida para el desarrollo del proyecto, proveyendo a los organismos cooperantes garantías para la implementación de este, además de proporcionar los permisos necesarios para su ejecución

Casa de la cultura: como institución que contiene una de sus líneas la formación, servirá de apoyo en la búsqueda del personal necesario para el funcionamiento del centro, así como entidad de divulgación de información acerca del centro

Líderes Sociales: que contribuirán a la divulgación de cada uno de los servicios que proporciona el centro dentro de la población a la que este se dirige, y dentro de la conformación proporcionará información y apoyo logístico dentro de la ejecución del proyecto

C- *Descripción del centro emprendedor*

El centro emprendedor funcionará como una institución de formación emprendedora que además brindará apoyo a las iniciativas desarrolladas a partir de la ejecución del programa; a las micro y pequeñas empresas de la localidad; y servirá como centro de acopio y distribución de las ofertas de trabajo disponibles en el área.

1. Población meta del centro emprendedor

La población que se verá principalmente beneficiada con esta iniciativa es la siguiente:

- Micro y pequeñas empresas en marcha
- Jóvenes excluidos del sistema de educación formal

- Hombres y mujeres desempleados

2. Servicios del Centro Emprendedor

Entre los servicios que prestara la institución se encuentran:

a *Programa de Formación Emprendedora*

Este servicio consiste en el desarrollo y formación de nuevos emprendedores en la zona de incidencia del centro emprendedor, los contenidos de formación que posee el programa de formación de emprendedora del centro son:

o *Inducción al tema de emprendedurismo*

El cual tiene como fin esclarecer el concepto entre los participantes y que estos a su vez identifiquen sus características emprendedoras

o *Gestión empresarial*

En el que se presenta al participante las principales parte en la que se encuentra compuesta la empresa, y técnicas de cómo manejar una

o *Consolidación de una idea de negocio*

Presentando a los beneficiarios como plasmar su idea de negocio en una herramienta de uso común para describir el producto, organización, procesos entre otros factores para el funcionamiento de su empresa, dicha herramienta es el Plan de Negocios que adema de resumir el que hacer de una iniciativa, es de utilidad para la obtención de recursos necesarios para su implementación

o *Guía para la inserción laboral*

Esta es impartida a aquellos beneficiarios que ha definido como medio de inserción productiva la obtención de un empleo, este contenido de formación provee de orientación acerca de los elementos que deben ser considerados al momento de realizarse una búsqueda de empleo

b *Incubación de empresas*

Servicio prestado a aquellos emprendedores que han emprendido sus ideas de negocio, proveyendo de los insumos necesarios para la elaboración de un prototipo y que ayude como ejercicio practico acerca del quehacer empresarial, para luego proporcionar el acompañamiento de las nuevas empresas desde el punto de lanzamiento hasta el asentamiento de la misma

c *Asesoría técnica a empresas*

Dentro del desarrollo de nuevas empresas, así como mejorar el funcionamiento de las ya existentes en la localidad, como servicio del centro es proveer de asesoría que contribuya a las micro y pequeñas empresas establecidas para que mejoren su desempeño y logren ser rentables

d *Bolsa de trabajo*

Consistiendo en mantener una base de datos tanto de las ofertas de trabajo, como de las personas demandantes del mismo. El objetivo es proveer de la información necesaria a la población que se avoque al centro como de las entidades o empresas respecto a la búsqueda y preselección del personal que se encuentre disponible

3. Organización del “Centro Emprendedor”

El desarrollo del Centro Emprendedor surge ante la intención que una vez el programa se haya desarrollado en la localidad, pueda tener en esta continuidad buscando que otras personas obtengan los beneficios del mismo.

A continuación se presenta el listado de funciones necesarias para el funcionamiento del centro emprendedor

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Supervisión y dirección de todas las actividades que permitan el desarrollo de cada uno de los servicios del centro | <input checked="" type="checkbox"/> Definir estrategias, líneas y procedimientos de promoción de los servicios del centro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Control de las actividades del centro de acuerdo a los planes establecidos. | <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar actividades o eventos que promuevan los nuevos negocios |
| <input checked="" type="checkbox"/> Establecer políticas y estrategias que contribuyan al buen funcionamiento del centro. | <input checked="" type="checkbox"/> Identificar instituciones u organización para obtención de colaboración para el funcionamiento del centro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar planes de acción para la administración de las distintas unidades de la organización. | <input checked="" type="checkbox"/> Establecer y mantener una bolsa de trabajo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar planes estratégicos para la auto-sostenibilidad del centro | <input checked="" type="checkbox"/> Establecer convenios con organismos locales |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mantener y fortalecer vínculos de centro emprendedor con otras organizaciones cooperantes | <input checked="" type="checkbox"/> Divulgar oportunidades laborales |
| <input checked="" type="checkbox"/> Buscar métodos de financiamiento para las actividades del centro emprendedor | <input checked="" type="checkbox"/> Definir políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal o servicios |
| <input checked="" type="checkbox"/> Definir sistemas de control del recurso financiero | <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar programación general de centro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Establecer los métodos de pagos a proveedores | <input checked="" type="checkbox"/> Definir programas de formación al persona |
| <input checked="" type="checkbox"/> Distribuir el recurso a las distintas unidades de la organización | <input checked="" type="checkbox"/> Identificar necesidades de recursos humanos, financieros |
| <input checked="" type="checkbox"/> mantener los medios de control del recurso financiero | <input checked="" type="checkbox"/> Proveer de mantenimiento a las instalaciones del centro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Establecer políticas de compras de insumos. | <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar programas de capacitación de nuevos emprendedores |
| <input checked="" type="checkbox"/> Identificar necesidades de recursos financiero | <input checked="" type="checkbox"/> Definir estructura del desarrollo de los programas de formación |
| <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar presupuesto anual para el centro de emprendedurismo | <input checked="" type="checkbox"/> Identificar las necesidades de asesorías técnicas para las nuevas empresas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Establecer estrategias de promoción para los proyectos que se desarrollen en la organización | <input checked="" type="checkbox"/> Planificar los diferentes programas de formación y asesorías |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar el desempeño de los programas |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar las asesorías para nuevas empresas |

Y a continuación se presenta la estructura organizativa del centro emprendedor

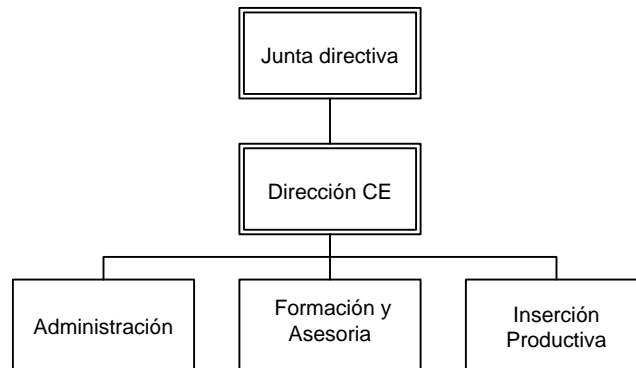


Figura 19.1. Estructura Organizativa del Centro Emprendedor
Definiendo las funciones de cada unidad de la organización en el siguiente manual:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA:	1	DE:	5
UNIDAD ORGANIZATIVA:	Junta Directiva				
UNIDAD SUPERIOR:	--				
OBJETIVO:	FECHA DE ELABORACION:				
Representar a cada una de las instituciones involucradas en la constitución del centro emprendedor	Julio /2007				
	FECHA DE REVISION:				
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar modificaciones a los estatutos de constitución del centro <input checked="" type="checkbox"/> Establecer las normas generales de administración <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar y rechazar los informes financieros. <input checked="" type="checkbox"/> Acordar la disolución de la asociación. <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar el plan anual de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar el presupuesto anual. <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar los créditos con otras instituciones. <input checked="" type="checkbox"/> Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Tomar las decisiones en cuanto al rumbo que debe tomar el desarrollo del centro 					

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA:	2	DE:	5
UNIDAD ORGANIZATIVA:	Dirección CE				
UNIDAD SUPERIOR:	Junta Directiva				
OBJETIVO:	FECHA DE ELABORACION:				
Administrar, dirigir y coordinar los esfuerzos de las unidades para el alcance de los objetivos del centro	Julio /2007				
	FECHA DE REVISION:				
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Dirección y supervisión de todas las actividades que permitan el desarrollo de cada uno de los servicios del centro <input checked="" type="checkbox"/> Establecer las políticas y estrategias que contribuyan al buen funcionamiento del centro. <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los planes estratégicos para la auto-sostenibilidad del centro <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar planes de acción para la administración de las distintas unidades de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> Definir estrategias, líneas y procedimientos de promoción de los servicios del centro <input checked="" type="checkbox"/> Identificar instituciones u organización para obtención de colaboración para el funcionamiento del centro <input checked="" type="checkbox"/> Mantener y fortalecer vínculos de centro emprendedor con organismos cooperantes <input checked="" type="checkbox"/> Establecer estrategias de promoción para los proyectos que se desarrollen en la organización <input checked="" type="checkbox"/> Realizar reuniones periódicas con junta directiva 					

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA:	3	DE:	5
UNIDAD ORGANIZATIVA:	Administración				
UNIDAD SUPERIOR:	Dirección CE				
OBJETIVO:	FECHA DE ELABORACION:				
Administrar, proveer y mantener los recursos necesarios para el funcionamiento del centro	Julio /2007				
	FECHA DE REVISION:				
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proveer y mantener los recursos necesarios para el funcionamiento del centro <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar programación general de centro <input checked="" type="checkbox"/> Velar por el mantenimiento de las instalaciones y equipo del centro <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar presupuesto anual para el centro de emprendedurismo <input checked="" type="checkbox"/> Entregar informes de ingresos y gastos a la dirección <input checked="" type="checkbox"/> Identificar y establecer los requerimientos de recursos del centro <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar el personal necesario para el centro 					

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA:	4	DE:	5
UNIDAD ORGANIZATIVA:	Formación y asesoría				
UNIDAD SUPERIOR:	Dirección CE				
OBJETIVO:	FECHA DE ELABORACION:				
Ejecutar las actividades de formación y asesoría del centro emprendedor	Julio /2007				
	FECHA DE REVISION:				
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Definir y Desarrollar programas de capacitación <input checked="" type="checkbox"/> Realizar las programación general de las actividades de formación <input checked="" type="checkbox"/> Establecer los requerimientos de recursos para la unidad <input checked="" type="checkbox"/> Identificar las necesidades de asesorías técnicas <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear y evaluar el desempeño de los programas <input checked="" type="checkbox"/> Brindar la asesoria a los nuevos emprendedores para el desarrollo de su proceso de inserción <input checked="" type="checkbox"/> Mantener informada a la dirección de las actividades de formación y asesoría 					

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA:	5	DE:	5
UNIDAD ORGANIZATIVA:	Inserción Productiva				
UNIDAD SUPERIOR:	Dirección CE				
OBJETIVO:		FECHA DE ELABORACION:			
Ejecutar las actividades de inserción del centro emprendedor para la consecución de los objetivos de la organización		Julio /2007			
		FECHA DE REVISION:			
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Buscar y divulgar oportunidades de empleo en la zona <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar y mantener una bolsa de trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar actividades o eventos que promuevan los nuevos negocios <input checked="" type="checkbox"/> Identificar fuentes de financiamiento para las nuevos negocios <input checked="" type="checkbox"/> Brindar el acompañamiento a los nuevos emprendedores en su proceso de inserción <input checked="" type="checkbox"/> Identificar las necesidades de capacitación de los nuevos emprendedores <input checked="" type="checkbox"/> Mantener informada a la dirección de las actividades de inserción 					

Para cada una de las unidades presentadas se encuentran determinados puestos asignados, los cuales se presentan a continuación

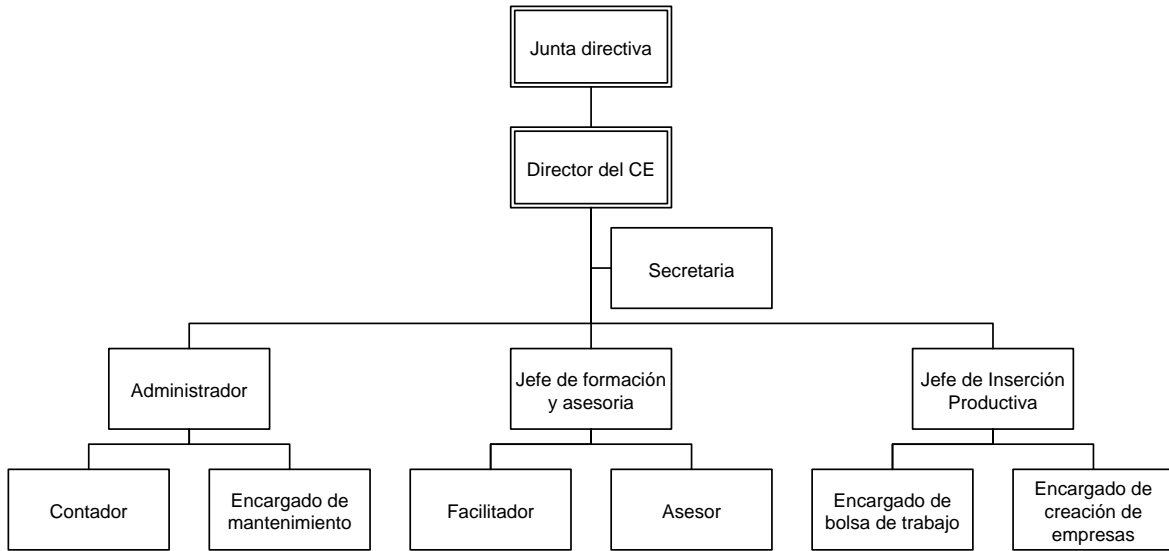


Figura 19.2. Organigrama de puestos del Centro Emprendedor

Estableciendo cada una de las funciones y el perfil necesario para cada puesto en el siguiente manual continuación

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	1	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Dirección CE			
NOMBRE DEL PUESTO		Director del CE			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Junta Directiva			
A QUIEN SUPERVISA		Secretaria, Administrador, Jefe de formación, Jefe de inserción			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Planear, dirigir y supervisar las acciones del centro emprendedor					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Dirigir el centro emprendedor generando un ambiente en el que se desarrollen adecuadamente las actividades del centro <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar el quehacer dentro del centro emprendedor <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar el plan estratégico del centro <input checked="" type="checkbox"/> Definir políticas de acción para el desarrollo de las actividades del centro emprendedor <input checked="" type="checkbox"/> Buscar las instituciones u organizaciones cooperantes para el funcionamiento del centro <input checked="" type="checkbox"/> Firmar los convenios <input checked="" type="checkbox"/> Mantener los lazos de vinculación con organizaciones cooperantes <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes para la junta directiva del centro <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los planes de divulgación de los servicios del centro <input checked="" type="checkbox"/> Realizar las reuniones de control con sus subordinados 					
NIVEL DE ESTUDIO		Con estudios universitarios hasta 3 año de las carreras de administración o a fines			
EXPERIENCIA:		mínimo 2 años en puestos similares			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, contaduría y conocimientos generales de formación y gestión de empresas			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	2	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Dirección CE			
NOMBRE DEL PUESTO		Secretaria			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Director CE			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Apoyar en las actividades administrativas a la dirección del centro emprendedor					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Recibir y enviar correspondencia convencional <input checked="" type="checkbox"/> Seleccionar y distribuir la correspondencia marginada. <input checked="" type="checkbox"/> Administrar los archivos del centro <input checked="" type="checkbox"/> Atender visitas y personal de la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Recibir y efectuar llamadas telefónicas. <input checked="" type="checkbox"/> Digitar toda clase de documentos del centro <input checked="" type="checkbox"/> Administrar los materiales de oficina. <input checked="" type="checkbox"/> Preparar los informes que sean requeridos. <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar con los departamentos cuando lo requieran. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener limpia su área de trabajo. 					
NIVEL DE ESTUDIO		Bachiller Técnico Vocacional opción Secretariado o en ultimo año de bachillerato			
EXPERIENCIA:		1 año			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software y mantenimiento de archivos			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Habilidad de expresión oral y escrita, capacidad de organizar trabajo			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	3	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Administración			
NOMBRE DEL PUESTO		Administrador			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Dirección CE			
A QUIEN SUPERVISA		Contador , Encargado de mantenimiento			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Administrar y proveer de los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades del centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ejercer la administración general de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales <input checked="" type="checkbox"/> Gestionar los recursos necesarios para cubrir las obligaciones y necesidades del centro. <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar las políticas y normas de la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Aprueba las acciones y movimientos del personal. <input checked="" type="checkbox"/> Dinamizar la comunicación en toda la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener un alto nivel de motivación entre el recurso humano de la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Participar reuniones con los jefes de unidades, para definir requerimientos de recursos. <input checked="" type="checkbox"/> Suspender y destituir al personal administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar inventario de equipo, mobiliario del centro <input checked="" type="checkbox"/> Vigilar por el buen uso de las instalaciones del centro 					
NIVEL DE ESTUDIO		Nivel universitario como mínimo 3 años de estudios en administración de empresas o carreras a fines			
EXPERIENCIA:		2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, conocimientos generales de administración			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		liderazgo, habilidad de expresión oral y escrita, capacidad de organizar trabajo, capacidad de resolver conflictos			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	4	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Administración			
NOMBRE DEL PUESTO		Contador			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Administrador			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Controlar y mantener los estados financieros del centro emprendedor					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Controlar la contabilidad del centro intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondientes. <input checked="" type="checkbox"/> Formular el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos de cada año <input checked="" type="checkbox"/> Las cuentas trimestrales de gastos e ingresos a administración <input checked="" type="checkbox"/> Autorizar los recibos de cuotas e ingresos y la correspondencia relacionada con su cargo <input checked="" type="checkbox"/> Elabora recibos, cheques de pago <input checked="" type="checkbox"/> Conservar los documentos y libros contables <input checked="" type="checkbox"/> Realizar los pagos del personal del centro 					
NIVEL DE ESTUDIO		Estudios universitarios mínimo 3 años de contaduría			
EXPERIENCIA:		1 año			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, conocimientos de leyes tributarias			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Habilidad de expresión oral y escrita, capacidad de organizar trabajo			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	5	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Administración			
NOMBRE DEL PUESTO		Encargado de mantenimiento			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Administrador			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Controlar y mantener las condiciones idóneas de las instalaciones, equipos, mobiliario del centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gestionar los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Reparar el equipo y mobiliario del centro <input checked="" type="checkbox"/> Realizar las actividades de limpieza <input checked="" type="checkbox"/> Vigilar por las buenas condiciones de las instalaciones del centro <input checked="" type="checkbox"/> Reportar cualquier daño de equipo y/o deterioro de las instalaciones a la administración 					
NIVEL DE ESTUDIO		Bachillerato			
EXPERIENCIA:		No se requiere			
OTROS CONOCIMIENTOS		--			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Capacidad de organizar trabajo, limpieza, responsabilidad			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	6	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Formación y asesoría			
NOMBRE DEL PUESTO		Jefe de formación y asesoría			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Director CE			
A QUIEN SUPERVISA		Facilitador, Asesor			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Organizar, dirigir y ejecutar las acciones de formación y asesoría del centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar el desarrollo de las actividades de formación <input checked="" type="checkbox"/> Establecer y gestiona los requerimientos de materiales para el funcionamiento de la unidad <input checked="" type="checkbox"/> Definir los requisitos de participantes para el proceso de formación y asesorías <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar programación de las actividades de formación y asesoría del centro emprendedor <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar el desempeño de los facilitadores y asesores contratados <input checked="" type="checkbox"/> Identificar la necesidad de capacitaciones y asesorías de los participantes <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes de actividades para la dirección <input checked="" type="checkbox"/> Revisar programas de formación y asesorías para su renovación 					
NIVEL DE ESTUDIO		Estudios universitarios hasta 3 año de las carreras de administración o a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, contaduría y conocimientos generales de formación y gestión de empresas			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	7	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Formación y asesoría			
NOMBRE DEL PUESTO		Facilitador			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Jefe de formación y asesoría			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Ejecutar las actividades de capacitación en el centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Organizar las actividades de capacitación <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar con la programación de las actividades <input checked="" type="checkbox"/> Acondicionar el local en el que se desarrolla las capacitaciones <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar el material de apoyo para los participantes <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar el programa de capacitación <input checked="" type="checkbox"/> Facilitar las sesiones de formación a los participantes <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes de las actividades de formación <input checked="" type="checkbox"/> Autoevaluar la ejecución de las sesiones 					
NIVEL DE ESTUDIO		mínimo 2º año de profesorado o carreras a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Conocimientos: conocimientos generales en la creación de empresas y orientación al empleo			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, habilidad de expresión oral y escrita, habilidad de manejar grande grupos de capacitación			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	8	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Formación y asesoría			
NOMBRE DEL PUESTO		Asesor			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Jefe de formación y asesoría			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Ejecutar las actividades de asesorías a nuevos emprendedores en el centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Realizar diagnostico de las necesidades de asesoría a las empresas <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar plan de asesorías a los nuevos emprendedores <input checked="" type="checkbox"/> Programar el desarrollo de las asesorías <input checked="" type="checkbox"/> Asesorar a las empresas beneficiadas <input checked="" type="checkbox"/> Buscar capacitación técnica para empresarios si fuese necesaria <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes de las actividades de asesoría para unidad de formación y asesoría <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar el desempeño de las asesorías prestadas 					
NIVEL DE ESTUDIO		Egresado de las carreras de administración, economía, ingeniería o carreras a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, contaduría y conocimientos generales de formación y gestión de empresas			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de análisis, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	9	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Inserción Productiva			
NOMBRE DEL PUESTO		Jefe de Inserción productiva			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Director CE			
A QUIEN SUPERVISA		Encargado de bolsa de trabajo, Encargado de creación de empresas			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Dirigir y supervisar las actividades de inserción en el centro					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Identificar fuentes de empleo en la región <input checked="" type="checkbox"/> Definir los requisitos de participantes para el proceso de inserción productiva <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar la actividades de inserción <input checked="" type="checkbox"/> Establecer y mantener las relaciones con instituciones o empresas generadores de fuentes de empleo <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar y mejorar los procesos de formación <input checked="" type="checkbox"/> Planear actividades que contribuyan a la inserción productiva <input checked="" type="checkbox"/> Mantener la información necesaria para la inserción de los beneficiarios <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes de desarrollo de las actividades para la dirección <input checked="" type="checkbox"/> Establecer y gestionar los requerimientos de materiales para el desarrollo de las actividades de inserción 					
NIVEL DE ESTUDIO		Con estudios universitarios hasta 3 año de las carreras de administración o a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software, contaduría y conocimientos generales de formación y gestión de empresas			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de análisis, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	10	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Inserción Productiva			
NOMBRE DEL PUESTO		Encargado de Bolsa de trabajo			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Jefe de Inserción productiva			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Ejecutar las actividades para la inserción de los participantes al campo laboral					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Definir las fuentes de empleo disponibles en la zona <input checked="" type="checkbox"/> Realizar las búsqueda de fuentes de empleo existentes en la zona <input checked="" type="checkbox"/> Determinar las necesidades de formación y/o asesoría de los participantes <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar base de datos de fuentes de empleo <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar base de datos de aspirantes a un empleo <input checked="" type="checkbox"/> Actualizar y mantener la base de datos de fuentes de empleo <input checked="" type="checkbox"/> Divulgar las fuentes de empleo disponibles en la zona <input checked="" type="checkbox"/> Recibir las hojas de vida de los postulantes <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar las hojas de vida de los aspirantes <input checked="" type="checkbox"/> Preseleccionar a los aspirantes para indicara el puesto al que deberían postularse 					
NIVEL DE ESTUDIO		Con estudios universitarios hasta 3 año de las carreras de administración o a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de análisis, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA:	11	DE:	11
NOMBRE DE LA UNIDAD		Inserción Productiva			
NOMBRE DEL PUESTO		Encargado de creación de empresas			
DEPENDENCIA JERARQUICA		Jefe de Inserción productiva			
A QUIEN SUPERVISA		--			
Nº DE PUESTOS	FECHA DE ELABORACION:	FECHA DE REVISION			
1	Julio / 2007				
DESCRIPCIÓN GENERAL					
Ejecutar las actividades para la inserción de los participantes al campo del desarrollo empresarial					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proveer de la herramientas necesarias para la formación de nuevas empresas <input checked="" type="checkbox"/> Identificar la necesidades de formación y/o asesoría de los nuevos empresarios <input checked="" type="checkbox"/> Recibir los planes de negocio de los participantes de programas de formación emprendedora <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar planes de negocio de los beneficiarios <input checked="" type="checkbox"/> Planificar y organizar las actividades de pruebas pilotos de administración de negocios <input checked="" type="checkbox"/> Programar el desarrollo de las actividades de inserción <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar los informes de actividades a la jefatura de la unidad 					
NIVEL DE ESTUDIO		Con estudios universitarios hasta 3 año de las carreras de administración o a fines			
EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años			
OTROS CONOCIMIENTOS		Manejo de paquetes de software			
HABILIDADES Y CAPACIDADES		Liderazgo, capacidad de análisis, capacidad de negociar, habilidad de expresión oral, escrita, capacidad de resolver conflictos, capacidad para integrarse a equipos de trabajo multidisciplinarios			

4. Distribución de espacios para el centro emprendedor

Para el desarrollo de los espacios en la infraestructura del centro emprendedor se toman las siguientes consideraciones

- Distribuir los espacios de manera que los flujos de trabajo realicen los mínimos recorridos.
- Tener en cuenta para el planeamiento las características estructurales, conexiones eléctricas, medios de comunicación y el equipo de oficina a ser utilizado.
- Diseñar los espacios con los requerimientos de área real y que estos sean confortables y con elementos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Colocar los departamentos que se relacionan entre si lo más cerca posible.
- Los pasillos deben tener al menos un metro y medio de ancho para circulación de personas.
- En cualquier departamento la dirección de la luz natural se recomienda que llegue desde la parte de atrás y sobre el hombro izquierdo de la persona.

a Definición de áreas funcionales del centro

En el diseño de la infraestructura del centro emprendedor se identifican tres áreas principales para su desarrollo

Área administrativa

Esta área se compone por las siguientes unidades

AREA DE ADMINISTRATIVA			
SALON DE REUNIÓN JUNTA DIRECTIVA			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Mesa de reunión	1.2 x 2.4 mt	2.88
10	Sillas	0.5 x 0.5 mt	0.25
1	Armario bajo	0.8 x 0.43 mt	0.35
1	Pizarra acrílica	----	---
1	Proyector de cañón	---	---
1	Pantalla proyector	----	----
Sub - total			3.48
Área de pasillo			3.48
Total de área de: Salón de reunión de Junta directiva			6.96
AREA DE OFICINAS			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
7	Escritorios	1.40 x 0.8 mt	1.12
7	Sillas ergonómicas	0.40 x 0.40 mt	0.16
3	Archivos verticales	0.42 x 0.62 mt	0.27
7	Computadoras	----	----
6	Sillas de espera	0.40 x 0.40 mt	0.16
1	Oasis	0.50 x 0.40 mt	0.20
Sub - total			1.91
Área de pasillo			1.91
Total de área de: Área de oficinas			3.82

AREA DE SECRETARIA			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Escritorio	1.20 * 0.80 mt	0.96
1	Silla ergonómica	0.40 x 0.40 mt	0.16
1	Bancada de 3 sillas	0.80 x 1.50 mt	1.20
1	Computadora	----	----
Sub - total			2.32
Área de pasillo			2.32
Total de área de: Secretaria			4.64
SERVICIOS PARA EMPLEADOS			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Inodoro	0.40 x 0.50	0.20
1	lavamanos	0.47 x 0.41	0.20
Sub - total			0.40
Área de pasillo			0.40
Total de área de: Servicios para empleados			0.80
TOTAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA			16.22 mt²

Cuadro 19.1. Definición de área administrativa

Área de capacitaciones

La cual contiene las siguientes unidades

AREA DE CAPACITACIONES			
SALON DE CAPACITACIÓN			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Mesa de proyección	1.20 x 0.75	0.9
1	Cañón proyector	--	--
1	Pizarra de vinil	--	--
1	Computadora	--	--
5	Mesas	2.4 x 0.75	9
100	Sillas	0.43x0.49	21.07
Sub - total			30.97
Area de pasillo			15.48
Total de área de:			46.45
SALON DE ASESORIA			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Area (mt ²)
1	Mesa	1.5 x 0.75	1.125
6	Sillas	0.43x0.49	1.26
1	Oasis	0.5 x 0.4	0.2
Sub - total			2.59
Area de pasillo			1.29
Total de área de:			3.88
ÁREA DE CONSULTA DOCUMENTAL			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Area (mt ²)
2	Estante	1.0 x 0.6	0.6
8	Silla	0.43 x 0.49	1.01
2	Mesa	1.2 x 0.75	0.90
1	Fotocopiadora	0.60 x 0.70	0.42
Sub - total			2.93
Area de pasillo			1.47
Total de área de: Mantenimiento			4.40
TOTAL DE ÁREA DE CAPACITACIONES			54.73

Cuadro 19.2. Definición de área de capacitaciones

Área de incubación de empresas

AREA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS			
AREA DE ENSAYOS DE EMPRESAS			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Mesas	1.5 x 0.75	0.16
4	Sillas	0.43x0.49	0.84
	Area de desarrollo de la empresa		2.00
Sub - total			3.00
Area de pasillo			1.5
Total de área de: Ensayos de empresas (10 espacios similares)			45
AREA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
2	Mesas	1.5 x 0.75	0.32
12	Sillas	0.43x0.49	2.52
	Area de capacitación	--	4.00
Sub - total			6.52
Area de pasillo			3.26
Total de área de: Capacitación técnica			9.78
TOTAL DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS			54.78

Cuadro 19.3. Definición de área de incubación de empresas

Áreas auxiliares

AREA AUXILIARES			
SANITARIOS			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
1	Inodoro	0.5 x 0.4	0.2
1	Lavamanos	0.47 x 0.41	0.2
Sub - total			0.4
Area de pasillo			0.4
Total de área de: sanitarios			0.8
BODEGA			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
2	Estantes	1.0 x 0.6	1.2
1	Escritorio	1.4 x 0.8	1.12
1	Silla	0.4 x 0.4	0.16
Sub - total			2.48
Area de pasillo			2.48
Total de área de: Bodega			4.96
AREA DE ESPARCIMIENTO			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
2	Mesas	1.5 x 0.75	2.25
8	Sillas	0.43x0.49	1.68
	Zona verde	--	12
Sub - total			15.93
Area de pasillo			7.42
Total de área de: esparcimiento			23.35
AREA DE MANTENIMIENTO			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
	Herramientas	--	--
	Equipo de limpieza (escobas, trapeadores)	--	--
	Materiales de limpieza (desinfectantes, detergentes, etc)	--	--
Sub - total			2.00
Total de área de: mantenimiento general			2.00
ESTACIONAMIENTO			
Cantidad	Mobiliario/equipo	Dimensiones	Área (mt ²)
10	Estacionamiento para vehiculo	2.50 x 5.00	62.
	Rodaje	5 x 6	30
Total de área de: Estacionamiento			92
AREA DE RECEPCION DE BASURA			2.00
TOTAL DE AREA AUXILIAR			33.11

Cuadro 19.4. Definición de área administrativa

El cálculo del área total del centro emprendedor es:

AREAS DEL CENTRO EMPRENDEDOR		mt. ²
AREA ADMINISTRATIVA		16.22
AREA DE CAPACITACIONES		54.73
TOTAL DE INCUBACION DE EMPRESAS		54.78
TOTAL DE AREA AUXILIAR		33.11
TOTAL		158.84

Cuadro 19.5. Resumen de áreas del Centro Emprendedor

A continuación se presenta la distribución de propuesta de las áreas del centro emprendedor

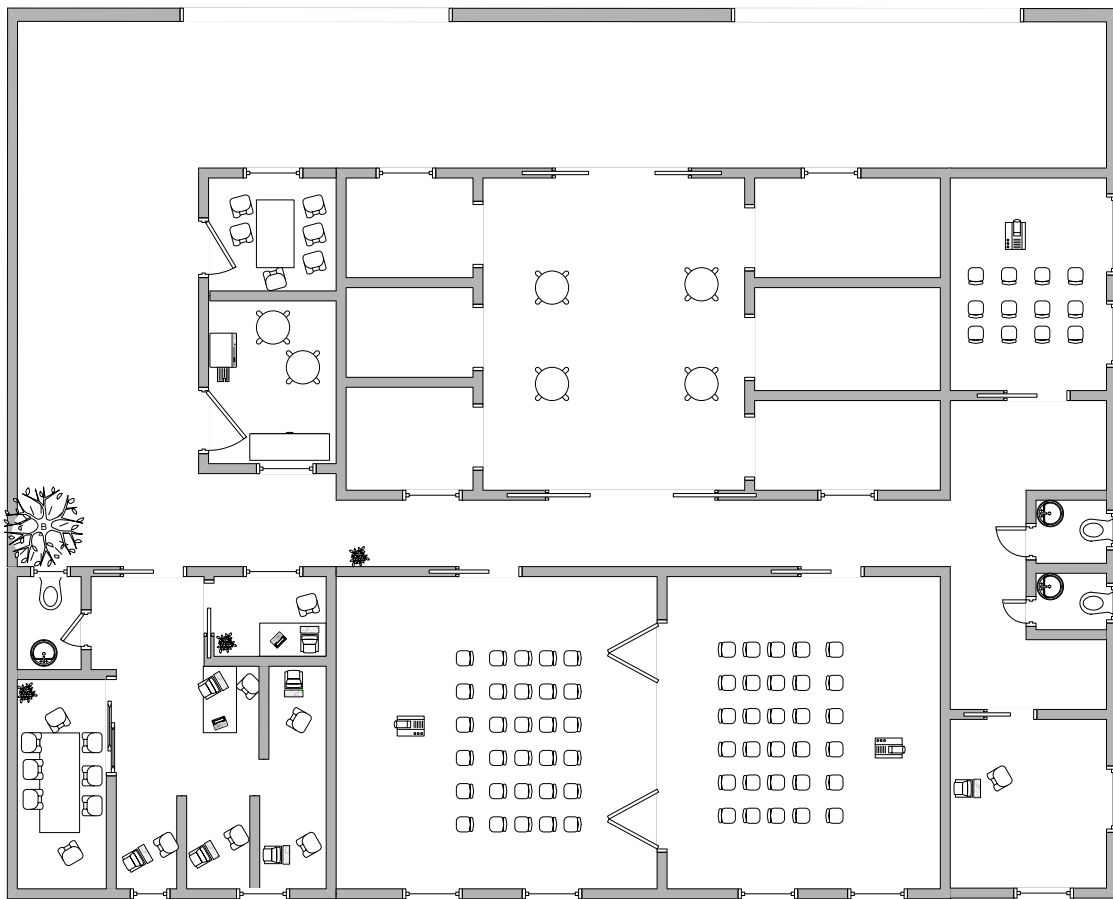


Figura 19.3. Distribución en Planta del Centro Emprendedor

XX VALIDACIÓN DEL DISEÑO

El desarrollo de la propuesta parte de la necesidad de mejorar el desempeño del programa municipio emprendedor (ver Cap. IX, planteamiento del problema), dado que su ejecución en experiencias anteriores ha sido realizada de manera empírica, lo que implicaba no alcanzar los resultados esperados y generando un mal uso de los recursos y esfuerzos de la organización Ver Cap. III literal B, experiencias de programa y Cap. VIII, literal B, análisis síntoma causa y efecto

A- Puntos de mejora

A partir de esta necesidad se identificaron puntos de mejora en la gestión del programa y por medio de la técnica del check list se señalan los factores que fueron desarrollados en la propuesta. Ver cuadro 20.1.

PUNTOS DE MEJORA		Respecto a la propuesta cumple	
		Si	No
Planificación			
Elemento	Visión de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Actuación prospectiva de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	
	La capacidad de definir la dirección de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	
	El compromiso gerencial en todas las fases.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	
	La definición clara de lo que se busca a largo plazo y como lograrlo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Proceso	Definir que es lo que se quiere alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Analizar los factores claves para lograr lo que se quiere.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Establecer las líneas de acción para alcanzar lo que se quiere.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Diseño de los planes de acción.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Búsqueda y distribución de recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Organización			
E	Estructura	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Sistema relacional	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Dirección organizativa	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Funciones organizativas	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Definir la estructuración de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Determinar las funciones de cada unidad e individuo	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Documentar funciones y procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Determinar los canales y medios de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	
Financiamiento			
E	Presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Contabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Obtener financiamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Aplicar los gastos definidos en presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	

PUNTOS DE MEJORA		Respecto a la propuesta cumple	
		Si	No
	Controlar la ejecución del presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contratación y desarrollo de RRHH.			
E	Plan de contratación	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Plan de capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Perfil de Puestos	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Realizar el reclutamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Realizar la selección	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Realizar la contratación	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Evaluar las necesidades de desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Capacitar al personal	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Evaluar al personal	<input checked="" type="checkbox"/>	
Proceso pedagógico			
E	Plan curricular (línea cuenta ajena)	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Desarrollar currícula de formación.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Inserción Productiva			
E	Plan de inserción	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Establecer fuentes de empleo	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Insertar a la productividad	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Asesorar para el desenvolvimiento productivo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Monitoreo y Evaluación			
Ei	Indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Medios de Verificación	<input checked="" type="checkbox"/>	
P	Establecer los Factores claves	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Determinar indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Evaluar resultados de indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Establecer medidas correctivas	<input checked="" type="checkbox"/>	

Cuadro 20.1. Lista de verificación de cumplimiento de requerimientos en el diseño

Los puntos de mejora identificados se desarrollaron por completo es decir que eran los aspectos que no contaba la gestión del programa. Ver Cuadro 8.1. Comparación del modelo de gestión teórico y el modelo de ejecución actual del PME.

B- Beneficios de la propuesta

Para visualizar los beneficios de la propuesta se realiza un análisis de la situación actual versus la propuesta, dicho análisis se resume en el siguiente cuadro comparativo, en donde los elementos de evaluación utilizados son los resultados de la gestión (ver cuadro 3.1) y los alcances de la propuesta (ver Cap. XI etapa 2 paso 2); estos elementos se cuantifican en las variables de:

- Cantidad de personas capacitadas
- Municipios beneficiados
- Tiempo de ejecución por sede
- Iniciativas empresariales
- Inserciones por cuenta ajena
- Creación de centros emprendedores

Elemento de evaluación	Situación Actual	Situación Propuesta
	Cantidad	Cantidad
Cantidad de personas capacitadas	224	1500
Municipios beneficiados/sede	2	4
Tiempo de ejecución/sede	16 meses	10 meses
Iniciativas empresariales planificadas	40	600
Inserciones por cuenta ajena	--	150
Centros emprendedores	--	1

Cuadro 20.2. Situación Actual vrs. Situación Propuesta

En términos porcentuales la propuesta aumenta el nivel de:

- Cantidad de personas capacitadas en un 74%
- Municipios beneficiados por sede en un 50%
- Tiempo de ejecución (disminuye) en un 23.1%
- Iniciativas empresariales en un 87.5%
- Inserciones por cuenta ajena forma parte de la propuesta de igual forma que el centro emprendedor

La propuesta se encuentra enmarcada dentro del periodo de cooperación 2007-2009, en donde se ejecutara el programa en 4 sedes diferentes, beneficiando a 15 municipios de la región, mientras que en el periodo de cooperación 2004-2006 en el que se ejecuto el programa se desarrollo en 2 sedes beneficiando a 4 municipios, lo que indica que la propuesta aumenta el alcance del programa en 57.9%

XXI COSTEO DEL MODELO

A- Contexto del Costeo del Modelo

3. ¿Qué es el costeo del modelo?

Es la cuantificación en términos monetarios de los requerimientos definidos en el desarrollo de la propuesta.

4. ¿Cómo se desarrolla el costeo del modelo?

El costeo del modelo se desarrolla de la siguiente forma:

Etapa 1: Selección del método de costeo

Etapa 2: Estimación de los costos

B- Desarrollo del Costeo del Modelo

Etapa 1: Determinación del método de costeo

a ¿Que son los métodos de costeo?

Son los herramientas de cálculo que se utilizan para la determinación de los costos de un producto o servicio

Existe una diversidad de métodos de costeo; entre los métodos de mayor aplicación se encuentran:

i. Costeo Total o Absorbente

Es una metodología de costeo que incluye dentro de su cálculo todos los costos asociados a la producción o la prestación de un servicio tanto fijos como variables, los gastos se asignan al periodo en el cual se consumieron.

ii. Costeo directo o variable

En este método el cálculo del costo del producto se realiza considerando solo los costos variables, todos los costos fijos se asignan al periodo en el cual se consumieron, por lo tanto no hacen parte del valor de los inventarios. Esta metodología requiere la separación de costos en fijos y variables. Los gastos se asignan al igual que los costos fijos al periodo en el cual se consumieron.

iii. Costeo basado en actividades

Es el método que identifica los centros o nodos de actividad y asigna los costos a los productos o servicios basados en los acontecimientos o actividades que ocurren durante todo el proceso de desarrollo de los mismos

b ¿Cuál es el propósito de determinar el método de costeo?

Establecer de manera sistemática el costeo del programa de forma que permita identificar los elementos que generen costos y a su vez que contribuya al proceso de toma de decisiones dentro de la organización de ejecución.

c ¿Cómo se selecciona el método de costeo?

El proceso para seleccionar el método de costeo se realiza de la siguiente forma:

- 1) Definir las condiciones de análisis

2) Comparar los métodos de costeo

Paso 1: Definir las condiciones de análisis
<p>Las condiciones de análisis son aquellas que indican los factores que deben ser considerados en el momento de evaluar cuál es el método de costeo que más se adecúa a estas.</p> <p>Los factores que se utilizan para definir estas condiciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de la información: entendiéndose como el uso que se le dará a la información dentro de la toma de decisiones. • Las características de la actividad o elemento a costear: definiendo en este factor las cualidades que describen la actividad o elemento a costear • Los objetivos del método de costeo: en el que se identifica el propósito de seguir del establecimiento de un método de costeo

Resultado

La selección del método de costeo obedece a las siguientes condiciones

- a. Las necesidades de información: la información que proporciona el costeo se utiliza para realizar evaluaciones acerca del uso del recurso financiero, además de evaluar la efectividad en la ejecución del programa
- b. Las características de la actividad que se desea costear: el elemento a costear es el modelo de gestión de formación emprendedora para el programa municipio emprendedor, cuyas características son descritas en el Cap. XI en el literal A
- c. Los objetivos que tiene el método de costo: el establecer el método de costeo tiene como objetivo identificar los elementos de costos involucrados en la ejecución del modelo, para posteriormente cuantificarlos y determinar el costo de ejecución del mismo dentro del programa municipio emprendedor

Paso 2: Evaluación de los métodos de costeo			
<p>la evaluación de los métodos de costeo sigue el propósito de establecer la guía bajo la cual se calcularán los costos del modelo</p> <p>la evaluación se realiza de la siguiente manera:</p> <p style="padding-left: 40px;">1) <i>Comparar los métodos de costeo</i></p> <p>La comparación de los métodos de costeo tiene como propósito identificar las diferencias existentes en estos.</p> <p>La comparación de estos métodos de costeo se realiza utilizando un cuadro comparativo que contenga los siguientes campos:</p>			
Nombre del método	Principales Características	Ventajas	Desventajas
Método 1			
Cuadro 21.1. Formato de cuadro comparativo			
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del método: especificado el método de costeo a comparar 			

- Principales características: definiendo los elementos que describen de manera resumida el método.
- Ventajas: es el campo en el que se describen los aspectos favorables del método al ser aplicado
- Desventajas: es el campo en el que se describen los aspectos desfavorables del método al ser aplicado

2) *Evaluar las características de los métodos de costeo*

El cuadro comparativo permite ver un resumen de las características de los métodos de costeo; y en este punto se evalúa la conveniencia de la aplicación de un determinado método de costeo tomando de referencia las condiciones de análisis definidas en el paso anterior.

Resultado

A continuación se presenta el cuadro comparativo para los métodos de costeo definidos al inicio de esta etapa

Nombre del método	Principales Características	Ventajas	Desventajas
Costeo Absorbente	<ul style="list-style-type: none"> • No hace distinción de los costos, los involucra a todos dentro de la cuantificación en términos monetarios • Es útil para proporcionar información a agentes externos • Hace distinción entre los costos del producto y los costos del periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la toma de decisiones • No consume recursos para su implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta la comprensión de la incidencia de los costos fijos
Costeo Directo	<ul style="list-style-type: none"> • Divide los costos fijos y variables • Se adecua para el uso de la información de manera interna • Excluye los costos fijos en la determinación del costo de un producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la planeación • Fácil de manejar • No consume demasiados recursos para su implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • La división entre costos fijos y variables • Solo es útil para la toma de decisiones a corto plazo
Costeo basado en actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla el costeo de las actividades que se involucran con el desarrollo del producto para determinar su costo unitario • Involucra indistintamente los costos fijos y variables en la determinación del costo del producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el proceso de presupuestación • Facilita el análisis de los procesos del modelo • Proporciona información acerca de cómo se están realizando las actividades, facilitando la identificación de necesidades dentro de su desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume recursos en su fase de diseño e implementación • Dificultad en la definición de actividades • Puede llegar a ser demasiado complejo eso debido al grado de desglose de las actividades

Cuadro 21.2. Cuadro comparativo de métodos de costeo

Bajo las condiciones de análisis definidas el método de costeo basado en actividades es el mas apropiado; debido que permite seguir el desarrollo del modelo de gestión propuesto, además de proveer de una mejor visualización del uso del recurso financiero durante la ejecución del programa, facilitando la identificación de sesgos e identificando necesidades a medida se desarrolle el programa, y las dificultades que este método presenta son superadas ya que dentro de la propuesta se contempla la identificación de las actividades y el grado de desglose para un proyecto de no es tan complejo como lo seria para una empresa.

Etapa 2: Estimación de los costos del modelo

a ¿Qué es la estimación de costos?

Es el proceso de transformación de los requerimientos del modelo a términos monetarios bajo un esquema de costeo

b ¿Cómo se realiza la estimación de costos?

El proceso para la estimación de los costos se realiza de la siguiente forma

- 1) Descripción de los rubros de costeo
- 2) Cálculo de los costos

Paso1: Definición de los rubros de costeo

¿Qué son los rubros de costos?

Son agrupaciones de costos las cuales se encuentran relacionadas el producto, las actividades o servicios que serán cuantificados

La definición de los rubros de costeo debe seguir las siguientes líneas:

- Fácil manejo y comprensión
- Agrupación acorde a los elementos de costos comprendidos dentro de este
- Acordes a los rubros que se encuentran dentro de la institución o agentes externos involucrados
- Que contribuyan a la toma de decisiones

Resultado

La definición de los rubros que se consideraran para su costeo, se realiza tomando de referencia los que la Organización de Estados Iberoamericanos a establecido como parte de sus procesos institucionales, dichos elementos se describen a continuación

- **Viáticos:** comprendiendo el costo que incurre la organización para que su personal desarrolle sus actividades de campo, entre los elementos que se someten al costeo se mencionan: transporte, alimentación, entre otros.
- **Honorarios:** corresponde al pago de consultores, personal especializado ajeno o parte de la estructura definida para el desarrollo
- **Materiales y Publicaciones:** este rubro se relaciona con los costos que están ligados a la producción o reproducción de material de apoyo para el desarrollo de las actividades del programa
- **Logística:** son los costos que se relacionan con la operativización de las actividades, especialmente aquellos relacionados con las actividades de apoyo dentro de la ejecución
- **Imprevistos.** Siendo este el margen de seguridad que se encontrara disponible, para suplir cualquier problema o circunstancia que no haya sido contemplada dentro de la planeación

Paso 2: Cálculo de costos

El cálculo de los costos es el traslado de los requerimientos de recursos establecidos en la propuesta a términos monetarios

A manera de ejemplo y para definir el proceso seguido para el cálculo de los costos se toma de referencia el costeo de la unidad de formación emprendedora, y uno de los elementos para determinar esta unidad como ejemplo es que presenta la peculiaridad que algunos de los costos que se involucran en el desarrollo de las actividades varían respecto a la cantidad de personas que participan en la etapa de formación; además de ser la unidad central del modelo de gestión de formación emprendedora. Por lo que el proceso para calcular sus costos se realiza de la siguiente forma:

1) Identificar las actividades:

Siendo definida de manera sencilla, actividad es lo que se realiza con habitualidad y tiene un objetivo en sí mismo, dentro del contexto de la propuesta las actividades son identificadas en la unidad de planeación (*ver cap. XII literal B, Etapa 2 formulación de la planeación Fig. 12.14-12.20*) y estas se encuentran acordes al desarrollo de cada una de las unidades en las que esta compuesta el modelo.

2) Proceso de calculo de costos

De acuerdo a la actividad se identifican los elementos de costeo que están involucrados en ella, en donde se puede auxiliar de los requerimientos se encuentran dentro del desarrollo de la propuesta, los cuales pueden ser agrupados dentro de los rubros de costeo definidos como ejemplo

- La actividad de Desarrollo de curricula (*ver 13.15 diagrama de GANTT de los proyectos*)

Los rubros que se identifican a partir de sus requerimientos (*ver Cap. XVI literal B etapa 2 logística de ejecución*) son:

- Honorarios: Se necesita el recurso humano para el desarrollo de la actividad (*ver tabla 16.7*), la identificación del tipo de personal se visualiza partiendo de la planeación y luego revisando el manual de funciones de la organización propuesta para determinar a quien o quienes fue delegada la responsabilidad de la ejecución de la actividad
- Materiales y Publicaciones: los recursos necesarios para la ejecución de la actividad *ver tabla 16.6 y anexo 20 Plan educativo del PME*
- Logística: la actividad principal es el desarrollo de la curricula y la logística se encuentra enfocada a la operativización de las tareas de apoyo (*Ver tabla 16.7*) o los aspectos que no tengan cabida dentro del rubro de materiales y publicaciones pero que estos son importantes para que la actividad se lleve a cabo

Es de notar que las actividades están relacionadas con cada unidad del modelo propuesto, por lo que sus requerimientos se encuentran en cada uno de ellos; las unidades guías del modelo son la planeación y organización dado que estas intervienen en cada una de las subsecuentes unidades, cada rubro engloba los elementos de costos

3) Definir criterios de costeo

Los criterios de costeo o trazadores son la unidades en que se mide el gasto de los recursos para que su costeo se realice de forma objetiva.

Continuando con el ejemplo para los rubros definidos en la actividad de desarrollo de la currículo los trazadores o criterios de costeo son:

- Honorarios
 - Tiempo designado para el desarrollo de la actividad (*ver figura 12.14-12.20 diagrama de GANTT*).
 - Tipo de Recurso humano es decir tomar la diferencia del personal involucrado dentro del desarrollo de la actividad (*ver cap. XIII literal B, Etapa 3 diseño de puestos de trabajo y cuadro 15.8 Matriz responsabilidad de la ejecución del programa*)
- Materiales y Publicaciones
 - Cantidad de materiales este criterio es uno de los que varían acorde a las cantidad de participantes.
- Logística
 - Numero de participantes: cantidad de personas que se espera serán los beneficiados del programa

4) *Calculo de los costos*

Que es el desarrollo de una operación aritmética donde se encuentran inmersas las variables del precio del recurso y el criterio de costeo.

A continuación se presenta las operaciones aritméticas que se utilizan en el calculo de los costos, estas se expresan mediante las siguientes formulas

- Honorarios

$$CP_i = C_i / d * Q_{ti} \text{ Donde}$$

Cp_i: Costo del personal por actividad

C_i/d: el costo diario del personal J

Qt_i: Cantidad de tiempo que invierte en la actividad

- Materiales y publicaciones

$$M_i = C_i * Q_m \text{ Donde}$$

Mi: Costo de los materiales

Ci: Costo del material o recurso i por cada cien participantes; esta variable se obtiene considerando la cantidad materiales por cada 100 participantes (*ver Tabla 16.6 requerimientos de materiales y Anexo 23 Costeo de requerimientos del plan educativo*), luego multiplicando por su precio en el mercado.

Qm: Cantidad de municipios agrupados en una sede

- Logística

$$Rl_i = C_i * Q_m \text{ Donde}$$

RI: Es el costo total del recurso *i* de logística

Ci: Costo del material o recurso *i* por cada cien participantes; esta variable se obtiene considerando la cantidad materiales por cada 100 participantes (*ver Tabla 16.6 requerimientos de materiales y Anexo 23 Costeo de requerimientos del plan educativo*), luego multiplicando por su precio en el mercado.

Qm: cantidad de municipios agrupados en una sede

5) *Aplicación de las formulas*

Como ejemplo las formulas se aplican de la siguiente forma.

- Honorarios

Identificando el personal involucrado en el desarrollo de la actividad y acordes a sus funciones se determina la cantidad de tiempo que el personal invierte en el desarrollo de la actividad

- Administrador con \$27.00/día⁶⁹, 7.5 días
- Facilitadores con \$13.00/día, para este se utiliza la cantidad de sesiones en la que intervendrá siendo estas de 16, cada sesión equivale a un día de trabajo

Sustituyendo en la formula

- Administrador $CP_i = \$27.00d * 7.5d = CP_i = \200.00
- Facilitadores $CP_i = \$13.00d * 16d = CP_i = \208.00 en este particular caso existe una variante, ya que este es el costo de un facilitador; pero este depende también de la cantidad de municipios comprendidos en una sede, en donde por cada municipio son 100 participantes (*ver cuadro 15.5*) y además por cada 100 participantes se requieren 2 facilitadores (*ver cuadro 14.3*) por lo que por municipio el costo de los facilitadores es de $CP_i = \$208.00 * 2 = CP_i = \416.00 y ha esta cifra se le multiplica posteriormente la cantidad de municipios por sede obteniendo el total del costo de los facilitadores

- Materiales y publicaciones

Se identifican dentro de este rubro como elemento de costo papelería y útiles en general, que son utilizados para dar cumplimiento a lo establecido dentro del plan de educativo. La aplicación de la formula se realiza a partir de la obtención del **Ci**, el cual se obtiene de multiplicar la cantidad de material requerida por el numero de participantes; estos requerimientos se pueden ver el anexo 23 con su respectivo **Ci**. y para obtener el costo total se multiplica por el numero de municipios comprendidos por sede

Como ejemplo

Papel Kraft 200 pliegos/100 participantes, \$ 0.10/pliego⁷⁰

$$C_i = \$0.10 * 200 = C_i = \$20.00 \text{ y sustituyendo el valor en } M_i = \$20.00 * 4 = M_i = \$80.00$$

En el anexo 23 se encuentra los **Ci** utilizados para hacer los cálculos

⁶⁹ Obtenida de consultor externo de la OEI

⁷⁰ Precio actual en el mercado

- Logística

La aplicación de la fórmula al igual que para el rubro de materiales, existen muchos elementos de costos; para el desarrollo del ejemplo se identifican como recursos de logística: el transporte, alimentación y el equipo y mobiliario, el costeo de algunos de los elementos implica realizar un mayor desglose, como el elemento de alimentación que se toma de referencia para aplicar la fórmula.

Dentro del elemento de costo existen diversos factores de costo como lo son: el refrigerio, agua, entre otros (*ver anexo 23*), que de la misma forma que para los materiales y publicaciones se calcula un C_i y que luego este es sustituido en la fórmula y se obtiene el costo del recurso de logística, como ejemplo:

Almuerzo y refresco, 1836 para las 16 sesiones, \$ 1.25/u su C_i siguiendo lo establecido en el rubro de materiales es $C_i = \$2,295.00/100p.$ y aplicando la fórmula para una sede de 4 municipios se obtiene:

$$Rl_i = 2,295 * 4 = Rl_i = \$9,180$$

de la misma forma se desarrollan para cada elemento de costo

Resultados

El desarrollo del modelo se presenta en tres objetivos (*ver planeación del modelo, Cap. XII*), los que representan etapas de desarrollo del mismo por lo que la presentación del cálculo de los costos se realiza por cada objetivo planteado obteniendo al final el costo del modelo, además se utiliza la misma metodología para cada uno, facilitando la presentación del presupuesto del desarrollo del programa bajo el modelo de gestión propuesto

Objetivo 1: Implementación

Como formato para su presentación, se utiliza el definido en el sistema de finanzas del modelo. *Ver cuadro 17.1*

PLAN PRESUPUESTARIO PME Años: 2008 - 2009		
Proyecto 1: Implementación del modelo de formación emprendedora	TOTAL	\$625.00
Actividad 1: Elaboración del plan de capacitación		\$170.00
Honorarios y Salarios	\$140.00	
Consultor:	\$140.00	
Materiales y publicaciones	\$30.00	
Documento	\$30.00	
Actividad 2: Diseño de la Guía de capacitación		\$165.00
Honorarios y salarios	\$140.00	
Consultor	\$140.00	
Materiales y publicaciones	\$25.00	
Fotocopias	\$25.00	
Actividad 3: Ejecución de la capacitación		\$260.00
Honorarios y salarios	\$192.00	
Consultor	\$140.00	
Capacitador	\$52.00	
Materiales y publicaciones	\$20.00	
Papelería	\$20.00	
Logística	\$48.00	
Equipo	\$48.00	
Imprevistos		\$30.00

Cuadro 21.3. Costos de implementación del modelo por actividad

El costo por rubro se distribuye en cada una de las actividades planificadas, el detalle por cada rubro se encuentra en el anexo 22.

Objetivo 2: Desarrollo del PME en las localidades

A continuación se presenta el costeo del proyecto para una localidad que agrupa 4 municipios (Cuadro 21.4.), posteriormente el costeo para el proyecto de una localidad que agrupa 3 municipios (Cuadro 21.5.)

PLAN PRESUPUESTARIO PME Años: 2008 - 2009			
Proyecto: Ejecución del PME en sedes de 4 municipios		TOTAL	\$ 97,365
Actividad: Promoción y sensibilización del programa		SUBTOTAL	\$ 1,131
Honorarios		\$ 617	
Rep OEI	\$ 385		
Rep. municipales	\$ 232		
Viáticos:		\$ 440	
Gasolina:	\$ 275		
Alimentación:	\$ 165		
Materiales y publicaciones		\$ 74	
Fotocopias del modelo	\$ 24		
Panfletos	\$ 50		
Actividad: Elaboración del plan local de ejecución		SUBTOTAL	\$ 308
Honorarios		\$ 56	
Rep OEI	\$ 35		
Rep. municipales	\$ 21		
Viáticos:		\$ 25	
Gasolina	\$ 25		
Materiales y publicaciones		\$ 100	
Papelería y útiles	\$ 100		
Logística		\$ 127	
Transporte	\$ 40		
Alimentación	\$ 42		
RRHH	\$ 45		
Actividad: Determinación de la estructura organizativa		SUBTOTAL	\$ 381
Honorarios		\$ 112	
Rep OEI	\$ 70		
Rep. municipales	\$ 42		
Viáticos		\$ 50	
Gasolina	\$ 50		
Materiales y publicaciones		\$ 15	
Papelería	\$ 15		
Logística		\$ 204	
Transporte	\$ 80		
Alimentación	\$ 34		
RRHH	\$ 90		
Actividad: Definición de puestos		SUBTOTAL	\$ 381
Honorarios		\$ 112	
Rep OEI	\$ 70		
Rep. municipales	\$ 42		
Viáticos		\$ 50	
Gasolina	\$ 50		
Materiales y publicaciones		\$ 15	
Papelería	\$ 15		
Logística		\$ 204	
Transporte	\$ 80		
Alimentación	\$ 34		
RRHH	\$ 90		
Actividad: Establecimiento de procesos de apoyo		SUBTOTAL	\$ 347
Honorarios		\$ 83	
Rep OEI	\$ 52		
Rep. Municipales	\$ 31		
Viáticos		\$ 50	
Gasolina	\$ 50		
Materiales y publicaciones		\$ 10	
Papelería	\$ 10		
Logística		\$ 204	
Transporte	\$ 80		
Alimentación	\$ 34		
RRHH	\$ 90		
Actividad: Obtención de financiamiento		SUBTOTAL	\$ 800
Honorarios		\$ 700	
Coordinador del PME	\$ 700		
Materiales y publicaciones		\$ 100	
Papelería	\$ 100		
Actividad: Programación de ejecución del recursos financiero		SUBTOTAL	\$ 47
Honorarios		\$ 27	
Administrador	\$ 27		

Materiales y publicaciones		\$ 20	
Papelería	\$ 20		
Actividad: Monitoreo de ejecución del recurso financiero			\$ 976
Honorarios		\$ 901	
Coordinador del PME	\$ 278		
Administrador	\$ 623		
Materiales y publicaciones		\$ 75	
Papelería	\$ 75		
Actividad: Selección y contratación de personal			\$ 402
Honorarios		\$ 317	
Coordinador del PME	\$ 50		
Administrador	\$ 240		
Encargado de proyecto	\$ 27		
Viáticos		\$ 70	
Gasolina	\$ 50		
Alimentación	\$ 20		
Materiales y publicaciones		\$ 15	
Papelería	\$ 15		
Actividad: Inducción y capacitación de personal			\$ 1,200
Honorarios		\$ 660	
Coordinador del PME	\$ 300		
Administrador	\$ 27		
Encargado de proyecto	\$ 133		
Viáticos		\$ 200	
Gasolina	\$ 200		
Materiales y publicaciones		\$ 452	
Papelería y útiles ⁷¹	\$ 452		
Logística		\$ 88	
transporte	\$ 40		
Alquiler de mobiliario y equipo	\$ 48		
Actividad: Monitoreo de RRHH			\$ 628
Honorarios		\$ 583	
Coordinador del PME	\$ 50		
Encargado del proyecto	\$ 533		
Materiales y publicaciones		\$ 45	
Papelería	\$ 45		
Actividad: Promoción e inscripción			\$ 1,106
Honorarios		\$ 426	
Encargado del proyecto	\$ 346		
Administrador	\$ 80		
Materiales y publicaciones		\$ 460	
Folletería de prom	\$ 400		
Papelería	\$ 60		
Logística		\$ 220	
Transporte	\$ 120		
Refrigerios	\$ 100		
Actividad: Preparación de condiciones y ambientación			\$ 204
Honorarios		\$ 54	
Encargado de proyecto	\$ 27		
Administrador	\$ 27		
Materiales y publicaciones		\$ 150	
Papelería y útiles	\$ 150		
Actividad: Desarrollo de currícula			\$ 27,238
Honorarios		\$ 1,864	
Administrador	\$ 200		
Facilitadores	\$ 1,664		
Materiales y publicaciones ⁷²		\$ 2,550	
Papelería y útiles	\$ 2,550		
Logística		\$ 22,824	
Transporte	\$ 680		
Comidas ⁷¹	\$ 14,336		
RRHH	\$ 512		
Equipo y mobiliario ⁷¹	\$ 7,296		

⁷¹ Ver detalle en cuadros 15.15 y 15.16

⁷² Ver en anexo 23 detalles

Actividad: Evaluación de proceso pedagógico		\$ 447
Honorarios		\$ 427
Encargado del proyecto	\$ 427	
Materiales y publicaciones		\$ 20
Papelería	\$ 20	
Actividad: Establecer fuentes de empleo		\$ 644
Honorarios		\$ 554
Coordinador del PME	\$ 100	
Encargado del proyecto	\$ 427	
Administrador	\$ 27	
Materiales y publicaciones		\$ 40
Papelería	\$ 40	
Logística		\$ 50
Transporte	\$ 50	
Actividad: Inserción por cuenta ajena		\$ 200
Honorarios		\$ 160
Encargado del proyecto	\$ 160	
Materiales y publicaciones		\$ 10
Papelería	\$ 10	
Logística		\$ 30
Transporte	\$ 30	
Actividad: Inserción por cuenta propia		\$ 50,465
Honorarios		\$ 1,500
Coordinador del PME	\$ 300	
Encargado del proyecto	\$ 213	
Administrador	\$ 187	
Servicio notarial	\$ 800	
Viáticos		\$ 40
Gasolina	\$ 25	
Alimentación	\$ 15	
Materiales y publicaciones		\$ 40
Papelería	\$ 40	
Logística		\$ 885
Transporte	\$ 400	
Sillas	\$ 70	
Mesas	\$ 15	
Alimentación	\$ 400	
Otros		\$ 48,000
Capital semilla	\$ 48,000	
Actividad: Monitoreo de inserción		\$ 10
Papelería y publicaciones		\$ 10
Papelería	\$ 10	
Actividad: Asesoría a cuenta ajena		\$ 1,723
Honorarios		\$ 1,598
Coordinador del PME	\$ 125	
Administrador	\$ 40	
Encargado del proyecto	\$ 133	
Consultores	\$ 1,300	
Viáticos		\$ 75
Gasolina	\$ 75	
Materiales y publicaciones		\$ 50
Papelería	\$ 50	
Actividad: Asesoría a cuenta propia		\$ 3,023
Honorarios		\$ 2,898
Coordinador del PME	\$ 125	
Administrador	\$ 40	
Encargado del proyecto	\$ 133	
Consultores	\$ 2,600	
Viáticos		\$ 75
Gasolina	\$ 75	
Materiales y publicaciones		\$ 50
Papelería	\$ 50	
Actividad: Ajustar plan de control y evaluación		\$ 117
Honorarios		\$ 77
Coordinador del PME	\$ 50	
Encargado del proyecto	\$ 27	
Materiales y publicaciones		\$ 40
Papelería	\$ 40	

Actividad: Evaluación de resultados del proyecto		\$ 1,137
Honorarios		\$ 585
Coordinador del PME	\$ 50	
Encargado del proyecto	\$ 160	
Rep. municipal	\$ 50	
Rep. OEI	\$ 325	
Viáticos		\$ 325
Gasolina	\$ 250	
Alimentación	\$ 75	
materiales y publicaciones		\$ 100
Papelería	\$ 100	
Logística		\$ 127
Transporte	\$ 40	
Alimentación	\$ 42	
RRHH	\$ 45	
Imprevistos (5 % del total)		\$ 4,450

Cuadro 21.4 Estimación de costos por actividad de ejecución del PME en sedes que agrupan 4 municipios

PLAN PRESUPUESTARIO PME Años: 2008 - 2009			
Proyecto: Ejecución del PME en sede de 3 municipios			TOTAL \$ 75,638
Actividad : Promoción y sensibilización del programa		SUBTOTAL	\$1,055
Honorarios		\$ 559	
Rep OEI	\$ 385		
Rep. municipales	\$ 174		
Viáticos: s		\$ 440	
Gasolina:	\$ 275		
Alimentación:	\$ 165		
Materiales y publicaciones		\$ 56	
Fotocopias del modelo	\$ 18		
Panfletos	\$ 38		
Actividad: Elaboración del plan local de ejecución		SUBTOTAL	\$ 258
Honorarios		\$ 51	
Rep OEI	\$ 35		
Rep. municipales	\$ 16		
Viáticos:		\$ 25	
Gasolina	\$ 25		
Materiales y publicaciones		\$ 75	
Papelería y útiles	\$ 75		
Logística		\$ 107	
Transporte	\$ 30		
Alimentación	\$ 32		
RRHH	\$ 45		
Actividad: Determinación de la estructura organizativa			\$347
Honorarios		\$ 102	
Rep OEI	\$ 70		
Rep. municipales	\$ 32		
Viáticos		\$ 50	
Gasolina	\$ 50		
Materiales y publicaciones		\$ 11	
Papelería	\$ 11		
Logística		\$ 176	
Transporte	\$ 60		
Alimentación	\$ 26		
RRHH	\$ 90		
Actividad: Definición de puestos			\$ 353
Honorarios		\$ 102	
Rep OEI	\$ 70		
Rep. municipales	\$ 32		
Viáticos		\$ 50	
Gasolina	\$ 50		
Materiales y publicaciones		\$ 15	
Papelería	\$ 15		
Logística		\$ 176	
Transporte	\$ 60		
Alimentación	\$ 26		
RRHH	\$ 90		

Actividad: Establecimiento de procesos de apoyo		\$ 309
Honorarios		\$ 75
Rep OEI	\$ 52	
Rep. Municipales	\$ 23	
Viáticos		\$ 50
Gasolina	\$ 50	
Materiales y publicaciones		\$ 8
Papelería	\$ 8	
Logística		\$ 176
Transporte	\$ 60	
Alimentación	\$ 26	
RRHH	\$ 90	
Actividad: Obtención de financiamiento		\$ 800
Honorarios		\$ 700
Coordinador del PME	\$ 700	
Materiales y publicaciones		\$ 100
Papelería	\$ 100	
Actividad: Programación de ejecución del recursos financiero		\$ 47
Honorarios		\$ 27
Administrador	\$ 27	
Materiales y publicaciones		\$ 20
Papelería	\$ 20	
Actividad: Monitoreo de ejecución del recurso financiero		\$ 976
Honorarios		\$ 901
Coordinador del PME	\$ 278	
Administrador	\$ 623	
Materiales y publicaciones		\$ 75
Papelería	\$ 75	
Actividad: Selección y contratación de personal		\$ 402
Honorarios		\$ 317
Coordinador del PME	\$ 50	
Administrador	\$ 240	
Encargado de proyecto	\$ 27	
Viáticos		\$ 70
Gasolina	\$ 50	
Alimentación	\$ 20	
Materiales y publicaciones		\$ 15
Papelería	\$ 15	
Actividad: Inducción y capacitación de personal		\$ 1,065
Honorarios		\$ 460
Coordinador del PME	\$ 300	
Administrador	\$ 27	
Encargado de proyecto	\$ 133	
Viáticos		\$ 200
Gasolina	\$ 200	
Materiales y publicaciones		\$ 339
Papelería y útiles ⁷³	\$ 339	
Logística		\$ 66
transporte	\$ 30	
Alquiler de mobiliario y equipo	\$ 36	
Actividad: Monitoreo de RRHH		\$ 628
Honorarios		\$ 583
Coordinador del PME	\$ 50	
Encargado del proyecto	\$ 533	
Materiales y publicaciones		\$ 45
Papelería	\$ 45	
Actividad: Promoción e inscripción		\$ 830
Honorarios		\$ 320
Encargado del proyecto	\$ 260	
Administrador	\$ 60	
Materiales y publicaciones		\$ 345
Folletería de prom	\$ 300	
Papelería	\$ 45	

⁷³ Ver detalle en cuadros 15.15 y 15.16

Logística		\$ 165	
Transporte	\$ 90		
Refrigerios	\$ 75		
Actividad: Preparación de condiciones y ambientación			\$ 167
Honorarios		\$ 54	
Encargado de proyecto	\$ 27		
Administrador	\$ 27		
Materiales y publicaciones		\$ 113	
Papelería y útiles	\$ 113		
Actividad: Desarrollo de currícula			\$ 20,479
Honorarios		\$ 1,448	
Administrador	\$ 200		
Facilitadores	\$ 1,248		
Materiales y publicaciones ⁷⁴		\$ 1,913	
Papelería y útiles	\$ 1,913		
Logística		\$ 17,118	
Transporte	\$ 510		
Comidas ⁷³	\$ 10,752		
RRHH	\$ 384		
Equipo y mobiliario ⁷³	\$ 5,472		
Actividad: Evaluación de proceso pedagógico			\$ 447
Honorarios		\$ 427	
Encargado del proyecto	\$ 427		
Materiales y publicaciones		\$ 20	
Papelería	\$ 20		
Actividad: Establecer fuentes de empleo			\$ 644
Honorarios		\$ 554	
Coordinador del PME	\$ 100		
Encargado del proyecto	\$ 427		
Administrador	\$ 27		
Materiales y publicaciones		\$ 40	
Papelería	\$ 40		
Logística		\$ 50	
Transporte	\$ 50		
Actividad: Inserción por cuenta ajena			\$ 200
Honorarios		\$ 160	
Encargado del proyecto	\$ 160		
Materiales y publicaciones		\$ 10	
Papelería	\$ 10		
Logística		\$ 30	
Transporte	\$ 30		
Actividad: Inserción por cuenta propia			\$ 38,044
Honorarios		\$ 1,300	
Coordinador del PME	\$ 300		
Encargado del proyecto	\$ 213		
Administrador	\$ 187		
Servicio notarial	\$ 600		
Viáticos		\$ 40	
Gasolina	\$ 25		
Alimentación	\$ 15		
Materiales y publicaciones		\$ 40	
Papelería	\$ 40		
Logística		\$ 664	
Transporte	\$ 300		
Sillas	\$ 53		
Mesas	\$ 11		
Alimentación	\$ 300		
Otros		\$ 36,000	
Capital semilla	\$ 36,000		
Actividad: Monitoreo de inserción			\$ 10
Papelería y publicaciones		\$ 10	
Papelería	\$ 10		
Actividad: Asesoría a cuenta ajena			\$ 1,398
Honorarios		\$ 1,273	
Coordinador del PME	\$ 125		

⁷⁴ Ver en anexo 23 detalles

Administrador	\$ 40	
Encargado del proyecto	\$ 133	
Consultores	\$ 975	
Viáticos		\$ 75
Gasolina	\$ 75	
Materiales y publicaciones		\$ 50
Papejería	\$ 50	
Actividad: Asesoría a cuenta propia		\$ 2,373
Honorarios		\$ 2,248
Coordinador del PME	\$ 125	
Administrador	\$ 40	
Encargado del proyecto	\$ 133	
Consultores	\$ 1,950	
Viáticos		\$ 75
Gasolina	\$ 75	
Materiales y publicaciones		\$ 50
Papejería	\$ 50	
Actividad: Ajustar plan de control y evaluación		\$ 117
Honorarios		\$ 77
Coordinador del PME	\$ 50	
Encargado del proyecto	\$ 27	
Materiales y publicaciones		\$ 40
Papejería	\$ 40	
Actividad: Evaluación de resultados del proyecto		\$ 1,105
Honorarios		\$ 573
Coordinador del PME	\$ 50	
Encargado del proyecto	\$ 160	
Rep. municipal	\$ 38	
Rep. OEI	\$ 325	
Viáticos		\$ 325
Gasolina	\$ 250	
Alimentación	\$ 75	
materiales y publicaciones		\$ 100
Papejería	\$ 100	
Logística		\$ 107
Transporte	\$ 30	
Alimentación	\$ 32	
RRHH	\$ 45	
Imprevistos (5 % del total)		\$ 3,602

Cuadro 21.5. Estimación de costos para la ejecución del PME en sede de 3 municipios

El costo de los proyectos por localidades se observa por rubro en la siguiente tabla, totalizando un costo de \$367,733 para cumplir con el segundo objetivo planificado para el periodo 2008-2009. *Ver el detalle de los rubros en anexo 24.*

SEDE	RUBROS						COSTO
	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevisto	
Texistepeque	\$14,111	\$1,400	\$4,441	\$24,963	\$48,000	\$ 4,450	\$97,365
San Julián	\$14,111	\$1,400	\$4,441	\$24,963	\$48,000	\$ 4,450	\$97,365
Candelaria de la Frontera	\$12,311	\$1,400	\$3,490	\$18,835	\$36,000	\$3,602	\$75,638
San Pedro Puxtla	\$14,111	\$1,400	\$4,441	\$24,963	\$48,000	\$ 4,450	\$97,365
TOTALES	\$54,644	\$5,600	\$16,813	\$93,725	\$180,000	\$16,952	\$367,733

Cuadro 21.6. Estimación de costo de la ejecución de los 4 proyectos

Distribuyendo los costos de cada uno a de los rubros por municipios; se obtienen los montos de cada municipios para el desarrollo de la ejecución del programa:

Municipios	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
Texistepeque	\$3,643	\$151	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,113	\$24,269
Masahuat	\$3,643	\$550	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,113	\$24,668
Metapán	\$3,643	\$100	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,113	\$24,218
Sta Rosa Guachipilín	\$3,643	\$597	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,113	\$24,715
San Julián	\$3,643	\$101	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,113	\$24,219
Armenia	\$3,643	\$251	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,368
Cuisnahuat	\$3,643	\$501	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,618
Sta Isabel Ishuatan	\$3,643	\$552	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,669
Candelaria La Frontera	\$3,643	\$401	\$1,121	\$6,278	\$12,000	\$1,201	\$24,644
Santiago de La Frontera	\$3,643	\$534	\$1,121	\$6,278	\$12,000	\$1,201	\$24,776
San Antonio Pajonal	\$3,643	\$461	\$1,121	\$6,278	\$12,000	\$1,201	\$24,704
San Pedro Puxtla	\$3,643	\$151	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,268
Jujutla	\$3,643	\$456	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,573
Guaymango	\$3,643	\$153	\$1,121	\$6,241	\$12,000	\$1,112	\$24,270
Santo Domingo de Guzmán	\$3,643	\$641	\$1,121	\$6,240	\$12,000	\$1,112	\$24,757
	\$54,644	\$5,600	\$16,813	\$93,725	\$180,000	\$16,952	\$367,733

Cuadro 21.7. Estimación de costos de la ejecución por municipios

Encontrándose que los costos que varían acordes a las condiciones de ubicación, accesibilidad y transporte entre los municipios son los rubros de viáticos y logística

Objetivo 3: Crear un centro emprendedor

El centro emprendedor para su implementación requiere de una inversión la que se calcula de bajo la metodología definida obteniendo sus costos de aplicación

PLAN PRESUPUESTARIO PME Años: 2008 - 2009		
Proyecto 3: Centro emprendedor		\$58,331.00
Actividad 1: Localización del centro emprendedor		\$144.00
Honorarios		\$107.00
Encargado de proyecto	\$106.68	
Viáticos		\$37.00
Alimentación	\$5.00	
Transporte	\$32.00	
Actividad 2: Determinación de los servicios del centro		\$74.00
Honorarios		\$27.00
Encargado de proyectos	\$27.00	
Materiales y publicaciones		\$10.00
Papejería	\$10.00	
Viáticos		\$37.00
Alimentación	\$5.00	
Transporte	\$32.00	
Actividad 3: Definición de la organización		\$101.00
Honorarios		\$54
Encargado de proyecto	\$27	
Administrador	\$27	
Materiales y publicaciones		\$10.00
Papejería	\$10.00	
Viáticos		\$37.00
Alimentación	\$5.00	
Transporte	\$32.00	
Actividad 4: Distribución en planta		\$101.00
Honorarios		\$54.
Encargado de proyecto	\$54.00	
Materiales y publicaciones		\$10.00
Papejería	\$10.00	

Viáticos		\$37.00	
Alimentación	\$5.00		
Transporte	\$32.00		
Actividad 5: Determinación de inversión			\$240.00
Honorarios		\$230.00	
Coordinador de PME	\$150.00		
Encargado de proyecto	\$80.00		
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Papejería	\$10.00		
Actividad 6: Determinación de los costos de operación			\$87.00
Honorarios		\$77	
Coordinador de PME	\$50.00		
Encargado de proyecto	\$27.00		
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Papejería	\$10.00		
Actividad 7: Obtención del financiamiento			\$1285.00
Honorarios		\$1250	
Coordinador PME	\$1250		
Materiales y publicaciones		\$15.00	
Fotocopias	\$15.00		
Logística		\$20.00	
Transporte	\$20.00		
Actividad 8: Programación financiera			\$62.00
Honorarios		\$54.00	
Administrador Encargado de proyectos	\$27.00		
Encargado de proyectos	\$27.00		
Materiales y publicaciones		\$8.00	
Fotocopias	\$3.00		
Papejería	\$5		
Actividad 9: Monitoreo del recurso financiero			\$2930.00
Honorarios		\$2920.00	
Coordinador de PME	\$200.00		
Administrador	\$2720.00		
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Papejería	\$10.00		
Actividad 10: Obtención del terreno			\$10943.00
Honorarios		\$450.00	
Encargado de proyecto	\$400.00		
Abogado	\$50.00		
Pago del terreno		\$10483	
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Papejería	\$10.00		
Actividad 11: Tramites de obtención de servicios			\$870.00
Honorarios		\$850.00	
Encargado de proyecto	\$800.00		
Abogado	\$50.00		
Materiales y publicaciones		\$20.00	
Papejería	\$10.00		
Fotocopias	\$10.00		
Actividad 12: Constitución de la asociación			\$660.00
Honorarios		\$650.00	
Coordinador de PME	\$600		
Abogado	\$50.00		
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Fotocopias	\$10.00		
Actividad 13: Licitación de la obra			\$1270.00
Honorarios		\$1050.00	
Coordinador	\$1000		

de PME			
Abogado	\$50.00		
Materiales y publicaciones		\$220.00	
Fotocopias	\$10.00		
Papejería	\$10.00		
Publicación	\$200.00		
Actividad 14: Construcción de obra civil			\$12707.00
Honorarios		\$12707.00	
Empresa constructora	\$12707.00		
Actividad 15: Supervisión y seguimiento			\$5366.00
Honorarios		\$5366.00	
Coordinador	\$3500		
Encargado de proyecto	\$1866		
Actividad 16: Contratación del personal			\$737.00
Honorarios		\$667.00	
Administrador	\$667.00		
Materiales y publicaciones		\$70.00	
Papejería	\$10.00		
Publicaciones	\$60.00		
Actividad 17: Capacitación del personal			\$855.00
Honorarios		\$540.00	
Administrador	\$540		
Materiales y publicaciones		\$108.00	
Papejería	\$15.00		
Fotocopias	\$90		
Gafetes	\$3.00		
Logística		\$207.00	
Alquiler de equipo	\$160.00		
Alquiler de mesas y sillas	\$47.00		
Actividad 18: Compra de mobiliario y equipo			\$16917.00
Honorarios		\$277.00	
Encargado de proyecto	\$267.00		
Cargador	\$10.00		
Materiales y publicaciones		\$5.00	
Fotocopias	\$5.00		
Logística		\$16635.00	
Compra de equipo y mobiliario	\$16535.00		
Transporte	\$100.00		
Actividad 19: Instalación de mobiliario y equipo			\$204.00
Honorarios		\$194.00	
Encargado de proyectos	\$134		
Cargador	\$60.00		
Materiales y publicaciones		\$10.00	
Papejería	\$10.00		
Imprevistos (5%)			\$2778.00

Cuadro 21.8. Costo de implementación del centro emprendedor por actividad

Uno de los objetivos del método del costeo es proporcionar información que ayude a posteriores toma de decisiones dentro de la ejecución del programa y dentro de las ventajas que ofrece el método de costeo seleccionado comparado con los tradicionales; es que ubica los costos por actividades identificando así en qué se gasta. Esta información es donde se parte para realizar las evaluaciones pertinentes que ayuden a identificar oportunidades concretas de reducción de costos dentro de la ejecución del programa: actividades de alto costo que no son necesarias, no poseen valor agregado, o son racionalizables.

Las actividades son desglosadas a partir de las unidades que comprende el modelo de gestión particularmente para el objetivo 2, y agrupando los costos de las actividades que corresponden a la unidad, aportando la

información necesaria para aprovechar la ventaja que ofrece el método de costeo y tomar decisiones respecto a la utilización del recurso; y para los objetivos restantes la agrupación es diferente ya que representan inversiones:

Objetivo 1 Implementación del Modelo

- **Capacitación:** corresponden a los costos para el desarrollo de la capacitación que es necesaria para proporcionar los conocimientos necesarios para la aplicación del modelo al programa
- **Consultor:** Costo correspondiente al pago de servicio de asesoría para la implementación del modelo
- **Costo del documento:** el costo de la reproducción del documento que contiene la propuesta
- **Imprevistos:** que corresponde al 5% del subtotal de los costos antes mencionados

Inversión para la implementación del modelo	
Capacitación	\$145.00
Capacitador	\$52.00
Materiales y publicaciones	\$45.00
Equipo	\$48.00
Consultor	\$420.00
Costo del Documento	\$30.00
Subtotal	\$595.00
Imprevistos	\$30.00
Total	\$625.00

Cuadro 21.9. Inversión de la implementación del modelo

Objetivo 2 Ejecución del programa Municipio Emprendedor en las localidades establecidas

A continuación se presenta el costo de cada unidad desarrolla en la propuesta de modelo de gestión del programa municipio emprendedor por cada una de las sedes, la determinación del costo de la unidad se realiza a partir del costo de cada una de las actividades involucradas en su desarrollo.

Unidad/Costo por localidad	Texistepeque	San Julián	Candelaria de la Frontera	San Pedro Puxtla	Total
Planeación					
Sensibilización y promoción del modelo	\$1,324.48	\$1,324.48	\$1,212	\$1,324.48	\$5,185
Elaboración del plan local de ejecución	\$501.48	\$501.48	\$ 415	\$501.48	\$1,919
Total	\$1,825.96	\$1,825.96	\$1,627.00	\$1,825.96	\$7,104
Organización					
Determinación de la estructura	\$574.48	\$574.48	\$496	\$574.48	\$2,219
Definición de puestos	\$574.48	\$574.48	\$500	\$574.48	\$2,223
Establecimiento de procesos generales	\$540.48	\$540.48	\$466	\$540.48	\$2,087
Total	\$1689.44	\$1689.44	\$1462.00	\$1689.44	\$6,529
Finanzas					
Obtención del financiamiento	\$993.48	\$993.48	\$ 957	\$993.48	\$3,937
Programación de ejecución del recurso financiero	\$240.48	\$240.48	\$204	\$240.48	\$925
Monitoreo de la ejecución del recurso financiero	\$1,169.48	\$1,169.48	\$1,133	\$1,169.48	\$4,641
Total	\$2,403.44	\$2,403.44	\$2,294.00	\$2,403.44	\$9,503
Recursos Humanos					
Selección y contratación del personal	\$595.48	\$595.48	\$559	\$595.48	\$2,345
Inducción y capacitación del personal	\$1,393.48	\$1,393.48	\$1,222	\$1,393.48	\$5,402
Monitoreo del RRHH	\$821.48	\$821.48	\$785	\$821.48	\$3,249
Total	\$2,810.44	\$2,810.44	\$2,566.00	\$2,810.44	\$10,996

Unidad/Costo por localidad	Texistepeque	San Julián	Candelaria de la Frontera	San Pedro Puxtla	Total
Formación Emprendedora					
Promoción e inscripción	\$1,299.48	\$1,299.48	\$987	\$1,299.48	\$4,885
Preparación de condiciones y ambientación	\$397.48	\$397.48	\$324	\$397.48	\$1,516
Desarrollo de currícula	\$27,431.48	\$27,431.48	\$20,636	\$27,431.48	\$102,930
Evaluación de proceso pedagógico	\$640.48	\$640.48	\$604	\$640.48	\$2,525
Total	\$29,768.92	\$29,768.92	\$22,551.00	\$29,768.92	\$111,856
Inserción Productiva					
Establecer fuentes de empleo	\$837.48	\$837.48	\$801	\$837.48	\$3,313
Inserción por cuenta ajena	\$393.48	\$393.48	\$357	\$393.48	\$1,537
Inserción por cuenta propia	\$50,658.48	\$50,658.48	\$38,201	\$50,658.48	\$190,176
Monitoreo de inserción	\$203.48	\$203.48	\$167	\$203.48	\$777
Asesoría a cuenta ajena	\$1,916.48	\$1,916.48	\$1,555	\$1,916.48	\$7,304
Asesoría a cuenta propia	\$3,216.48	\$3,216.48	\$2,530	\$3,216.48	\$12,179
Total	\$57,225.88	\$57,225.88	\$43,611.00	\$57,225.88	\$ 215,286
Monitoreo y evaluación					
Establecer fuentes de empleo	\$310.48	\$310.48	\$274	\$310.48	\$1,205
Inserción por cuenta ajena	\$1,330.48	\$1,330.48	\$1,262	\$1,330.48	\$5,253
Total	\$1,640.96	\$1,640.96	\$1,536.00	\$1,640.96	\$6,458.00

Cuadro 21.10. Costos de cada unidad del modelo del modelo de gestión

Objetivo 3 Creación de un Centro Emprendedor

- **Inversión Tangible:** Es aquellas que se relaciona con el costo de los bienes materiales que están sujetos de depreciación
- **Inversión Intangible:** solo los elementos de costo no materiales que no están sujetos a depreciación

Inversión Tangible	
Terreno	\$10,483.00 ⁷⁵
Obra Civil	\$12,707.00 ⁷⁶
Mobiliario y equipo	\$16,535.00
Subtotal	\$39,725.00
Inversión Intangible	
Administración de proyectos	\$14,547.00
Puesta en marcha	\$ 1,281.00
Subtotal	\$15,828.00
Total	\$55,553.00
Imprevistos	\$2, 778.00
Total de la Inversión	\$58,331.00

Cuadro 21.11. Inversión para el establecimiento del centro emprendedor

⁷⁵ El calculo se hizo en base al estándar de costo del terreno en metros cuadrados

⁷⁶ El calculo se realiza en base al costo estándar de construcción www.casalco.com.sv

C- **Fuentes de financiamiento del modelo**

1. **Distribución de los costos del modelo**

Para establecer La distribución de los costos se realiza bajo las siguientes consideraciones:

- Capacidad de aporte de las instituciones
- Condición y capacidad de gestión ante los organismos cooperantes
- Actividades contempladas dentro de los proyectos u objetivos a ejecutar

Los principales autores de ejecución del programa son la Organización de Estados Iberoamericano (OEI) y las alcaldías de los municipios seleccionados, otros organismos que se involucren en la ejecución lo hacen de igual forma que una consultora dado que los aportes que podrían obtenerse de estos son de tipo técnico, por lo que el análisis de la situación con que se encuentran estas instituciones según las consideraciones anteriores se limita a las municipalidades y a la OEI; siendo dicha situación la siguiente:

- Capacidad de aporte de las instituciones
 - **OEI:** la organización en experiencias anteriores ha llegado a acuerdo a proveer los materiales y los insumos para el desarrollo de la actividades de formación, dando con ello la capacitación del recurso humano, los materiales y equipo para el desarrollo de la capacitaciones (*Ver Cap. VII A. Situación Actual del programa*), por lo que se estima que posteriores ejecuciones proveerán de los mismos elementos dado que ha la organización le pertenece la autoría intelectual del programa de formación
 - **Alcaldías municipales:** como contrapartida de la ejecución del programa, tanto en experiencias anteriores como lo exteriorizado por la mismas dentro de este estudio su capacidad se limita a proveer de los insumos relacionados con la logística de la ejecución o proveen el 20% del presupuesto para la ejecución (*Ver Cuadro 8.5. Resumen de información primaria y secundaria recolectada a nivel de municipios de la región de occidente*)
- Condición y capacidad de gestión ante los organismos cooperantes
 - **OEI:** la condición ante organismos cooperantes ha sido como administradora de la ejecución del proyecto, y su capacidad de gestión es favorable dado que posee experiencia con el trabajo con estos organismos, además de ser un organismo intergubernamental
 - **Alcaldías municipales:** su función ante organismos de cooperación es de contrapartida o proveedora de ciertos insumos que contribuyan al desarrollo de las actividades dentro de su localidad, funge como administradora de los proyectos cuando estos forman parte de su plan de gestión del periodo en funciones del alcalde electo y el aporte económico proviene de sus recursos, su capacidad de negociación con entidades de cooperación se realiza a través de una organización que posee vínculos con otros organismos cooperantes. *Ver anexo 16*
- Actividades contempladas dentro de los proyectos u objetivos a ejecutar
 - **OEI:** la propuesta del modelo de gestión se desarrolla para la organización de estados iberoamericanos por lo que su implementación corresponde a esta; dentro de la ejecución del programa dada su naturaleza le son asignadas las actividades que envuelven la planeación, organización y desarrollo de la capacitación e inserción, colaborando con el desarrollo del recurso humano y ejerciendo el monitoreo en durante la ejecución de los proyectos *Ver*

Cuadro 13.8 Matriz de responsabilidad de la ejecución del programa. Por última instancia la creación del centro emprendedor en donde su participación será de administrador y ejecutor

- **Alcaldías municipales:** las municipales acorde a los definidos dentro de la organización propuesta le corresponde actividades de ejecución y logística dentro del desarrollo del PME en las localidades, que mientras para la creación del centro emprendedor se relaciona como contrapartida

Por lo que la distribución de los costos dentro de los actores mencionados se establece de la siguiente forma:

Objetivo 1: Implementación del modelo

La implementación del modelo corresponde al personal de la Organización de Estados Iberoamericanos que se encuentra involucrado en el desarrollo del Programa Municipio Emprendedor

Objetivo 2: Desarrollo del PME en las localidades

La distribución de los costos para la ejecución del programa bajo el modelo propuesto dentro de las localidades y los actores mencionados, se define de la siguiente manera:

Para una sede de 3 municipios

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$8,088	\$1,400	\$3,490		\$36,000	\$1,801	\$50,779
Alcaldías	\$4,223			\$18,835		\$1,801	\$24,859
Total	\$12,311	\$1,400	\$3,490	\$18,835	\$36,000	\$3,602	\$75,638

Cuadro 21.12. Distribución de los costos de ejecución del programa para una sede de 3 municipios

Para una sede de 4 municipios

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$9,283	\$1,400	\$4,441		\$48,000	\$2,225	\$65,349
Alcaldías	\$4,828			\$24,963		\$2,225	\$32,016
Total	\$14,111	\$1,400	\$4,441	\$24,963	\$48,000	\$4,450	\$97,365

Cuadro 21.13. Distribución de los costos de ejecución del programa para una sede de 4 municipios

Lo que se espera que por municipio sea el aporte por cada entidad

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$1,175	\$1,400	\$1,163		\$12,000	\$674	\$16,412
Alcaldías	\$1,408			\$6,241		\$674	\$8,323
Total	\$2,583	\$1,400	\$1,163	\$6,241	\$12,000	\$1,348	\$24,735

Cuadro 21.14. Distribución de los costos de ejecución del programa por municipio

La ejecución completa del objetivo se estima que cada actor involucrado proveerá los siguientes recursos

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$35,937	\$5,600	\$16,813		\$180,000	\$8,476	\$246,826
Alcaldías	\$18,707			\$93,724		\$8,476	\$120,907
Total	\$54,644.00	\$5,600.00	\$16,813.00	\$93,724.00	\$180,000.00	\$16,952.00	\$367,733

Cuadro 21.15. Estimación de provisión del recurso financiero por actor para el desarrollo del objetivo 2

Objetivo 3:

Para el establecimiento del centro emprendedor la distribución de la inversión para su creación se define de la siguiente manera, considerando como contraparte la alcaldía de la localidad y que esta asume como tal un aproximado del 20% de la inversión total:

Actores Rubros \	Terreno	Obra Civil	Mobiliario y equipo	Administración del proyecto	Puesta en Marcha	Imprevistos	Total
OEI		\$12,707.00	\$16,535.00	\$14,547.00		\$1,389.00	\$45,178.00
Alcaldía	\$10,483.00				\$1,281.00	\$1,389.00	\$13,153.00
Total	\$10,483.00	\$12,707.00	\$16,535.00	\$14,547.00	\$1,281.00	\$2,778.00	\$58,331.00

Cuadro 21.16. Distribución de la inversión de la creación del centro emprendedor

2. Fuentes de financiamiento

Dada la distribución de los costos de los principales actores las fuentes a las cuales cada uno de pueden acceder para suplir esa necesidad de costo se define a continuación:

a Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)

La organización como parte de los actores principales de la ejecución del programa debe proveer de \$ 292,629 para el desarrollo de los tres objetivos planteados dentro de la propuesta, la asignación de los rubros de esta cifra se observa en los cuadros 21.9, 21.15 y 21.16. y para suplir esta cifra y dada su característica de organización intergubernamental puede acudir a organismos de cooperación internacionales y particularmente a organismos de cooperación española entre los que se destacan la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) y los gobiernos cooperantes bajo los cuales ha trabajado en el desarrollo de las experiencias anteriores tales como el Gobierno de Aragón y la comunidad de Madrid, así como formar convenios con instituciones financieras locales para la financiación de las iniciativas empresariales tales como el BMI que actualmente cuenta con una línea crediticia exclusiva para el área del emprendedurismo *ver Cap. V; literal C, Apartado 4 Programa FINDEMYPE*

Objetivo 1 Implementación del Modelo

Debe hacer uso de los recursos que se encuentran dentro de la sede dada que la cantidad no es considerable y es considera como parte de las acciones de la organización para la mejora de las capacidades de sus empleados

Objetivo 2 Ejecución del programa en las localidades

Para el desarrollo del programa dentro de las localidades seleccionadas se sugiere acudir a las organizaciones tales como el Gobierno de Aragón y Comunidad de Madrid que actualmente rigen el periodo de cooperación 2007-2009 bajo el cual se enmarca la propuesta, además estos organismos proveen el 100% de lo presupuestado para el desarrollo de los proyectos de la OEI, según los costos que le corresponden a la organización la financiación de estos por parte de estos organismos cooperantes se estima de la siguiente forma

Institución Financiera	Honorarios	Viáticos	Materiales	Otros	Imprevistos	Total
Organismos Cooperantes	\$35,937	\$5,600	\$16,813	\$180,000		\$238,350
OEI					\$8,476	\$8,476.00
Total						\$246,826.00

Cuadro 21.17. Financiación de la ejecución del programa en las localidades

Los requisitos que exigen estos organismos cooperantes para la aprobación del financiamiento son los siguientes:

- Presentación de los proyectos a ejecutar con 3 meses antes de su fecha de inicio

- La organización debe tener experiencia en el desarrollo de proyectos similares
- Haber ejecutado proyectos financiados por estas organizaciones
- Que los objetivos de propuestos dentro del proyecto, contribuyan a la consecución del alcance de los objetivos del milenio

Objetivo 3 Creación del Centro emprendedor

Para la creación del centro emprendedor, dado que es una acción al largo plazo se sugiere la búsqueda de su financiamiento a la AECI que posee un Programa denominado Marco de colaboración, Dialogo y financiación publica de la ONGD, el cual forma parte de las líneas de acción de la AECI para contribuir y colaborar con las acciones que las diferentes organizaciones realicen y que estas se encuentren encaminadas al desarrollo.

Las características que deben poseer los proyectos para ser sujetos de colaboración son las siguientes:

- Adecuación a las prioridades sectoriales y geográficas de la cooperación española
- Grado de complementariedad con otras acciones relacionadas con la cooperación para el desarrollo
- Contenido, relevancia y calidad de la actividad
- Pertinencia y viabilidad de la actividad

Y los costos que la organización cubre para la ejecución del proyecto son⁷⁷: el desarrollo de la obra civil, administración y costos de la puesta en marcha del proyecto, por lo tanto la OEI partiendo de los costos que le competen esta asumiría el gasto del mobiliario, equipo e imprevistos

b Alcaldía Municipal

Como principal fuente de financiamiento de sus proyectos son los impuestos recolectados y el monto de lo que les corresponde a cada una de las municipales es equivalente al 20% del monto total del proyecto que es lo que con lo que estarían en capacidad de proporcionar al desarrollo del proyecto *Ver Cuadro 8.5. Resumen de información primaria y secundaria recolectada a nivel de municipios de la región de occidente*

⁷⁷ Plan de director de la cooperación española 2005-2008, Formato de justificación de subvención por tipo de gastos

D- **Flujos de Costos**

Según se explica en la guía del modelo en el módulo de Finanzas (Cap. XVI, Pág. 292); posteriormente de estimar el costo de cada uno de los rubros necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas se procede a programarlas en el tiempo y de esta manera tener una proyección del flujo de costos y así, tomar las medidas necesarias para el financiamiento de estos y planear a detalle el control de uso del recurso monetario.

1. **Flujo de Costos de la Implementación del Modelo**

A continuación en el cuadro 21.18. se presenta el flujo de costos para la implementación del Modelo de Formación Emprendedora.

ACTIVIDAD	ENERO' 08		
	14	21	28
Elaboración del plan de capacitación	170		
Diseño de la Guía de capacitación	33	132	
Ejecución de la capacitación		130	130
Imprevisto	11	14	6
TOTAL SEMANAL	214	276	136

Cuadro 21.18. Flujo de costos semanal para la implementación del Modelo del PME

2. **Flujos de Costos para la ejecución del PME en 4 sedes**

En los cuadros 21.19. al 21.22. se presenta la proyección de flujos de costos que semana a semana se verán en el desarrollo del PME en las 4 sedes planificadas:

XXII EVALUACIÓN ECONÓMICA

¿Cómo surgieron los proyectos sociales?

Las décadas de los 80' y 90' modificaron profundamente el escenario económico, político y social del mundo, y específicamente el de nuestro país:

El fin de las dictaduras militares en América Latina, y el aumento de la lucha de los movimientos sociales y populares que trajo consigo avances significativos reflejados en las constituciones de muchos países. Por otro lado, el escenario internacional estaba marcado por el fuerte desequilibrio de las fuerzas mundiales tras la caída del muro de Berlín, la disolución de la Unión Soviética y la crisis a nivel mundial.

El avance del neoliberalismo, con la subsecuente destrucción de las políticas públicas, que tenían como objetivo la construcción de un Estado de bienestar social, acentuó la discusión sobre los caminos efectivos para garantizar los derechos y erradicar la pobreza y la exclusión crecientes.

Era tiempo de avanzar y consolidar las conquistas de la clase trabajadora. El desempleo había pasado a ser un problema estructural y todos los proyectos y programas para aumentar el empleo eran un engaño, no atacaban la raíz del problema y eran excluyentes.

Para muchos, especialmente para los actores de los movimientos sociales, era evidente la necesidad de cambiar este contexto. Una nueva pauta se estaba imponiendo a los movimientos y a cualquier proyecto de cooperación.

En la realidad salvadoreña, el centro de atención se concentró en la intervención en las políticas públicas, en *garantizar la participación de la sociedad civil* en la definición del rumbo político del país, en la exigencia de una ética en la política y en la gestión de los bienes públicos, así como en garantizar la efectividad en el cumplimiento de los derechos constitucionales.

¿Cómo evaluar los proyectos sociales?

Siendo el surgimiento de proyectos sociales relativamente nuevo, el cómo evaluarlos es un tema aún de amplias discusiones en foros y debates de personas y entidades que trabajan en el área social.

Aún no existe una metodología aceptada universalmente como las utilizadas en los proyectos privados dónde se realiza una evaluación basada en criterios económicos, productividad y eficiencia medible.

En la evaluación de proyectos sociales es necesario cambiar la lógica, amparada en la visión ortodoxa de que el dinero es el que garantiza la resolución de todo problema, e involucrar los elementos de la práctica político-social, la democracia, la justicia, los derechos y la participación.

La evaluación de proyectos sociales nos impone el desafío de unir el sentido de lo real y del proceso histórico, las realidades concretas con un horizonte utópico, poniendo en la misma balanza realidad e imaginación, cautela y osadía.

A- **Metodología Análisis Costo – Impacto**

1. **¿Qué es el análisis Costo – Impacto?**

Este es un método comparativo de evaluación económica, de tipo ex ante, cuya finalidad es identificar la manera más eficiente, desde el punto de vista económico, de hacer realidad un objetivo preestablecido.

2. ¿Cuál es el propósito del análisis Costo - Impacto?

Se emplea para determinar la eficiencia de un programa en relación con su costo; para ello, se centra en un resultado importante que se espera de una acción, por ejemplo el número de inserciones al ámbito laboral.

Este método permite comparar entre sí políticas, programas o proyectos. Por ejemplo, pueden compararse los costos de diferentes programas con idénticos efectos; por supuesto, ello supone identificar situaciones lo suficientemente similares para que la comparación sea pertinente. Asimismo, y en sentido contrario, en el caso de acciones que tengan el mismo costo, permite comparar los efectos esperados u obtenidos. De esta forma, se pueden confrontar diversas alternativas, con el principal objetivo de elegir la más adecuada para obtener un resultado concreto al costo menos elevado posible.

3. ¿Cómo se aplica el análisis Costo - Impacto?

El proceso de aplicación de esta metodología se resume en las siguientes etapas:

- a. Calcular el costo anual del programa.
- b. Realizar el análisis de impacto
- c. Analizar la relación Costo - Impacto

B- Desarrollo del análisis Costo - Impacto

Etapas 1: Calcular el costo anual del programa

a ¿Cómo se calcula el costo anual del programa?

Los costos de un proyecto aluden al valor económico de cada uno de los bienes y servicios utilizados, independientemente de quién afronte su financiamiento.

El proceso para calcular el costo anual del programa presenta los siguientes pasos:

- 1) Costear las actividades planificadas
- 2) Elaborar el flujo de costos
- 3) Actualizar los costos
- 4) Anualizar los costos

b *Calculo del costo anual del programa*

El método para costear el programa y elaborar el flujo de costos (pasos 1 y 2 para el calculo del costo anual) se presentan en el macroproceso de Finanzas del modelo (Ver Cap. XVII) y su desarrollo en la presente etapa de evaluación (Cap. XXI); por lo que en este punto sólo se ampliará a partir del paso 3.

Paso 3: Actualizar los costos

Para comparar la información del flujo de costos, se debe calcular su valor presente, al momento del análisis (período 0), utilizando la tasa de descuento vigente para proyectos sociales (habitualmente 12% anual)⁷⁸. Esta tasa se aplica debido a que los recursos financieros utilizados en el proyecto tienen un costo de oportunidad calculado en base a lo que podrían rendir si se los destinara a inversiones alternativas (depósitos, acciones u otro tipo de proyectos).

El valor presente es el que tiene hoy una determinada cantidad de dinero que debe gastarse o que ingresará en el futuro (en el horizonte del proyecto). Cien dólares de mañana valen menos que cien dólares hoy y estos más que cien dólares de ayer, debido a su costo de oportunidad, por lo tanto, el valor presente es siempre un monto menor al futuro y mayor que el pasado.

Cuando se analizan proyectos pequeños cuyo horizonte normalmente no supera los seis meses, este cálculo puede ser poco relevante.

El valor presente de los costos de un período determinado se calcula con la siguiente fórmula:

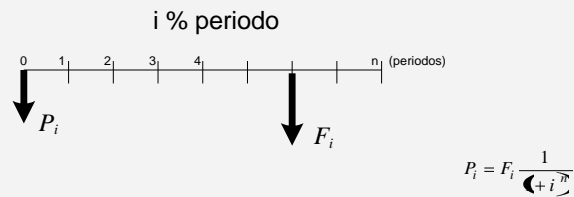


Figura 22.1. Ecuación para calcular el valor presente de un egreso a realizar

Donde:

P_i = valor presente de un egreso a realizar en el período i

F_i = valor futuro en el período i

i = tasa de descuento

n = cantidad de períodos entre el presente y el futuro.

Esto requiere sumar los valores de cada columna del flujo y después actualizar los resultados. Luego, se suman los valores presentes de los costos de cada período, en forma horizontal, obteniéndose el valor presente de todo el programa. Nunca se debe sumar valores de distintos períodos que no hayan sido previamente actualizados.

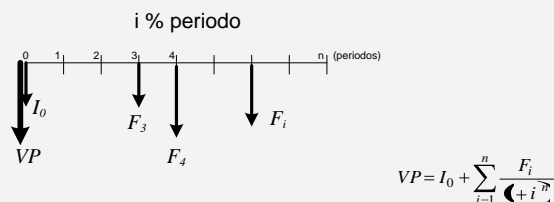


Figura 22.2. Ecuación para calcular el valor presente de los costos de cada período

⁷⁸ -Fuente: Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, CEPAL, agosto 2004.

Donde:

VP = valor presente del total de períodos que contempla el programa

I_0 = valor de la inversión (realizada en el período cero) sino es necesaria su actualización

F_i = valor futuro, en cada período de operación del programa (1, 2..., n)

i = tasa de descuento

n = cantidad de períodos entre el presente y cada año de operación del programa (1, 2, ..., n).

En el caso que lo que se necesita es actualizar los costos de proyectos ya ejecutados, entonces se utilizará las fórmulas siguientes:

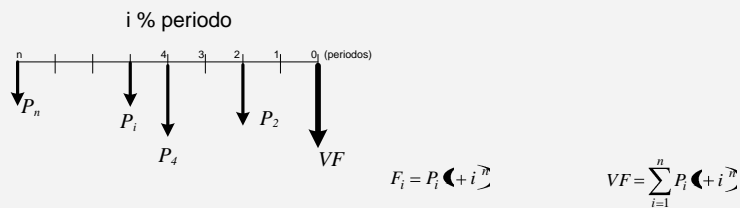


Figura 22.3. Ecuación para calcular el valor futuro de los costos de cada periodo

Donde:

F_i = Valor futuro de un egreso realizado en el periodo i

VF = valor futuro del total de períodos que contempla el programa

p_i = valor pasado, en cada período de operación del programa (1, 2..., n)

i = tasa de descuento

n = cantidad de períodos entre el futuro y cada año de operación del programa (1, 2, ..., n).

El VP debe calcularse tanto para el programa en evaluación como en las alternativas con que se comparará para la toma de decisiones.

Resultados

A continuación se calcula el VP para la opción a evaluar y las alternativas con que se comparará, siendo todas estas similares en las siguientes características:

- Enfoque a la inserción productiva
- Capacitación en emprendedurismo intrapreneur y entrepreneur
- Población objeto: grupos desfavorecidos, especialmente jóvenes.
- Duración de proyecto: de 2 a 3 años.
- Medición de resultados en cantidad de personas capacitadas, empresas encubadas e inserciones productivas.

- **Actualización de costos de la propuesta de modelo del PME**

El flujo de costos mensuales para el PME es el que se observa en la Figura 22.4., habiendo sumado las columnas semanales correspondientes de los flujos de costos presentados en el capítulo anterior (Cuadros 21.19. al 22.43.):

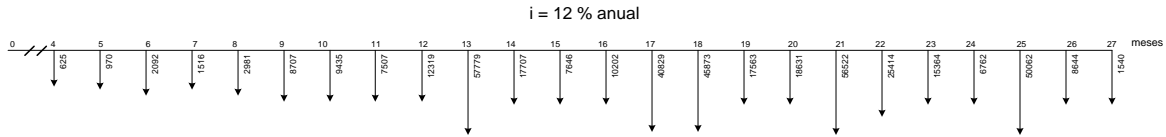


Figura 22.4. Flujo de costos mensual del PME para la gestión 2008 – 2009

Utilizando la fórmula de la figura 22.2. el valor presente a septiembre de 2007 de la propuesta de modelo es igual a:

$$VP_{\text{mo dño}} = \$ 353,100$$

- **Actualización de costos de la situación actual del PME**

En la figura 22.5. se presenta el flujo de costo mensual del PME durante la gestión anterior 2003 – 2006, construido bajo los siguientes supuestos que se justifican debido a la falta de información por causas ajenas al grupo que desarrolla el presente estudio:

- El presupuesto ejecutado del proyecto del Trifinio es igual al de Fonseca, pues las localidades de ambas están compuestas de dos municipios. *Ver cuadro 3.1. Resultados de los proyectos ejecutados del Programa Municipio Emprendedor.*
- *Los costos mensuales son constantes, dividiendo el total ejecutado entre los meses de duración del proyecto*
- *Cada proyecto inicia desde enero a diciembre del año mencionado o hasta el mes que se especifica. Ver cuadro 3.1. Resultados de los proyectos ejecutados del Programa Municipio Emprendedor.*

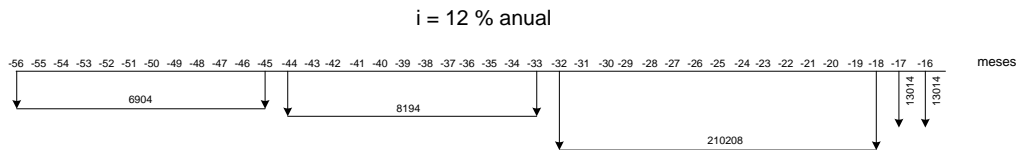


Figura 22.5. Flujo de costos mensual de experiencias del PME durante la gestión 2003 - 2006

Utilizando la fórmula de la figura 22.3. el valor actual a septiembre de 2007 de las experiencias del PME es igual a:

$$VP_{\text{experiencias}} = \$ 727,539$$

- **Actualización de costos del Programa Nacional de Emprendedores de CONAMYPE**

En la figura 22.6. se presenta el flujo de costos del Programa Nacional de Emprendedores, construido de información recolectada de fuentes secundarias⁷⁹ que se resume:

- El monto del proyecto es de \$ 1,034,440
- El proyecto inició en el 2006 y finaliza en diciembre 2007

Suponiendo que los costos han sido constantes en los meses que corresponden al periodo de ejecución (2006 – 2007) el flujo se diagrama de la siguiente manera:

⁷⁹ Fuente: www.minec.gob.sv/default.asp?id=69&mnu=69

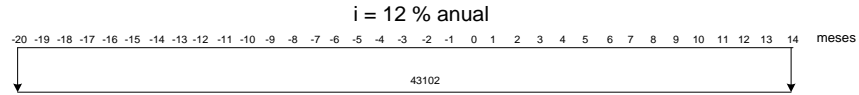


Figura 22.6. Flujo de costos mensual del Programa Nacional de Emprendedores
Utilizando las fórmulas de las figuras 22.2. y 22.3. el valor presente es igual a:

$$VP_{\text{CONAM YFE}} = \$ 1,139,693$$

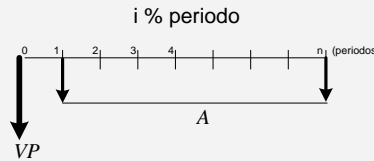
Los resultados obtenidos de VP para cada una de las alternativas se resumen en el siguiente cuadro:

ALTERNATIVA	VP
PME _{Modski}	\$ 353,100
PME _{experiencias}	\$ 727,539
Programa Nacional de Emprendedores	\$ 1,139,693

Cuadro 22.1. Valor presente de los programas

Paso 4: Anualizar los costos

Este paso requiere calcular los "costos promedio de cada período ajustado por la tasa de descuento" (anualidad) del proyecto. Para ello, al valor presente se les aplica la siguiente fórmula:



$$A = VP \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Figura 22.7. Ecuación para calcular el costo promedio

Donde:

A = anualidad

VP = valor presente del total de períodos (años) del programa

i = tasa de descuento

n = número de períodos (años) del programa

Al igual que el paso anterior, el cálculo de la anualidad debe ser tanto para el programa en evaluación cómo para las alternativas de comparación.⁸⁰

⁸⁰ No siempre la duración n de las alternativas es igual. Pero para la anualidad se considera la misma cantidad de períodos, que resulta del tiempo transcurrido desde t_0 hasta la finalización del programa t_n .

Resultados

Con la ecuación de la figura 22.7., asumiendo un $n = 2$ años⁸¹ e $i = 12\%$ ⁸² aplicada a cada valor presente calculado en el paso anterior se encuentran las siguientes anualidades:

PROGRAMA	VP	A
PME _{Modelo}	\$ 353,100	\$ 208,928
PME _{experiencias}	\$ 727,539	\$430,483
Programa Nacional de Emprendedores	\$ 1,139,693	\$674,354

Cuadro 22.2. Anualidades de los programas

Etapas 2: Realizar el análisis de impacto

a *¿Qué se entiende por impacto del programa?*

La eficiencia en la generación de productos de un proyecto social no implica efectividad en el logro de sus objetivos de impacto. Por ello, hay que realizar un análisis específico, que persigue:

- Determinar si la alternativa produce cambios en la dirección de los fines perseguidos.
- Estimar la magnitud de dichos cambios.

En la evaluación ex-ante el impacto de cada alternativa es una estimación, realizada a partir de la justificación de la relación existente entre los productos que entrega y los objetivos propuestos. Cada objetivo en la alternativa tiene su propia estimación (meta) de impacto.

b *¿Cómo realizar el análisis de impacto?*

Para realizar el análisis de impacto se sigue el siguiente proceso:

- 1) Identificar las metas de impacto del programa
- 2) Determinar la importancia de cada meta de impacto
- 3) Calcular el Impacto Total Ponderado (ITP)

c *Desarrollo del análisis de impacto*

Paso 1: Identificar las metas de impacto del programa

En la planificación del modelo se establecen los objetivos y se cuantifican en las metas del programa. Las metas de impacto se refieren a identificar aquellas que son comparables entre programas similares.

Resultado

Tomando en cuenta la información disponible de las alternativas a comparar para la evaluación, las metas de impacto a considerar son:

- Cantidad de personas capacitadas: las personas que reciben formación
- Empresas encubadas: número de negocios que reciben capital semilla

⁸¹ Período de planificación de la propuesta para el PME. La duración de la situación actual fue de 3 años y la del PN Emprendedores es de 2.

⁸² Tasa de descuento recomendada por la CEPAL. Costo de oportunidad calculado en base a lo que podrían rendir si se los destinara a inversiones alternativas.

- Inserción al ámbito productiva: participantes que inician sus actividades productivas por acción directa del programa, no importando si es por cuenta propia o ajena.
- Cobertura: alcance geográfico del programa.

Paso 2: Determinar la importancia de cada meta de impacto

La importancia puede determinarse en base a dos fuentes complementarias:

- *Técnica.* Corresponde a la priorización realizada por especialistas en las metas de impacto y la población objetivo. Una forma adecuada de operacionalización es el método Delphi.
- *Participativa.* Se calcula a partir de las prioridades comunitarias expresadas en la fase de Identificación del Problema.

La operacionalización de la importancia debe hacerse en términos de proporción, donde la suma de los pesos de cada meta sea 1. Para ello se puede solicitar a los especialistas o la comunidad, que distribuyan 100 puntos porcentuales entre los objetivos.

Resultado

La importancia atribuida a cada meta de impacto se ve en la siguiente distribución de pesos:

META DE IMPACTO	PESO %
Personas capacitadas	25
Empresas encubadas	25
Inserción	35
Cobertura	15
TOTAL	100

Cuadro 22.3. Distribución de pesos para la importancia de metas de impacto

Paso 3: Calcular el Impacto Total Ponderado (ITP)

Para decidir si la alternativa de programa es aceptada o no, con respecto a las otras alternativas de programas similares; se debe calcular el Impacto Total Ponderado (ITP), que considera las metas específicas y su importancia. Este se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$ITP = MI_1p_1 + MI_2p_2 + MI_3p_3 + \dots + MI_nP_n$$

$$ITP = \sum_{i=1}^n MI_i p_i$$

Donde:

MI_i = meta de impacto i

p_i = importancia de la meta de impacto i

Resultado

Los resultados del Impacto Total Ponderado (ITP) para los programas a comparar se presentan en el cuadro 22.4.; cuyo valor a sido obtenido utilizando la fórmula anterior como se muestra por ejemplo:

$$ITP = 1500 \times 0.25 + 300 \times 0.25 + 750 \times 0.35 + 2 \times 0.15$$

$$ITP = 713$$

PROGRAMA	Personas Capacitadas 25%	Empresas encubadas 25%	Inserción 35%	Cobertura* 15%	ITP
PME ⁸³ <small>M o ddo</small>	1500	300	750	2	713
PME ⁸⁴ <small>Experiencias</small>	1106	75	75	1	322
PNEmprendedores ⁸⁵	1789	1789	1789	3	1521

* Calificación: Nacional 3, Regional 2, Local 1.

Cuadro 22.4. Estimación del Impacto Total Ponderado de los programas

Etapas 3: analizar la relación Costo - Impacto

a ¿Qué es la relación Costo - Impacto?

Es la relación del costo total anual (CTA) del programa entre el impacto total ponderado (ITP), representando el costo por unidad de impacto (CUI). Sin embargo, dado que el ITP es un índice elaborado específicamente para la evaluación, los valores de las diferencias entre los CUI, del programa con las alternativas de comparación para la toma de decisión, no son comparables con otras evaluaciones, es decir no tiene significado fuera de esta metodología.

b ¿Cómo se analiza la relación Costo - Impacto?

Realizar el análisis de la relación Costo - Impacto conlleva los siguientes pasos:

- 1) Estimar la relación Costo - Impacto
- 2) Analizar las diferencias entre las alternativas
- 3) Concluir respecto al análisis

c Desarrollo del análisis de la relación Costo - Impacto

Paso 1: Estimar la relación Costo - Impacto																								
El Costo por Unidad de Impacto (CUI) se calcula mediante la siguiente fórmula:																								
$CUI_i = \frac{CTA_i}{ITP_i}$																								
La información se puede sintetizar en la siguiente matriz. Ver Cuadro 22.5.																								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="padding: 5px;">ALTERNATIVA</th> <th style="padding: 5px;">CTA</th> <th style="padding: 5px;">ITP</th> <th style="padding: 5px;">CUI</th> <th style="padding: 5px;">ORDEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Programa a evaluar</td> <td style="width: 50px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Alternativa comparable 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Alternativa comparable n</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					ALTERNATIVA	CTA	ITP	CUI	ORDEN	Programa a evaluar					Alternativa comparable 1					Alternativa comparable n				
ALTERNATIVA	CTA	ITP	CUI	ORDEN																				
Programa a evaluar																								
Alternativa comparable 1																								
Alternativa comparable n																								
Cuadro 22.5. Formato de Matriz de Costo por Unidad de Impacto (CUI)																								
Donde:																								
CTA= Costo Total Anual o Anualidad ITP = Impacto Total Ponderado CUI = Costo por Unidad de Impacto																								

⁸³ Ver metas propuestas en el capítulo XII, literal B Etapa 2 Formulación de la planeación.

⁸⁴ Ver Cuadro 3.1. Resultados de los proyectos ejecutados del PME

⁸⁵ Fuente: www.minec.gob.sv/default.asp?id=69&mnu=69

Resultado

Los valores para las diferentes alternativas de programas se resumen en la siguiente matriz. Ver cuadro 22.6. Obtenidos con la fórmula anterior que se aplica como ejemplo:

$$CUI_{PME} = \frac{208928}{(13)}$$

$$CUI_{PME} = 293$$

ALTERNATIVA	CTA	ITP	CUI	ORDEN
PME Modelo	\$ 208,928	713	\$293	1
PME Experiencias	\$430,483	322	\$1,337	3
PN Emprendedores	\$674,354	1521	\$443	2

Cuadro 22.6. Matriz costo por unidad de impacto

Paso 2: Analizar las diferencias entre alternativas

Es posible complementar el análisis con las diferencias con cada alternativa, comparando el CUI del programa en evaluación y así saber cuánto menos (o más) cuesta lograr una unidad de impacto.

El cálculo se realiza mediante la fórmula:

$$DUI_{ij} = \frac{|CUI_i - CUI_j|}{CUI_j} \times 100$$

Dónde:

DUI_{ij} = Diferencia por Unidad de Impacto de la alternativa i con el programa j (%)

CUI_i = Costo por Unidad de Impacto de la alternativa i

CUI_j = Costo por Unidad de Impacto del programa j

La información puede presentarse en la siguiente matriz. Ver Cuadro 22.7.

ALTERNATIVA	CUI	DUI
Programa a evaluar		
Alternativa comparable 1		
Alternativa comparable n		

Cuadro 22.7. Formato de Diferencia por Unidad de Impacto (DUI)

Resultado

La diferencia por unidad de impacto de las alternativas comparables con el modelo diseñado para el PME se visualiza en el cuadro 22.8. Obteniéndolos con la fórmula anterior que se aplica como ejemplo:

$$DUI_{Experiencias} = \frac{|1,337 - 293|}{293} \times 100$$

$$DUI_{Experiencias} = 356$$

ALTERNATIVA	CUI	DUI
PME _{Modelo}	\$293	-
PME _{Experiencias}	\$1,337	356 %
PN Emprendedores	\$443	51 %

Cuadro 22.8. Diferencia por unidad de impacto de las alternativas con el modelo para el PME

Paso 3: Concluir respecto al análisis

Con la información del cuadro 22.7. pueden darse los siguientes casos con respecto a la comparación del programa en evaluación y concluirse de la siguiente manera:

1. *El CUI del programa sea menor que las alternativas con las que se compara* ($CUI_p < CUI_i$); significa que el programa propuesto es más eficiente con respecto al resto de alternativas similares. Alcanzar 1% de impacto cuesta DUI_i % menos que las alternativas i . Por lo que la propuesta aprobaría la evaluación económica sin discusión.
2. *El CUI del programa quede en un orden intermedio* ($CUI_i < CUI_p < CUI_j$); es decir, menor que algunas alternativas y mayor que otras. En este caso debe decidirse un parámetro máximo tolerable de CUI con el que al comparar la propuesta se apruebe o rechace. Puede tomarse el promedio de CUI de las alternativas y calcular el DUI del programa respecto a este valor.

Si el CUI del programa es mayor que el CUI promedio, entonces se aprueba la propuesta al ser DUI_i % más eficiente que el promedio de programas de esta índole.

Si el CUI del programa es menor que el CUI promedio, se rechaza la propuesta al ser DUI_i % menos eficiente que el promedio de programas de esta índole.
3. *El CUI del programa es mayor que las alternativas con las que se compara* ($CUI_p > CUI_i$); entonces el programa no es eficiente con respecto al resto de alternativas similares, los CTA son muy altos y se tiene bajos ITP. La propuesta es DUI_i % menos eficiente que las alternativas i . Por lo que la propuesta se rechaza y necesita replantearse.

Resultados

Observando los resultados obtenidos en el cuadro 22.8., el Costo por Unidad de Impacto del PME utilizando el modelo de gestión diseñado en el presente estudio es menor que el correspondiente a la situación actual y al Programa Nacional de Emprendedores impulsado por CONAMYPE. Siendo:

- El modelo de gestión PME diseñado un 356 % más eficiente en el uso de sus recursos para lograr sus objetivos, que la situación actual;
- Y un 51% más eficiente que el Programa Nacional de Emprendedores.

C- Metodología de Evaluación Beneficio - Costo

1. ¿Qué es la evaluación Beneficio - Costo?

Es una técnica de evaluación de los resultados y los costos de un proyecto traducidos a unidades monetarias. El Beneficio - Costo esta representado por la relación: $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$, en donde los ingresos y egresos deben ser calculados utilizando el Valor Presente (VP) de acuerdo a su flujo y a la tasa de descuento utilizada por los gobiernos para la evaluación de proyectos sociales. Si los beneficios exceden a los costos, el proyecto es aceptable; en caso contrario, el proyecto debe ser rechazado.

2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación Beneficio - Costo?

El propósito de esta técnica es proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo y así apoyar en la toma de decisión de los siguientes casos:

- Para valorar la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto.
- Para seleccionar la alternativa más beneficiosa de un proyecto.
- Para estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios, en el plazo de realización de un proyecto.

3. ¿Cómo se elabora la evaluación Beneficio - Costo?

Esta evaluación se desarrolla en las siguientes etapas:

- Etapa 1:* Calcular el costo total del programa.
- Etapa 2:* Determinar los beneficios en unidades monetarias
- Etapa 3:* Analizar la relación Beneficio - Costo

D- Desarrollo de la evaluación Beneficio - Costo

Etapa 1: Calcular el costo total del programa

Para la técnica beneficio costo se siguen los tres primeros pasos contemplados en la metodología anterior para calcular el costo total del programa, es decir: *Ver literal B del presente capítulo.*

- 1) Costear las actividades planificadas
- 2) Elaborar el flujo de costos
- 3) Actualizar los costos

Etapa 2: Determinar los beneficios en unidades monetarias

En la mayor parte de proyectos sociales los beneficios no pueden ser expresados en moneda, es por ello que se limitan a ser evaluados con la técnica Costo - Impacto. Estos beneficios suelen ser de tipo intangibles o llamados también efectos indirectos. Ellos se producen como consecuencia de la ejecución del proyecto pero fuera del ámbito en que este se realiza, como por ejemplo: seguridad social, efectos sobre el medio ambiente, esperanza de vida humana, etc.

La evaluación debe limitarse a los beneficios más inmediatos y de mayor valor monetario. Los intangibles solo pueden ser evaluados subjetivamente y se abordarán en Cap. XXIII de evaluación social.

a ¿Cómo se determinan los beneficios a incluir en la evaluación?

En los proyectos sociales de inserción productiva, la valoración monetaria de los resultados, se logra frecuentemente a través de:

- 1) La determinación de la medida en que el proyecto va a incrementar los ingresos de los beneficiarios, o
- 2) La valoración de los bienes y servicios generados por el proyecto a precios de mercado.

La justificación de la valoración monetaria está siempre en la finalidad del proyecto y no en la convertibilidad de los efectos en magnitudes monetarias. Sino, ingeniosos medios indirectos para cuantificarlos son a menudo poco convincentes y tienden a desacreditar la técnica de evaluación Beneficio - Costo.

Para el presente estudio la valoración monetaria de los resultados se realizará mediante la opción 1). Siguiendo el siguiente proceso:

- 1) Calcular el incremento de ingresos total por mes de los beneficiarios
- 2) Definir el n de periodos (meses)
- 3) Actualizar al periodo 0 los ingresos totales

b Determinación de los beneficios en términos monetarios

Paso 1: Calcular del incremento total de los ingresos de los beneficiarios

El incremento se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\Delta IT = (I_f - I_a) \times Insercion$$

Donde:

- ΔIT = Incremento mensual de ingresos total
- I_f = Ingreso promedio mensual post programa
- I_a = Ingreso promedio mensual al inicio del programa
- Inserción = No. de beneficiarios que se insertan al ámbito productivo por efecto directo del programa

Resultado

Definiendo:

- I_f = \$ 266.23 Ingreso promedio de una persona en el país⁸⁶
- I_a = \$ 66.60 Salario promedio de los jóvenes que reciben ingresos menor que el mínimo⁸⁷
- Inserción = 750 participantes Meta propuesta del modelo del PME

⁸⁶ Fuente: Encuesta de Hogares de propósitos múltiples. Dygestic, Minec, 2005.

⁸⁷ Fuente: Estudio sobre Formas de Vida de los jóvenes de El Salvador desde la Perspectiva de la Educación, Trabajo, Salud y Vivienda. OEI, MINITRAB, mayo 2002.

Entonces con la fórmula anterior $\Delta IT = \text{€}66.23 - 66.60 \times 750$, el incremento total de ingresos de los participantes insertados por el PME es de:

$$\Delta IT = \$ 149,723/\text{mes}$$

Paso 2: Definir el n de periodos

Esto se refiere a determinar la cantidad de n periodos a considerar para la evaluación. En el caso, cuántos meses el incremento en ingresos a percibir por el beneficiario se considera beneficio directo de la ejecución del programa.

Para calcular este horizonte de tiempo se aplica la siguiente fórmula:

$$n \text{ meses} = \frac{\text{€}_j - E_i}{12}$$

Y en caso ser grupos de adultos mayores: $n \text{ meses} = \frac{\text{€}_v - E_i}{12}$

Donde: $n \text{ meses}$: cantidad de periodos en meses

E_j : Edad promedio de jubilación

E_i : Edad promedio actual del grupo beneficiario

E_v : Edad promedio de esperanza de vida

Resultado

En el programa el grupo desfavorecido electo para basar el presente diseño es el de jóvenes entre 15 y 24 años, definiendo:

$E_j = 57$ años Promedio de edad de jubilación⁸⁸

$E_i = 20$ años Promedio de edad de jóvenes entre 15-24 años

Y utilizando la fórmula anterior $n \text{ meses} = \frac{\text{€}7 - 20}{12}$, el número de meses a considerar en la evaluación es igual a:

$$n \text{ meses} = 444 \text{ meses}$$

Paso 3: Actualizar los incrementos totales de ingresos de los beneficiarios

Despejando VP de la ecuación de la figura 22.7 utilizada en el método anterior:

$$VP = A \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

Donde:

VP: Valor presente al periodo 0

A: Incremento total mensual

n: cantidad de periodos en el horizonte de tiempo a evaluar

i: tasa de descuento (1% mensual)⁸⁹

⁸⁸ Fuente: Ley de Pensiones. Ministerio de Trabajo.

⁸⁹ Según el 12% anual que recomienda la CEPAL para evaluación de proyectos sociales.

Resultado

Dados $A = \$ 149,723$; $n = 444$ e $i = 1 \%$, calculando VP con la ecuación $VP = 149,723 \frac{1 - (1 + 0.01)^{-444}}{0.01}$, el valor presente de los beneficios tangibles del programa son:

$$VP = \$ 14,791,750$$

Etapa 3: Analizar la relación Beneficio - Costo

a ¿Cómo se analiza la relación Beneficio - Costo?

El análisis de la relación Beneficio - Costo conlleva los siguientes pasos:

- 1) Calcular la relación Beneficio - Costo
- 2) Concluir sobre el resultado B/C

b Desarrollo del análisis de la relación Beneficio - Costo

Paso 1: Calcular la relación Beneficio - Costo

La relación Beneficio - Costo se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costos}}$$

Resultado

En el cuadro 22.9 se resumen los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la metodología de evaluación y la relación Beneficio - Costo obtenida mediante la fórmula $B/C = \frac{14,555,820}{353,100}$:

Proyecto: Modelo de Gestión de Formación emprendedora para el PME		
BENEFICIO	COSTO	B/C
$\$ 14,791,750$	$\$ 353,100$	42

Cuadro 22.9 Relación Beneficio - Costo de la propuesta de modelo para el PME

Paso 2: Concluir sobre el resultado B/C

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Desde la perspectiva de rentabilidad la técnica Beneficio - Costo indica cuánto rinde cada unidad monetaria invertida.

Resultado

Siendo la relación $B/C > 1$ para la propuesta de modelo del PME, el proyecto es aconsejable. Retribuyendo cada dólar invertido \$ 41 más hacia sus beneficiarios.

XXIII EVALUACIÓN SOCIAL

A- **Contexto de la Evaluación Social**

1. *¿Qué es la evaluación social?*

Es una herramienta que consiste en identificar y valorar los beneficios sociales que tiene un proyecto para la localidad o para una región

2. *¿Cuál es el propósito de la evaluación social?*

Identificar los impactos sociales que se derivan de la aplicación de la implementación de un proyecto en su entorno

3. *¿Cómo se desarrolla la evaluación social?*

El desarrollo de la evaluación social se divide en las siguientes etapas:

Etapas 1: Definición de variables de incidencia del programa

Etapas 2: Realizar la valoración social de la implementación del proyecto

B- **Desarrollo de la evaluación social**

Etapas 1 Definición de variables de incidencia del programa

a *¿Que se entiende por variable de incidencia?*

Son los aspectos o criterios que se encuentran en la localidad, zona o región que sufrirán cambios ya sea negativos o positivos dada la implementación del programa

b ***Definición de las variables de incidencia***

El establecimiento de las variables involucradas se realiza considerando las siguientes condiciones:

- ***Características del proyecto:*** el programa municipio emprendedor es de índole social ya que busca beneficiar a aquellos sectores de la población más desfavorecidos y este es ofrecido por la organización de manera gratuita, por otra parte se busca evaluar el modelo de gestión de formación emprendedora a través de su implementación en el programa, dado que el modelo podrá únicamente tener incidencia en el entorno si este es aplicado al programa ya que es si el programa y su ejecución el que posee el impacto en la sociedad.
- ***Objetivo de la evaluación:*** la evaluación busca determinar el impacto en la población y aspectos de la localidad, zona o región que no se encuentran directamente beneficiadas con la participación en la ejecución del programa, esta condición contribuye a la definición de las variables sociales, ya que debe contemplarse aquellas en las que se logre visualizar el impacto que puedan tener en la población que no haya participado de forma directa en su ejecución
- ***Exclusión social:*** como el principal factor bajo el cual nace la iniciativa del programa, dada su dimensión y su complejidad no es viable como variable para la evaluación, pero como condición para la definición

de las mismas resulta conveniente debido a que forma parte de la situación actual de los municipios que comprenden la región

Bajo estas condiciones se definen las variables sociales que serán utilizadas para el desarrollo de la evaluación social tomando a la vez la referencia de los indicadores con los que se cuenta por municipio y utilizados para la definición de la situación actual de la región

- *Nivel de ingresos*: enfocándose al incremento o no de los niveles de ingresos en el hogar
- *Empleos*: centrándose en la generación de empleos a partir de la creación de fuentes de empleos a través de la iniciativas empresariales
- *Educación*: refiriéndose a la generación de nuevas capacidades a partir del desarrollo de la actividades de formación
- *Generación de recursos*: que involucra el aprovechamiento de los recursos ya existentes en la región, así como la generación de nuevos que contribuyan a la mejora de calidad de vida en la localidad
- *Capacidad organizativa*: comprendiendo la adquisición o mejora de la capacidad de organización de la comunidad
- *Acceso a servicios básicos*: consintiendo en la capacidad de la población al acceso de los servicios básicos como salud, educación, agua entre otros que son necesarios para el desarrollo de la misma
- *Condiciones habitacionales*: relacionada con la calidad de vida de la población respecto a las condiciones bajo las cuales se encuentra su vivienda
- *Capacidad adquisitiva*: esta variable se refiere al acceso que una persona o población posee para comprar los insumos necesarios para suplir sus necesidades básicas

Etapas 2 Realizar la valoración social de la implementación del programa

a ***¿Que se entiende por valoración social?***

Es la descripción de las implicaciones de la ejecución del programa en la localidad, a partir de las variables de incidencia de este

b ***Valoración social***

La incidencia que posee el desarrollo del programa municipio emprendedor bajo la propuesta del modelo de gestión se describe a continuación:

- *Nivel de ingresos*

Cada hogar al cual pertenece el participante que es insertado dentro del programa municipio emprendedor percibe un excedente de \$199.63/mensuales, dado que el joven debido a sus nuevos conocimientos y habilidades adquiridas puede aspirar alcanzar al promedio del ingreso nacional, por lo que alrededor de 1500 hogares dentro de las localidades seleccionadas que poseen un promedio de ingreso de \$223.31/mensual⁹⁰ tendrán un nuevo ingreso de \$442.91/mensual que corresponde a un incremento en el 47% de sus ingresos mensuales, contribuyendo de esta forma a mejorar las condiciones de las familias, ya que con este diferencial de ingresos les permitiría acceder a más servicios y mejorar su capacidad adquisitiva

⁹⁰ Elaboración propia basados en el indicador Ingreso por hogar mensual en el anexo 3

- *Empleos*

El desarrollo del programa establece como meta insertar en el ámbito productivo a 750 jóvenes, pero dentro de esta cantidad se encuentran aquellos que han decidido establecer su iniciativa de negocio; las cuales según la propuesta ascienden a 300 y dadas de que son microempresas las que se generan dentro de la ejecución del programa se espera que estas tengan la capacidad de contratar a 1 persona; logrando generar los nuevos negocios 300 empleos distribuidos en las localidades donde se desarrolle el programa, contribuyendo a la disminución del desempleo en dichas localidades y mejorar los niveles de ingresos de 300 familias.

- *Educación*

Se provee a 1500 jóvenes conocimiento acerca del manejo de sus iniciativas empresariales, así como las formas y los métodos que deben utilizar para la búsqueda de empleo, proveyéndoles de nuevas habilidades para afrontar el ámbito productivo y poder mejorar sus posibilidades de inserción, además dejando establecido dentro del centro emprendedor los programas de formación se produce la capacidad de replicar los contenidos dentro de los miembros de la comunidad, lo que conlleva al establecimiento de nuevos conocimientos para la localidad, lo que contribuye a la disminuir la marginación cultural que estos podrían estar enfrentando

- *Generación de recursos*

Con el establecimiento de iniciativas empresariales en las localidades, además de generar empleos, las iniciativas de negocios representan una nueva fuentes de ingresos por parte de la comuna en lo que respecta a la recaudación de impuestos que luego se traducirían en mejoras para la localidad, aunado a eso se enmarca el poder aprovechar los recursos naturales o humanos dándoles un valor agregado contribuyendo de esta forma a la activación de la economía en las localidades

- *Capacidad organizativa*

Con el desarrollo del programa en las diferentes localidades se genera una estructura organizativa que en futuras ejecuciones de proyectos dentro de cada uno de sus municipios ayuden a su desarrollo considerando la experiencia de la ejecución del programa o que esta misma estructura formule nuevos proyectos que suplen las necesidades existente en sus comunidades, a la vez los jóvenes capacitados como parte de una de las líneas de formación dentro del programa se les proporciona las habilidades para que estos se constituyan líderes en sus comunidades teniendo ellos la capacidad de formular y organizar la ejecución de proyectos que impacten a sus comunidades

- *Acceso a servicios básicos*

Dado el incremento de los ingresos dentro de los hogares, los miembros de los mismos podrán acceder a mejores servicios o a aquellos con los cuales no contaba tales como el agua, electricidad, comunicación; mejorando su calidad de vida y permitiéndole obtener un mejor desarrollo a sus miembros, además por medio de la iniciativas empresariales con los recursos que están provean en conjunto con la municipalidades y/o comunidad organizada podrán contribuir a la instalación o mejora de las infraestructuras que provean de estos servicios

- *Condiciones habitacionales*

Las condiciones de vivienda de alrededor de 1500 hogares se verán beneficiados con los ingreso extra que se generara luego de que cada joven capacitado logre insertarse, proyectando una mejor calidad de vida y a su vez contribuyendo al desarrollo del municipio

- *Capacidad adquisitiva*

Con cada hogar beneficiado en el programa proveerá de una mayor capacidad adquisitiva a sus miembros, lo que permitirá un mayor movimiento en el ámbito comercial lo que permitirá un aumento en la actividad económica del municipio, activando los diferentes aspectos productivos del municipio, lo que generara mas recursos que luego se revertirán en beneficios hacia la población

XXIV EVALUACIÓN DE GÉNERO

A- **Contexto de la Evaluación de Género**

1. *¿Qué es la evaluación de género?*

En la formulación y ejecución del proyecto evaluar la medida en que se ha tomado en cuenta la dinámica familiar, las necesidades y limitaciones de hombres y mujeres, dentro de los grupos desfavorecidos, para la distribución de los beneficios.

2. *¿Cuál es el propósito de la evaluación de género?*

Adaptar el diseño del proyecto a las necesidades y condiciones reales de los hombres y las mujeres del grupo objetivo y así establecer una distribución de los beneficios que permita obtener un efecto equilibrado de desarrollo.

3. *¿Cómo se desarrolla la evaluación de género?*

El desarrollo de la evaluación de género se divide en las siguientes etapas:

Etapas 1: Determinar las condiciones diferenciales de género

Etapas 2: Realizar la valoración de género para la implementación del proyecto

B- **Desarrollo de la evaluación de género**

Etapas 1 Determinar las condiciones diferenciales de género

a *¿Que se entiende por condiciones diferenciales de género?*

Aspectos que afectan las posibilidades de que hombres y mujeres accedan a los beneficios del proyecto en la proporción necesaria para tener un efecto equilibrado de desarrollo

b ***Determinación de condiciones diferenciales de género***

Puesto que la evaluación de género es un apéndice de la social los diferenciales se determinan bajo las mismas condiciones que se expresan en la determinación de variables de incidencia del capítulo anterior.

Además debe considerarse la limitante de existir muy poca investigación de las variables para medir las condiciones por género y en que los estudios existentes en su mayoría son de instituciones de apoyo a exclusivo a la mujer.

Con lo anterior las condiciones diferenciales a valorar para la evaluación de género son:

- Población: diferencias en número de habitantes por sexo.
- Nivel educativo: diferencias en los años de instrucción o formación recibidos.
- Nivel de ingresos: la diferencia en la retribución monetaria
- Participación en actividad económica: las diferencias en las oportunidades de acceso al ámbito productivo

- Jefatura en los hogares: las diferencias en el responsable económicamente del hogar.

Etapas 2 Realizar la valoración de género de la implementación del programa

a *¿Que se entiende por valoración de género?*

Es un análisis de las condiciones diferenciales y de sus efectos para que tanto como hombres y mujeres participen en el programa y obtengan los beneficios, llegando a concluir en medidas que subsanen los efectos y los coloquen en iguales oportunidades.

b *Valoración de género*

Según informes de Naciones Unidas⁹¹, las condiciones diferenciales de género presentan las siguiente situación a nivel de país, entre los grupos de jóvenes de 15 – 24 años, población objeto en la que se basa el presente estudio:

- Población

De la población total de jóvenes entre 15 – 24 años, 50.57 % son hombres y 49.43 % son mujeres. Que representa en cantidades a nivel local una diferencia insignificante; lo que establece en la cuota de participación al programa una proporción de 50 – 50 %.

- Nivel educativo

Según los datos estadísticos, del total de jóvenes por sexo: 69.8% de los hombres y 69.3% de las mujeres se encuentran en un nivel educativo menor o igual a 9 años de instrucción (primaria). Sólo un 6.65 % de los hombres y 7 % de las mujeres poseen estudios superiores. El promedio de años de instrucción para hombres y mujeres es de 7.75 % y 7.7 % respectivamente. Lo que permite observar que tampoco en esta condición se establece una proporción que indique buscar medidas para hacer un trato diferencial entre hombres y mujeres en el programa. Solamente es de considerar que debe mantenerse en el plan educativo técnicas de enseñanza apropiadas para la edad y nivel educativo de este grupo objeto.

- Nivel de ingresos

La disparidad de los ingresos laborales en el grupo de 15 a 24 años favorece a los hombres, pues las mujeres tienen un ingreso promedio comparado con el de los hombres del 87 %.. Considerando los años de instrucción la diferencia en el nivel de la población objeto es en promedio de 68.7 % del ingreso de los hombres .

Refiriéndose a nivel salarial en el grupo de 15 a 24 años las mujeres reciben el 95.4 del salario para los hombres. Y considerando los años de instrucción es de 81.4%.

Desde el análisis de esta condición puede considerarse favorecer a un mayor número de mujeres con las oportunidades de inserción que el programa ofrece, especialmente en aquellas ideas de negocio que recibirán capital semilla y que llegan a concretarse. Este tipo de cuota debe consensuarse al final del análisis de género, en el que puede considerarse todas las condiciones diferenciales.

- Participación en actividad económica

En el grupo de jóvenes objeto, la participación en actividad económica del total de jóvenes por sexo, es de 55% para hombres y de 36 % para las mujeres. El resto se dedica a estudiar o a tareas domésticas, siendo la diferencia significativa en esta última que es de 1.75% para hombres y de 35.4% para mujeres. Estos datos

⁹¹ Estadísticas de género, Naciones Unidas, CEPAL, 2005. <http://www.eclac.cl/mujer/proyectos/perfiles/inventory.htm>

reflejan el problema cultural de una sociedad machista predominante, en la que los principios rectores obligan a la mujer a actividades del hogar y que podrían dificultar que participe en el programa.

Analizando esta condición puede decidirse medidas que también favorezcan a la mujer, sin embargo el proporcionar mayores recursos a las mujeres no suele ser garante del desarrollo sostenible de esta, pues los maridos u hombres más pudientes de la comunidad se valdrán de diversos medios para arrebatarlos con el tiempo. De aquí puede considerarse nuevamente una distribución igualitaria de los recursos o entablar medidas que eviten tal situación, evitando caer en orientar a la mujer en rubros de negocio estereotipados como femeninos pues la rentabilidad de estos negocios no está debidamente verificada y además, habría una marginación evidente de la mujer en el proyecto.

Puede considerarse como medida el aspecto de educación cultural llevando a reconocer en los participantes y sus familias que en los hogares pobres los ingresos del hombre por sí solos no pueden garantizar la supervivencia de la familia; los ingresos de ambos son indispensables y se utilizan de modo diferente para el bienestar de la familia; y que deben incrementarse tanto los ingresos del hombre como los de la mujer.

- Jefatura en los hogares

En la jefatura de los hogares se encuentran ocupada en su mayoría por un hombre con un 69.9% de los hogares, el resto 31.1% está encabezado por una mujer. Pero en este dato es de considerar que en los hogares liderados por un hombre su cónyuge o pareja se encuentra a su lado (85%), permitiéndole a este dedicarse únicamente a las actividades económicas. En cambio en el 31.1% de hogares que se encuentra en la cabeza una mujer esta se halla sola (86.5%) dedicándose tanto a la manutención económica como a las tareas domésticas del hogar.

En estos casos, debe ofrecerse dentro del programa opciones a estas mujeres que les permitan asistir al programa, como por ejemplo servicio de guardería. Y por supuesto deberá pensarse también favorecerles al momento de la selección de ideas de negocio a beneficiar con capital semilla.

Concluido el análisis de las condiciones diferenciales de género, se establecen las siguientes recomendaciones en la gestión del programa desde la perspectiva de la presente evaluación:

- i. Ofrecer por igual a todos los hombres y mujeres de la población-objetivo información sobre las actividades, los servicios y los recursos del proyecto.
- ii. Adoptar políticas y medidas especiales para eliminar los obstáculos que impiden a los hombres y las mujeres participar en las actividades del proyecto y beneficiarse de ellas por igual.
- iii. Equilibrar la distribución de los servicios y recursos del proyecto, especialmente de recursos productivos y económicos, entre los hombres y las mujeres de la población-objetivo buscando tener un desarrollo sostenible de ambos.
- iv. Buscar tener efectos cuantitativos positivos en igual proporción sobre los hombres y mujeres en relación con la productividad, las aptitudes técnicas y las oportunidades de empleo remuneradoras, los ingresos, los medios para ahorrar trabajo y energía y tecnologías eficientes.
- v. Buscar tener efectos cualitativos positivos sobre las mujeres de la población-objetivo respecto de: a) la autoconfianza; b) la capacidad para tratar con personas ajenas a la comunidad, ONG y empleados públicos, etc.; c) la capacidad para adoptar decisiones en la familia; d) la posición en la comunidad; e) la participación en grupos locales, cooperativas y otras organizaciones rurales y comités de desarrollo; g) el conocimiento de las opciones y oportunidades remuneradoras.
- vi. Diversificar debidamente las aptitudes técnicas y las oportunidades de empleo remuneradoras que se ofrecen a los hombres y las mujeres, superando los estereotipos tradicionales basados en el género.

- vii. Fomentar y facilitar un diálogo productivo entre los hombres y las mujeres pertenecientes a las comunidades del proyecto, con miras a mitigar los conflictos y a superar los obstáculos a la participación activa de las mujeres en las actividades y servicios del programa.

XXV EVALUACIÓN AMBIENTAL

A- Contexto de la evaluación ambiental

1. ¿Qué es la evaluación Ambiental?

Es el proceso en el que se identifican los impactos que se generan con la ejecución del proyecto, permitiendo analizar si este es viable respecto al medio ambiente

2. ¿Cuál es el propósito de la evaluación ambiental?

Prever posibles problemas ambientales de forma que permita abordarlos de manera oportuna y anticipada, además de proporcionar elementos de juicio para establecer si el proyecto es sustentable y adecuado ambientalmente.

3. ¿Cómo se desarrolla la evaluación ambiental?

Etapas 1: identificar los aspectos ambientales del programa

Etapas 2: Descripción de los impactos ambientales

Etapas 3: Valoración de los impactos ambientales del programa

B- Desarrollo de la evaluación ambiental

Etapas 1 Identificar los aspectos ambientales del programa

a ¿Que se entiende por aspectos ambientales?

Son las actividades o resultados del programa que tendrán incidencia en el medio ambiente de la localidad, es decir aquellos que generen un cambio en el entorno

b Aspectos ambientales

Las actividades que en alguna medida generen un impacto al medio ambiente, se describen a continuación

- *Ejecución del programa en las localidades*
 - *Desarrollo de la curricula*

Dentro de esta los aspectos ambientales en los cuales se encuentra mayor impacto es la generación de desechos sólidos, por lo que el aspecto ambiental que se vera afectado será el suelo y la apariencia física de la localidad

- *Consolidación de iniciativas de negocios*

Las cuales en su operación consumirán recursos de la localidad además de generar desperdicios por parte de su desarrollo

- **Creación del Centro Emprendedor**

La construcción del centro emprendedor y su operación es dentro de la ejecución del programa la que poseerá mayor impacto en el medio, a continuación se presentan en detalle cada una de las actividades que poseen mayor incidencia en el medio

- **Construcción de la obra civil:** la cual para entender esta actividad se detallan a continuación los elementos que la componen
 - Terracería que comprende la preparación de la superficie en donde se construirán las instalaciones
 - Elaboración de estructura que es levantamiento de la parte interna de la edificación
 - Levantamiento de obra civil y acabados: que es la construcción de la infraestructura del centro emprendedor
 - Instalación de servicios: es la actividad en la que se montan los servicios que son necesarios para el funcionamiento del centro emprendedor
- **Operación del centro emprendedor**
 - **Formación y asesorías:** que son actividades de capacitación y asesoramiento a los nuevos emprendedores dentro del municipio
 - **Creación de iniciativas de negocio:** provisión del espacio para desarrollar ensayos respecto a las nuevas iniciativas empresariales

Etapa 2 Descripción de los impactos ambientales

a ¿Que se entiende por impactos ambientales?

Es el producto de la interacción de una actividad con el medio la cual origina un cambio sobre un determinado recurso. Los cambios observados en el recurso son los impactos ambientales

b Descripción de los impactos ambientales

La clasificación de los impactos se realiza considerando los siguientes elementos:

- **Componente ambiental:** refiriéndose al elemento del medio ambiente en el cual se esta generando el impacto.
- **Descripción:** consiste en una breve descripción del impacto ambiental
- **Medida de mitigación:** son las medidas que se deben tomar ya sea para disminuir o eliminar el impacto

Además de estos elementos se presenta la actividad que lo genera, resumiéndose en el siguiente cuadro:

Actividad	Componente ambiental	Impacto	Descripción	Medida de mitigación
Ejecución del programa				
Desarrollo de la curricula	Ruido	Incremento en los niveles de ruido	Generados por el desarrollo de las capacitaciones y que estos pueden afectar a las personas que se encuentren en los alrededores	Establecer normas de comportamiento y presentarlas a los participantes para el buen desarrollo de las actividades.
	Entorno	Generación de desechos sólidos	Los cuales son causados por el uso de materiales tales como diferentes tipos de papel, platos desechables entre otros ⁹²	Verificar cuales de los materiales pueden ser reutilizados para posteriores actividades de formación y además introducir a los participantes a través de esto el concepto de reciclaje y reutilización de los recursos
Consolidación de las iniciativas empresariales	Ruido	Incremento en los niveles de ruido	Generados por el equipo o las actividades de operación de la empresa que afectan a las personas que se encuentren en los alrededores	Proveer a los participantes de los conocimientos necesarios para el establecimiento de medidas que contribuyan a la mejorar las condiciones de sus equipos y maquinarias para el desarrollo de las operaciones de sus iniciativas empresariales, induciéndoles en el concepto de desarrollo de empresas medioambientalmente sostenibles, además dentro de la selección de estas para la implementación
	Entorno	Generación de desechos sólidos	Los cuales son causados por los procesos productivos o prestación de los servicios que poseen las iniciativas de negocios	Introducir a los participantes a través del concepto de reciclaje y reutilización de los recursos, además las alternativas seleccionadas deben contemplar políticas de manejo de desechos
	Recursos Naturales	Uso del recurso	Que es utilización de los recursos naturales que posee la localidad, para obtener un beneficio económico del mismo	Inducir a los participantes durante el desarrollo de sus iniciativas en el manejo de los recursos, además que las iniciativas seleccionadas para ser beneficiadas con el capital semilla posean un plan de renovación de los recursos naturales

⁹² Ver cuadro 16.6 requerimientos de materiales

Actividad	Componente ambiental	Impacto	Descripción	Medida de mitigación
Centro Emprendedor				
Construcción de obra civil	Aire	Generación de polvo	Lo que es provocado por los diferentes materiales de construcción durante su preparación para ser usados para la edificación	Colocar trampas de agua para que estas capturen la mayor cantidad de polvo y/o realizar las preparaciones del material de construcción en un espacio cerrado o con maquinaria especial
	Suelo	Cambio en la tenencia de tierra	El cual se cambia el uso de la tierra para la construcción del centro	Verificar que el terreno no posea la calidad de terreno para cultivos o pertenezca a una reserva
	Ruido	Incremento de niveles de ruido	Generados por el personal o maquinaria que se encuentre en el área de construcción y que estos pueden afectar a las personas que se encuentren en los alrededores	Establecer normas de comportamiento, agregando a ello mantenimiento al equipo de construcción para que este genere menos ruido
Formación y asesorías	Ruido	Incremento de niveles de ruido	Generados por el desarrollo de las capacitaciones y que estos pueden afectar a las personas que se encuentren en los alrededores	Establecer normas de comportamiento y presentarlas a los participantes para el buen desarrollo de las actividades
	Entorno	Generación de desechos sólidos	Los cuales son causados por el uso de materiales tales como diferentes tipos de papel, platos desechables entre otros durante el desarrollo de las capacitaciones y sus actividades auxiliares	Desarrollar políticas de reciclaje. Reutilización de los recursos dentro de la instalaciones
Creación de iniciativas de negocio	Ruido	Incremento de niveles de ruido	Generados por el equipo o las actividades de operación de la empresa que afectan a las personas que se encuentren en los alrededores	Inducir al beneficiados en las políticas de mantenimiento de sus equipos y maquinarias para el desarrollo de las operaciones de sus iniciativas empresariales, induciéndoles en el concepto de desarrollo de empresas medioambientalmente sostenibles
	Entorno	Generación de desechos sólidos	Los cuales son causados por los procesos productivos o prestación de los servicios que poseen las iniciativas de negocios	Promover dentro de los beneficiados que dentro de sus iniciativas empresariales el desarrollo de planes de aprovechamiento y tratamiento de los desechos sólidos
	Recursos Naturales	Uso del recurso	Que es utilización de los recursos naturales que posee la localidad, para obtener un beneficio económico del mismo	Desarrollar y apoyar aquellas iniciativas que posean un plan de renovación de los recursos naturales que estas vayan utilizar dentro de sus operaciones

Cuadro 25.1 Impactos Ambientales generados en la ejecución del programa y creación del centro emprendedor

Etapa 3 Valoración de los impactos ambientales del programa

a ¿Que se entiende por valoración de los impactos ambientales?

Es la calificación de los impactos potenciales del proyecto, para establecer cual de los impactos el desarrollo del programa posee mayor incidencia

b Evaluación de impacto ambiental

El desarrollo de la evaluación de los impactos parte de la definición de los criterios que serán utilizados para tal fin y de acuerdo a la guía de evaluación ambiental⁹³ estos criterios son:

- *Variación de la calidad Ambiental(V)*: es el nivel del cambio que es generado por un impacto
- *Escala del Impacto(E)*: es el grado en que el impacto afecta al medio ambiente
- *Gravedad del Impacto(G)*: es el nivel de trascendencia del impacto en el medio
- *Duración del Impacto(D)*: es el tiempo que dura el impacto en el medio
- *Dificultad para cambiar el impacto(C)*: es el grado de reversibilidad del impacto
- *Momento en que se manifiesta(M)*: es el punto en el tiempo en el que se presenta el impacto

Y dados los criterios se realiza el cálculo del VIA (valor de impacto ambiental) el cual se realiza bajo la siguiente formula:

$$VIA = (V + E + M + G + C + D) / 6$$

Y en donde para la valoración y selección del impacto de mayor incidencia se posee la siguiente tabla de calificación de acuerdo al VIA

Categoría	Valores límites del VÍA Valor mínimo- Valor máximo	Calificación
1	0.00-0.60	Impacto Insignificante
2	0.61-1.20	Impacto Mínimo
3	1.21-1.80	Mediano Impacto
4	1.81-2.40	Impacto Considerable
5	2.41-3.00	Gran Impacto

Cuadro 25.2. Calificación de impactos de acuerdo al VIA

La valoración de los impacto se realiza para dos momento dentro del desarrollo del programa, el primero es para la ejecución del programa dentro de las localidades y el segundo para la creación del centro emprendedor, a continuación se presenta la valoración en donde se califican cada uno de los impactos de acuerdo a los criterios y valores definidos

⁹³ Manual de Evaluación de impacto ambiental. Técnicas para la elaboración de estudios de impacto; Larry W. Canter; Editorial McGraw Hill/1999

Para la ejecución del programa se tiene la siguiente valoración del impacto:

Actividad	Impactos ambientales	Criterios						VIA	Calificación
		V	E	G	D	C	M		
Desarrollo de currículo	Incremento en los niveles de ruido	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.05	Impacto insignificante
	Generación de desechos sólidos	1.0	1.3	1	0.8	1.2	0.6	0.98	Impacto Mínimo
Consolidación de las iniciativas empresariales	Incremento en los niveles de ruido	0.0	1.5	1.1	0.5	0.0	0.5	0.6	Impacto insignificante
	Generación de desechos sólidos	1.2	1.5	1.7	1.8	1.2	1.7	1.51	Mediano Impacto
	Uso del recurso	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.83	Impacto Mínimo

Cuadro 25.3. Valoración de impactos para la ejecución del programa

Observando el cuadro anterior los impactos de mayor incidencia dentro de la ejecución del programa es la generación de desechos y el uso de los recursos, pero es de destacar que la valoración de impacto para la consolidación de las iniciativas emprendedora es acorde a las que expresaron los potenciales participantes durante la etapa de diagnóstico *ver anexo 16 condiciones de la población*

Para la creación del centro emprendedor se presenta la siguiente valoración:

Actividad	Impactos ambientales	Criterios						VIA	Calificación
		V	E	G	D	C	M		
Construcción del centro emprendedor	Generación de polvo	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.45	Impacto insignificante
	Cambio en la tenencia de tierra	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.15	Impacto insignificante
	Incremento de niveles de ruido	0.6	0.2	0.6	0.2	0.1	0.0	0.28	Impacto insignificante
Formación y asesorías	Incremento de niveles de ruido	0.0	0.2	0.3	0.6	0.2	0.1	0.23	Impacto insignificante
	Generación de desechos sólidos	1.0	1.3	1	0.8	1.2	0.6	0.98	Impacto Mínimo
Creación de iniciativas empresariales	Incremento en los niveles de ruido	0.0	1.5	1.1	0.5	0.0	0.5	0.6	Impacto insignificante
	Generación de desechos sólidos	1.0	1.3	1	0.8	1.2	0.6	0.98	Impacto Mínimo
	Uso del recurso	1.3	1.0	1.0	1.8	1.1	1.0	1.2	Impacto Mínimo

Cuadro 25.4. Valoración de impactos para la creación un centro emprendedor

Para la creación y operación del centro emprendedor los impactos de mayor incidencia son de igual forma que para que la ejecución la generación de desechos y el uso de los recursos naturales, por lo cual para la gestión y la ejecución del programa se deben buscar medidas para que la generación de desechos tanto de los materiales utilizados en el desarrollo de las actividades de formación como los que se pueden generar dentro del desarrollo de las iniciativas empresariales buscando que las iniciativas que se generen a partir del programa sean ambientalmente sostenibles.

Respecto al desarrollo de la programa bajo el modelo propuesto sus repercusiones en el medio ambiente son mínimas por lo que se puede concluir que es sostenible en relación al medio ambiente

XXVI ANALISIS DE SENSIBILIDAD

A- Contexto del Análisis de Sensibilidad

1. ¿Qué es el análisis de sensibilidad?

Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta los beneficios del desarrollo de la propuesta ante cambios en determinadas variables de la ejecución del programa

2. ¿Propósito del análisis de sensibilidad?

Mostrar los efectos que generarían los cambios en las variables de ejecución del programa en los costos y beneficios de la propuesta

3. ¿Cómo se desarrolla el análisis de sensibilidad?

El desarrollo del análisis de sensibilidad se realiza de la siguiente forma:

Etapa 1: Definición de factores críticos del proyecto

Etapa 2: Realizar Análisis de sensibilidad

B- Desarrollo del Análisis de Sensibilidad

Etapa 1 Definición de factores críticos del programa

a ¿Que se entiende factores críticos del proyecto?

Son los aspectos que están sujetos a sufrir cambios e inciden en los resultados de la ejecución del mismo

b Definición de los factores críticos

La identificación de estos factores se realiza considerando los efectos que se presentaron en la gestión anterior (ver Cuadro 8.4) y además de tener presente que el proyecto que se ejecuta es de índole social y que la Organización de Estados Iberoamericanos busca alcanzar los resultados que den pie a la mayor cantidad de beneficiados por su programa contribuyendo de esta forma a la mejora de las condiciones de la población que se encuentra en exclusión.

En tal sentido se identifica que uno de los factores al cual el modelo y el desarrollo en sí mismo del proyecto de formación emprendedora se vea afectado es el hecho de requerir de una contraparte dentro de la localidad la cual por diferentes motivos puede no involucrarse dentro de la implementación del programa en su localidad

Otro factor crítico dentro del programa son los niveles de deserción que pueden presentarse, disminuyendo el impacto del programa en la comunidad

Etapa 2 Realizar análisis de sensibilidad

a ¿Que se entiende por análisis de sensibilidad?

Es la valoración de los efectos del cambio de una variable o muchas variables dentro de la implementación de un proyecto

b Desarrollo del análisis de sensibilidad

En el desarrollo de este análisis es necesario establecer los niveles en que se darán los cambios de las variables, y para ello se realiza bajo supuestos de acuerdo a las condiciones que se encuentren en el entorno.

A continuación se presentan los niveles de los cambios de las variables que han sido definidas para el análisis

- **Municipios participantes:** definiéndose en esta variable una reducción en la cantidad de municipios, bajo los supuestos de:
 - *Diferencias en la ideología política partidarista:* la cual en las experiencias de la implementación del programa en otras regiones han afectado la finalización del programa
 - *Recursos Económicos:* la que representa un argumento para que un municipio desista en participar en la organización de la ejecución del programa
 - *Cambio de dirigencia:* el cambio de las autoridades en las municipales no existe una garantía del seguimiento de las líneas acción de las regentes
- **Nivel de deserción:** la definición del nivel de deserción se realiza bajo los siguientes supuestos
 - *Etapa del programa:* la aplicación de la tasa de deserción de participantes se aplica en igual proporción en la etapa de capacitación como a la fase de inserción
 - *Tasa de deserción:* La tasa de deserción a considerar es el promedio obtenido por otros programas de formación emprendedora (*ver cuadro 8.6*) la cual es de 19%

A partir de estos se realiza el análisis de sensibilidad identificando los efectos que estas variables poseen en la implementación del programa bajo el modelo de gestión:

- **Municipios participantes**

Con la reducción un municipio participante los impactos de esta se visualizan en los siguientes aspectos del modelo

- **Monto de ejecución del proyecto:** los costos que se ven mayormente afectados son aquellos que se encuentran relacionados con la cantidad de municipios participantes y con la cantidad de participantes como lo son
 - *Encargado de proyecto*
 - *Facilitadores*
 - *Materiales y publicaciones*
 - *Logística*
- **Cantidad de participantes:** ya que por cada municipio se espera contar con 100 participantes; por lo que la falta de uno de estos incidiría en el alcance de los resultados del programa, lo que también influye en la estimación del monto del programa

- *Distribución de los costos:* Este aspecto del modelo es afectado en la medida que los anteriores varíen, particularmente la cantidad de participantes esperados

La incidencia de la falta de un municipio es fácilmente visible si se mantiene la cantidad de participantes y por lo tanto el monto del proyecto no varía, cambiando únicamente la distribución de los costos para solventar el desbalance que se genera por la falta de uno de sus actores, a continuación se presentan la distribución de los costos

Para una sede que inicialmente estaba contemplada para 3 municipios la nueva distribución de los costos considerando que se mantienen la misma cantidad de participantes para dar cumplimiento a la meta planteada

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$9,496	\$1,400	\$3,490	\$6,278	\$36,000	\$2,401	\$59,065
Alcaldías	\$2,815			\$12,557		\$1,201	\$16,573
Total	\$12,311	\$1,400	\$3,490	\$18,835	\$36,000	\$3,602	\$75,638

Cuadro 26.1. Redistribución de costos del proyecto para sede de 3 municipios

Para una sede que se encontraba destinada a 4 municipios la distribución de los costos sería de la siguiente

Actores \ rubros	Honorarios	Viáticos	Materiales	Logística	Otros	Imprevistos	Total
OEI	\$10,490	\$1,400	\$4,441	\$6,241	\$48,000	\$2,781	\$73,353
Alcaldías	\$3,621			\$18,722		\$1,669	\$24,012
Total	\$14,111	\$1,400	\$4,441	\$24,963	\$48,000	\$4,450	\$97,365

Cuadro 26.2. Redistribución de costos del proyecto para sede de 4 municipios

La nueva asignación de costos contempla que la OEI absorbe los costos del municipio faltante, siendo la opción más viable, pues permite que los participantes miembros del municipio faltante no sean excluidos dentro de la implementación del programa, y su vez no se crea conflicto con las demás alcaldías

Dado que los montos de los proyectos y la cantidad de participantes no se ven disminuida la evaluación de costo-impacto y beneficio costo se mantienen, a pesar de no contar con el apoyo dentro de la organización de uno de los actores no se encuentre involucrado

- *Nivel de deserción:*

La disminución de participantes dentro del programa de formación, afecta en los siguientes aspectos del modelo.

- *Resultados esperados:* los cuales no logran alcanzarse cuando los niveles de deserción sobrepasan los esperados.
- *Nivel de impacto en la localidad:* este es menor debido a que son menos las personas que logran obtener los beneficios del programa

En este factor el elemento que se ve más afectado es la efectividad del programa Municipio Emprendedor bajo el modelo de gestión propuesto; por lo que su incidencia se visualiza en la evaluación de costo - impacto

Los resultados esperados de manera puntual se presentan en el capítulo XII, apartado B, etapa 2 Formulación de la planeación y en el cuadro 20.2 Situación actual vrs. Situación propuesta; a los que se le aplica el nivel de deserción de 19% obteniendo los siguientes resultados en términos de personas capacitadas e insertadas en el ámbito productivo

Elementos de análisis	Resultados propuestos	Resultados con un nivel de deserción de 19%
	Cantidad	Cantidad
Cantidad de personas capacitadas	1500	1215
Iniciativas empresariales planificadas	600	486
Inserciones por cuenta ajena	150	122

Cuadro 26.3 Resultados del programa con un nivel de deserción del 19%

La realización de la evaluación costo impacto se realiza considerando que los costos de la implementación no varían dado que estos resultados serian los resultados que se obtendrían al finalizar el proyecto y la cobertura de no varia respecto al nivel de deserción

Siguiendo la metodología de propuesta en la etapa 2 del apartado B del capítulo XXII: Evaluación Económica; se calcula el ITP para estos resultados:

PROGRAMA	Personas Capacitadas 25%	Empresas encubadas 25%	Inserción 35%	Cobertura* 15%	ITP
PME _{Modelo}	1215	486	122	2	468

Cuadro 26.4 ITP para resultados con un nivel de deserción del 19%

* Calificación: Nacional 3, Regional 2, Local 1.

Y posteriormente realizando el análisis de costo-impacto siguiendo la metodología de fina en la etapa 3 apartado B del capítulo XXII: Evaluación Económica; se obtienen los siguientes resultados y comparando con el nuevo valor respecto a la situación actual y otro programa emprendedor

Calculando el costo impacto se obtiene los siguientes resultados

ALTERNATIVA	CTA	ITP	CUI	ORDEN
PN Emprendedores	\$674,354	1521	\$443	1
PME _{Modelo}	\$ 208,928	468	\$446	2
PME _{Experiencias}	\$430,483	80	\$5,381	3

Cuadro 26.5. Matriz costo por unidad de impacto

Y calculando su diferencia para realizar el análisis se obtiene los siguientes resultados

ALTERNATIVA	CUI	DUI
PN Emprendedores	\$443	0.67 %
PME _{Modelo}	\$446	-
PME _{Experiencias}	\$5,381	1107 %

Cuadro 26.6. Diferencia por unidad de impacto de las alternativas con el modelo para el PME

En conclusión la propuesta a pesar de no alcanzar las metas propuestas y obtener un costo-impacto mayor con el nivel de deserción planteado este es aceptable y la propuesta resulta aprobada luego del análisis tomando de referencia los criterios propuestos en la etapa 3 y que la diferencia respecto al Programa Nacional de Emprendedores es insignificante

CONCLUSIONES

- ☑ El esquema de gestión bajo el cual se desarrolla el Programa Municipio Emprendedor no integra sus procesos de manera que utilice los recursos dispuestos para su ejecución a fin de alcanzar los máximos beneficios para su población objeto y así que esta contribuya al crecimiento económico de la localidad e impulse el desarrollo social.
- ☑ Los municipios de la región occidental no están exentos a las condiciones desfavorables que afectan al resto del país, encontrándose en ellos factores que contribuyen a la exclusión social de grupos de la población. Entre estos la pobreza, el desempleo, bajo nivel de ingresos, dificultad de acceso a la educación y servicios básicos y analfabetismo.
- ☑ El enfoque para la gestión apropiado es el de sistemas pues este permite visualizar todos los elementos que intervienen, sus interrelaciones, la importancia de cada uno y las influencias de factores del ambiente externo; para el alcance del objetivo general del Programa Municipio Emprendedor
- ☑ El modelo de calidad EFQM es el modelo de gestión que mejor se ajusta a las características que presenta el programa Municipio Emprendedor, por lo que el desarrollo de la propuesta se realiza bajo las bases y líneas que presenta dicho modelo
- ☑ El método de costeo por actividades es el esquema de costeo que mejor se apropia para determinar los costos del modelo de gestión de formación emprendedora dado que dicha metodología permite observar y evaluar el uso del recurso financiero durante la ejecución del programa
- ☑ En el desarrollo de la evaluación económica se requería de una metodología que permitiera integrar los beneficios que se obtienen en la ejecución del programa en los participantes y los costos que implica su implementación, lo que la metodología de costo-impacto logra esta integración proporcionando la información necesaria para determinar la viabilidad del desarrollo del modelo respecto a otras alternativas
- ☑ El desarrollo del programa Municipio Emprendedor bajo el modelo de gestión emprendedora genera mas impacto dentro la localidades donde se ejecute dado que posee un mayor numero de beneficiados y una mejor utilización de los recursos en comparación con experiencias anteriores o programas similares
- ☑ La ejecución del programa Municipio Emprendedor a partir del modelo propuesto no es una fuente de generación de impactos graves hacia el medio ambiente dado que los impactos que se obtienen de su desarrollo pueden ser revertidos con las medidas de mitigación pertinentes.

RECOMENDACIONES

- ☑ El modelo diseñado para la mejora en el desarrollo del Programa Municipio Emprendedor puede ser guía para la gestión de todos los programas de la línea del Plan de Cooperación de la OEI del Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores y de otros programas de entidades externas dirigidos a la formación para la inserción laboral.

- ☑ Dentro del desarrollo de las iniciativas de negocio se recomienda que la organización divulgue la política de asociación dentro de los participantes para que el tamaño de los nuevos negocios sean más grandes obteniendo un mayor impacto dentro de la economía de los municipios donde se implementen

- ☑ Se recomienda a la OEI trabajar por una propuesta que integre los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas hacia la consecución de la cultura emprendedora en el país como estrategia de desarrollo económico y social.

- ☑ Buscar que instituciones y organizaciones para el beneficio social trabajen de manera conjunta de forma planificada y organizada para llegar a obtener impactos positivos sostenibles en las poblaciones objetos de los proyectos y no ayudas coyunturales de corto plazo de los cuales los mayores beneficiarios son los mismos ejecutores.

- ☑ Se recomienda a las municipalidades que al dar replicabilidad al Modelo del Programa Municipio Emprendedor se aboquen a las siguientes fuentes de financiamiento: Organismos de cooperación que se encuentren trabajando en la región, por ejemplo: Cooperación española, canadiense, japonesa, alemana o Comunidad Europea, ; Organismos no Gubernamentales, como: FUDES, CARE, FUNDASAL o instituciones gubernamentales: COMURES, FISDL, Secretaria de la Familia.

GLOSARIO TÉCNICO

ACDIC:	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.
ADESCOS:	Asociación de Desarrollo Comunal
Análisis de escenarios:	es una técnica prospectiva que su utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores económicos, sociales, tecnológico, culturales en una serie de imágenes alternativas del futuro para el desarrollo de líneas de actuación en cada una de estas.
Análisis situacional:	proceso que involucra el desarrollo de análisis de macro y micro entorno, construcción de escenarios y definición de factores claves.
ASAPROSAR:	Asociación salvadoreña pro salud rural
Autoempleo:	trabajo por cuenta propia
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
Calidad Total:	Conjunto de esfuerzos, métodos y tecnologías que una compañía o institución aplica en todas sus áreas para que sus productos o servicios (o ambos) satisfagan plenamente las necesidades del cliente, incluyendo costo y precio.
CALMA:	Centro de apoyo a la Lactancia Materna.
Canasta básica alimentaria:	indicador que se define a partir de los requerimientos mínimos nutricionales diarios por persona
Canasta de mercado:	es el conjunto de bienes y servicios que en promedio sirven para satisfacer las necesidades básicas de una familia típica salvadoreña.
Capacitación:	Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar actitudes
Capital de inversión:	es una forma de financiamiento proporcionada por la mayor parte de las instituciones financieras, siendo aplicable a todas las situaciones donde exista un crecimiento potencial
Capital de trabajo:	Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de las actividades. Es equivalente a la diferencia entre el activo y el pasivo corriente.

Competencia:	Presencia de conocimientos, habilidades y actitudes personales necesarias para desempeñar las tareas profesionales.
COMURES:	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.
CONAMYPE:	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
Curricula educativa:	Programa que contiene los requisitos formales necesarios para optar a certificados o grados académicos.
Diseño:	Descripción o bosquejo de alguna cosa, denominación con la que se conoce el trabajo de proyección de objetos de uso cotidiano, teniendo básicamente en cuenta los materiales empleados y su función; así las formas resultantes responden, en principio, a los fines que deben cumplir y no a condicionamientos estéticos abstractos.
Eficacia:	Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista., Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
Empleabilidad:	Es el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa o en el mercado de trabajo.
Empoderamiento:	Es una forma de capacitar o proporcionar a una persona los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro de la empresa.
Emprendedor:	Aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que esta generando algún tipo de innovación y empleos
Empresarialidad:	Capacidad para crear y desarrollar nuevas iniciativas empresariales
Estrategia:	Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo
Exclusión social:	fenómeno producido por la interacción de una pluralidad de procesos más elementales que afectan a los individuos y a los grupos humanos, impidiéndoles acceder a un nivel de calidad de vida decente, y/o de participar plenamente, según sus propias capacidades en los procesos de desarrollo
Expectativa:	lo que se espera conseguir de un servicio
Facilitadores:	Instructor o tutor de un curso que facilita el aprendizaje en un ambiente centrado en el alumno

FEPADE:	Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo.
FIAGRO:	Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria.
FISDL:	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.
FLACSO:	Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales.
FODEC	Fondo Contravalor de Desarrollo de Canadá
FORGAES:	Proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Ambiental en El Salvador”
FUMA:	Fundación Maquilishuatl.
FUNDAPYME:	Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa
FUNDAUNGO:	Fundación “Dr. Guillermo Manuel Ungo”
FUNDE:	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDEMÁS:	Fundación Empresarial para la Acción Social
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo.
FUSAI:	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
Gestión:	El proceso que conlleva el desarrollo de funciones utilizando los recursos disponibles para el alcance de los objetivos de una entidad, institución u organización
Implicado:	persona u entidad que tiene participación activa o repercusión de alguna actividad
Incentivo:	Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos
Indicador:	Relación entre dos variables que sirve para medir un resultado, son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo
Inferencia estadística:	es obtener información sobre el conjunto de la población a partir de un subconjunto representativo de ella llamado muestra.
Inserción Laboral:	consiste en ofrecer un acompañamiento a personas que están en situación de exclusión laboral y social, con el objetivo de incorporarse en el mercado

	laboral.
Inserción Productiva:	introducción a una actividad laborar que genere ingresos.
Inserción social:	hace referencia al conjunto de actuaciones, que con recursos profesionales, persigue que las personas en situación de exclusión social adquieran o recuperen referentes y relaciones sociales
Investigación Descriptiva:	Tipo de investigación donde se busca principalmente encontrar la descripción de algo, como las características del mercado
Investigación Exploratoria:	tipo de investigación utilizada para identificar las variables más importantes, y para reconocer cursos de acción alternativos y pistas idóneas para trabajos ulteriores. En esta etapa se trata de captar la naturaleza exacta del problema
ISDEM:	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA:	Instituto Técnico Centro Americano
JICA:	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
Logística:	Proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo
Macroproceso:	Agrupación de procesos de una organización
Método Delphi:	es una técnica que permite llegar a opiniones de consenso en un grupo, sobre cierto asunto específico. Consiste en una serie de preguntas repetidas, por lo general utilizando encuestas o cuestionarios, sobre el ítem que se investiga a personas que se considera que conocen el tema
Microfinancieras:	Son organizaciones e instituciones, que brindan servicios financieros (ahorro y crédito) a los más pobres. Ofrecen servicios financieros a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica
MINED:	Ministerio de Educación.
Modelo de Gestión:	La descripción del proceso que conlleva el desarrollo de funciones para la conformación de una guía que se adecue a los objetivos que cualquier entidad, organización o institución aspira a alcanzar
Modelo:	La descripción de la realidad o una parte de ella para ser utilizada en la conformación de una guía flexible a los intereses o propósitos de cualquier entidad, organización o institución que desee alcanzar

Muestra:	Subconjunto de la población del que se espera la represente.
MYPE:	Micro y pequeña empresa
OEA:	Organización de Estados Americanos
OEI:	Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
Organización:	Conjunto de personas organizadas con un objetivo específico .Están constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados
PME:	Programa Municipio Emprendedor
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Pobreza extrema:	se refiere a la condición de aquellas personas u hogares cuyos ingresos son menores que el costo de la canasta básica alimentaría la cual es diferenciada por área de residencia.
Pobreza Relativa:	Se refiere a la condición de aquellas personas u Hogares cuyos ingresos son mayores que el costo de la canasta básica alimentaría (CBA), pero son menores que el costo de la canasta ampliada.
PREMODER:	Programa de Reconstrucción y Modernización Rural
Proceso:	es un conjunto de actividades interrelacionadas, definidas, repetitivas y medibles, que transforman insumos agregándoles valor, convirtiéndoles en productos o servicios, para satisfacer necesidades de clientes.
Reclutamiento:	Es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan con los requisitos adecuados para realizar una determinada labor.
Remuneración:	Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada
Requerimiento:	Una condición o capacidad requerida por un usuario para resolver un problema o alcanzar un objetivo.
Rol:	Papel que ejerce un actor en una actividad o proyecto
SAGYS:	Programa de Salud, Agua y Saneamiento

Salario:	es la remuneración que le paga en forma periódica a un trabajador su empleador a cambio de la realización de alguna tarea o trabajo.
Sistema:	es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información o energía o materia u organismos.
Subalterno:	Persona que esta bajo las ordenes de otra
TIC'S:	Tecnologías de Información y comunicación.
UDB:	Universidad Don Bosco
UNICEF:	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
UNIVO:	Universidad de oriente
UNOPS:	Oficina de las Naciones Unidas para Proyectos
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Desarrollo Emprendedor, América Latina y la Experiencia Internacional, Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig, Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES Internacional, Agosto 2005
- El emprendedor en el contexto familiar Prof. Juan José Garrido Koechlin, Lima, Perú 2002
- Emprendedurismo, Annelissie Arrázola M, Bolivia 2004
- Encuesta de Hogares de propósitos múltiples. Dygestic, Minec, 2005.
- Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Proyecciones de Población de El Salvador, 1995 - 2025. DYGESTIC. 2004
- Estudio regional de los Sistemas de Apoyo en Calidad, Productividad e investigación y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Informe El Salvador, JICA Marzo 2005
- Estudio sobre Formas de Vida de los jóvenes de El Salvador desde la Perspectiva de la Educación, Trabajo, Salud y Vivienda. OEI, MINITRAB, mayo 2002.
- Exclusión social y Reducción de la Pobreza Extrema en América Latina y Caribe, Estanislao Gacitúa, Carlos Sojo y Shelton Davis, FLACSO, Banco Mundial, San José, Costa Rica 2000
- Exclusión social: Sobre la Medición y evaluación, FLACSO, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San José, Costa Rica 1995
- Gestión Estratégica, José R. Bentancourt T., TG red ediciones 2000
- Gestión pública y Orientación a procesos, Herramientas, conceptos, tendencias; Judith Sugañes Pallach, ICT (Institut Catalá de Tecnología), Barcelona, España 2005
- Gestión, Calidad y Competitividad; John M. Ivancevich, Meter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby; Mc Graw - Hill Madrid, España 1997
- Gestión, Calidad y Competitividad". (John M Ivancevich)
- Informe de Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Enero 2006
- Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería. E. V. Krick. Editorial Limusa. México, 1996
- La gestión de la calidad; Beatriz Berzosa, Luís Cámara, Émerson Corrêa; CIDEAL Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATC), Madrid España 2005

- La Gestión Moderna: Una Visión Global Integrada, Bergeron G. Pierne, 3ª edición 2000
- La gestión por procesos, Servicio de calidad de la atención sanitaria SESCAM, Toledo, España 2002
- Manual de Evaluación de impacto ambiental. Técnicas para la elaboración de estudios de impacto; Larry W. Canter; Editorial McGraw Hill/1999
- Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, CEPAL, agosto 2004.
- Mapa de Pobreza. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL, Septiembre 2005
- Memoria Programación 1999 - 2002. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, España, 2002.
- Modelo Iberoamericano de la gestión de la Calidad, FUDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad) Madrid, España 2000
- Plan de cooperación 2003-2006; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, España, 2003.
- Prevención y control del crimen y la violencia en El Salvador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD), San Salvador; El Salvador junio 2004
- Sistemas Integrados de Gestión, Alfonso Fernández Hatre, 2001
- Técnicas de encuesta por muestreo Joan S. Alòs Texto presentado en el Seminario de ESOMAR celebrado en Caracas y México en 1995
- Violencia en una Sociedad en Transición: Ensayos; Carlos Guillermo Ramos; Programa de las Naciones Unidad para el Desarrollo Humano (PNUD), San Salvador, El Salvador 2000

Tesis

- *“Diseño de un sistema funcional para la gestión de compras de bienes y servicios de la unidad de pensiones del ISSS”*; Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA); Helder Joseff Alfaro, Jaime Renato Herrera, Jorge Iván Meléndez; para optar al grado de Licenciatura de Administración de empresas; Mayo 1999
- *“Diseño de un sistema para la gestión y Administración de las compras en una empresa de servicio”* Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA); Ivy Teresa Escalante Vidal, Jorge Luís Maldonado, Yolanda Guadalupe Sanchez; para optar al grado de Ingeniera Industrial, Mayo 1999
- *“Impacto de la dolarización en la política crediticia del sector bancario y sus efectos en el acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa salvadoreña en el área metropolitana de san salvador”*, Universidad Dr. José Matías Delgado, Andrés Ernesto Pineda Durán, para optar al grado de Licenciatura en economía, Mayo 2006

- “Modelo de gestión Efectiva de RRHH” Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA); Luis Eduardo Morales; para optar al grado de Licenciatura de Administración de empresas; Septiembre 2001
- “Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador”. Universidad de El Salvador; Jorge Enrique Carrillo Guzmán, Karen Lissette Castro Torres, Roberto Carlos García Funes, Boris Alexander Rodríguez Antonio;; para optat al grado de Ingeniería Industrial, Mayo 2003.

Paginas Web

- Análisis Coste - Eficacia, <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools>
- Análisis Costo Beneficio (ACE), www.gestiopolis.com
- Ashoka España, Ashoka Emprendedores Sociales 2001-2005, www.emprendedoresociales.es
- Banco Multisectorial de Inversiones www.bmi.gob.sv
- Campaña Global de Empleo Juvenil YES www.yesweb.org
- Centro emprendedor ESEN www.centroemprededor.com.sv
- Datos estadísticos; www.dygestic.gob.sv
- El modelo EFQM, TQM asesores, www.tqm.es
- Estadísticas de género, Naciones Unidas, CEPA, 2005. <http://www.eclac.cl/mujer/proyectos/perfiles/inventory.htm>
- Evaluación de alternativas de inversión: análisis matemático y financiero de proyectos (v) análisis beneficio/costo, www.gestiopolis.com
- FLOA <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.html>
- Gestión Empresarial, Juan Manuel López Castillo, www.gestiopolis.com
- Incubadoras de Empresas www.itesm.mx
- La Organización de Estados Iberoamericanos; www.oei.es
- med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html
- Ministerio de Economía de El Salvador www.minec.gob.sv
- Modelos de Gestión de la calidad www.monografias.com, <http://www.feaps.org>, www.geocities.com, www.gestiopolis.com
- Muestreo y tamaño de muestra www.monografias.com

- Pagina de YABT (Young Americas Business Trust) www.ybiz.net
- Presentación de Salvador Arriola Cónsul de México en 2° Seminario Internacional Ciencia e Tecnología en América Latina de Noviembre de 2005 Unicamp - Campinas - SP - Brasil y www.empredetec.com
- Productos del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), Fondo de Desarrollo productivo, www.bmi.gob.sv
- Programa Agro Innova, www.agroinnova.org.sv
- Programa BID Juventud www.iadb.org/bidjuventud
- Programa de Fomento a la empresariedad www.fundes.org
- Programa EMPRENDE www.jovenes.gob.sv
- Programa EMPRETEC www.fundemas.org
- Programa Jóvenes emprendedores www.centifor.org.uy
- Programa Jóvenes emprendedores www.joveneslideres.com
- Programa Nacional de Emprendedores www.conamype.gob.sv
- Programas Press www.oit.org.pe
- Publicaciones de OIT www.oit.org.
- Red de Incubadoras www.empredetec.com
- sgp.cna.gob.mx/Publico/Diccionarios/Glosario.htm
- Teoría de Muestreo www.elzondabusiness.diarioelzonda.com.ar
- Tipos de Gestión www.getec.etsit.upm.es, www.southlink.com.ar, www.umce.cl, www.geocities.com, www.web.jet.es, www.cegesti.com.mx, www.gestiopolis.com, www.educacioninicial.com, www.monografias.com
- www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html
- www.casalco.com.sv
- www.elguille.info/colabora/puntoNET/canchala_FundamentosPOO.htm
- www.fao.org/docrep/W2962S/w2962s0l.htm
- www.inlatina.org
- www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Glosario.htm

- www.oit.org.pe
- www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional
- www.ucm.es/info/jmas/temas/glosario.htm
- www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm

Entrevistas

- Ing. Julio Octavio Gavarrete Gerente de Cultura Empresarial y Coordinador del Programa Nacional Emprendedor CONAMYPE Tel. 2260-6590
- Lic. Elena Muñoz Gerente Programa EMPRETEC, FUDEMÁS Tel 2212-1795
- Lic. Ligia Fuentes Coordinadora de Autonomía juvenil y Coordinadora del programa EMPRENDE Secretaria de la Juventud Tel. 2259-1288
- Lic. Paola Quezada, Coordinadora Adjunta del Programa de Empresariedad, FUNDAMYPE Tel 2298-5353
- Lic. Rebeca Cuellar, Coordinadora del Programa AGROINNOVA, FIAGRO Tel. 2223-0101
- Lic. Regina Cuellar, Coordinadora del Programa Jóvenes Emprendedores y ETI, TECHNOSERVE Tel 2240-0151
- Lic. Ximena Valle de Martínez; Coordinadora Programa Centroamericano de Formación de Emprendedores; Tel. 2279-0055 ext. 221

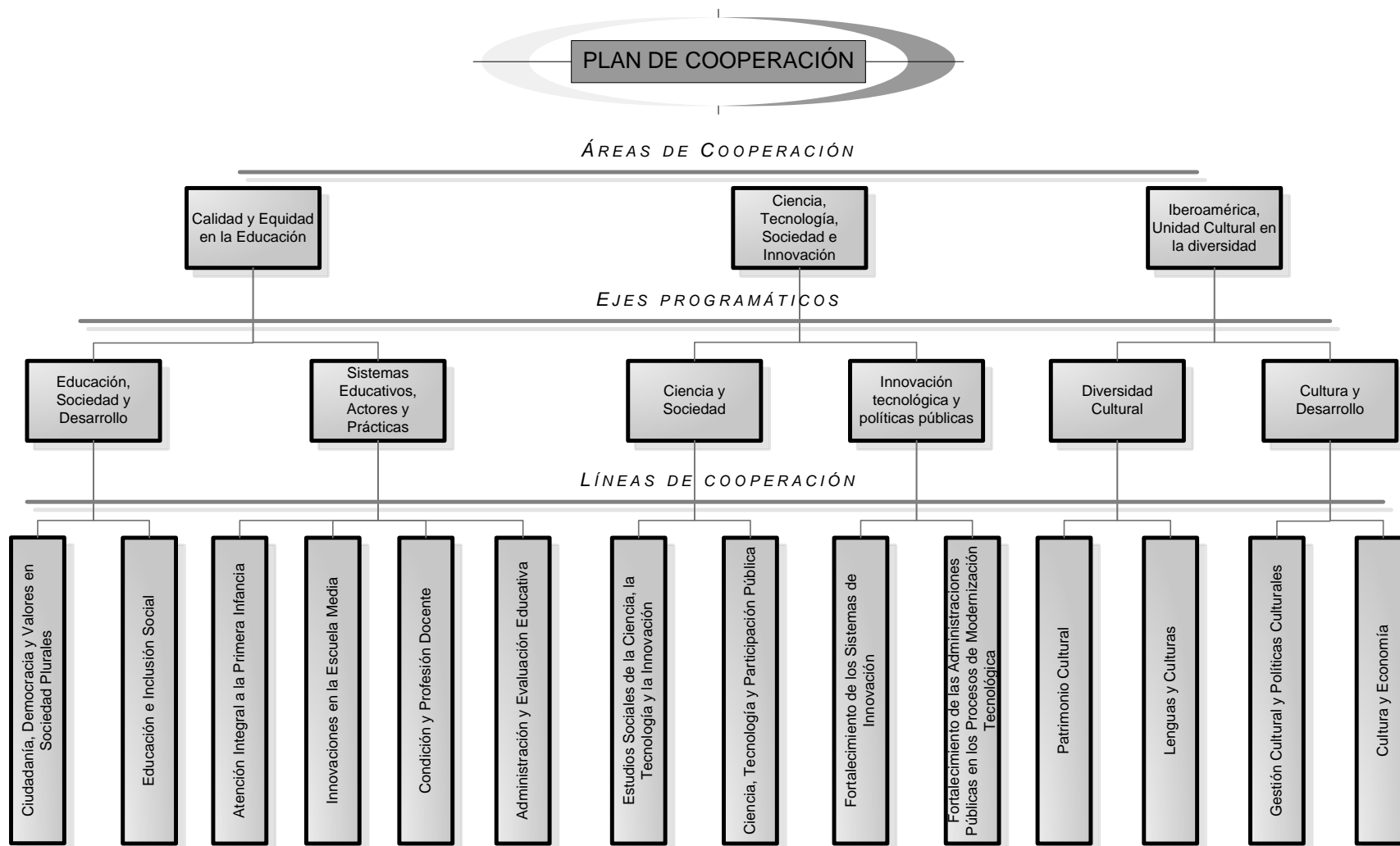
Otros

- Análisis Costo - Beneficio, Subsecretaría Nacional de Innovación y Calidad, Mexico.
- Análisis Costo - Efectividad, Subsecretaría Nacional de Innovación y Calidad, Mexico.
- Análisis de la exclusión social a nivel departamental" (FLACSO, UNOPS, PNUD, 1995)."
- Boletín Políticas Públicas HOY 3 al 7 de julio del 2006 N° 2 Año 1, "Pobreza, Salarios y Ganancias: La revisión de lo salarios mínimos", Observatorio de las políticas Públicas y los DESC, FESPAD.
- Catalogo de Servicios para emprendedores, CONAMYPE - Unión Europea
- Desarrollo Emprendedor: América Latina Y la Experiencia Internacional, presentación del libro hecha por Virginia Moori Koenig FUNDES Internacional agosto 2005
- Directrices básicas para la evaluación de las cuestiones de genero, FIDA, Roma, 1995.
- Emprendedurismo, Annelissie Arrázola M.
- Furnham AI, Personalidad y diferencias individuales en el trabajo, Madrid, Pirámide, 1995

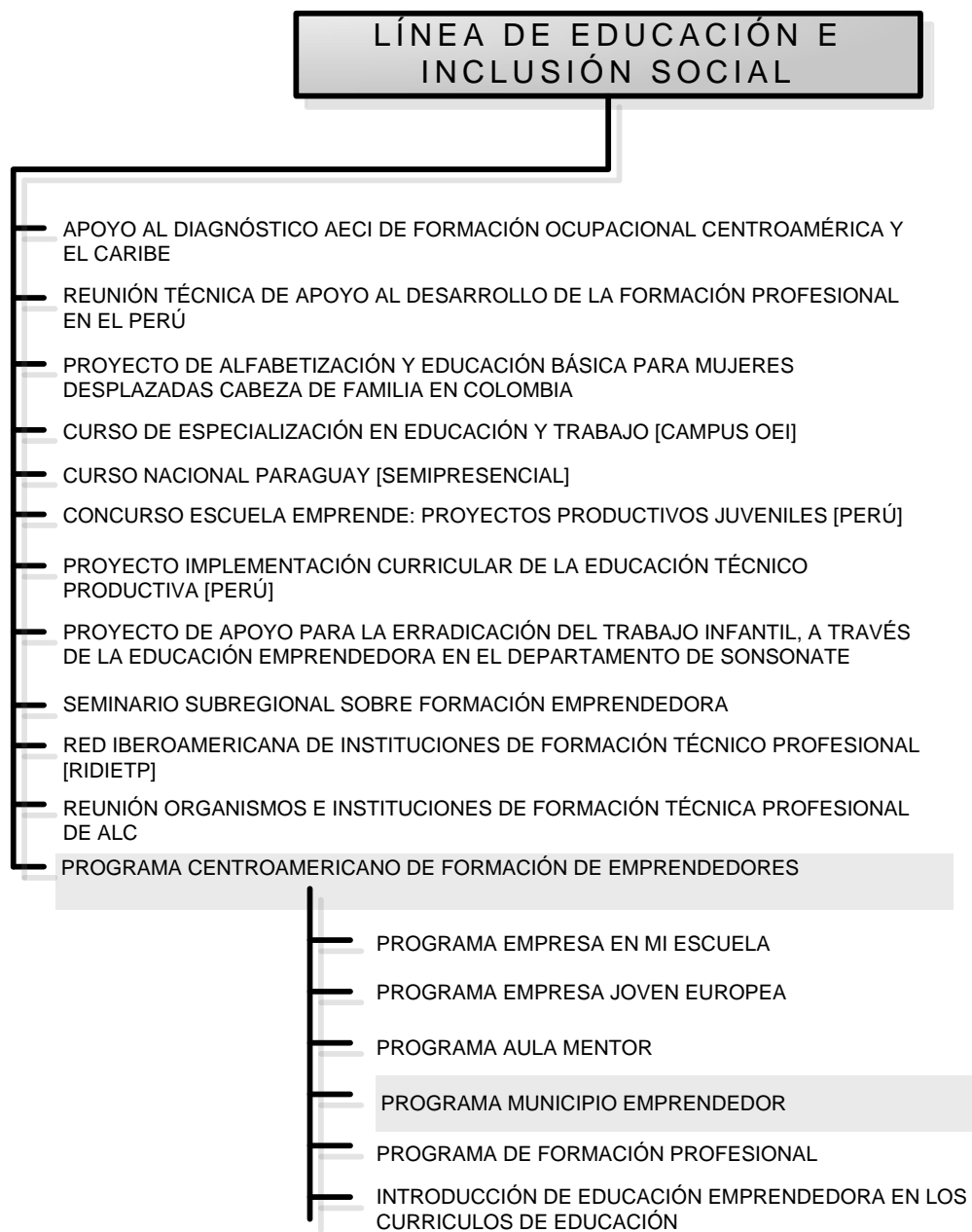
- Guía Didáctica para el Facilitador, Caja Costarricense de Seguro Social, Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social, CENDEISSS, 2004
- Guía para presentar programas; Iniciativa Latinoamericana, Programa Iniciativa Joven, Lic. Antonio García Coordinador de Red Yes Uruguay
- Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Croby, 1997.
- Joan M^a Amat. Control de Gestión. Barcelona, 1992 y Menguzzato y Renau. Op. Cit.
- La prensa Grafica publicación de Viernes 8 de septiembre de 2006
- Las Organizaciones, Facundo Álvarez, Municipalidad de Córdoba, 2005.
- Ley de Pensiones. Ministerio de Trabajo.
- Los Jóvenes en Situación de Exclusión Social. Caracterización de la niñez y adolescencia de 7 a 18 años de El Salvador. USAID y MINED. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo FEPADE (1997).
- Marginación, Exclusión social y violencia. Carlos Guillermo Ramos. Ensayos Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador, San Salvador. Agosto 2000
- Morrison A., Entrepreneurship: An international perspective, Londres, Butterworth-Heinemann, 1998
- Plan director de la cooperación española 2005-2008
- Políticas públicas hoy, FESPAD, julio 2006
- Ponencia “El Modelo EFQM, una alternativa para lograr la excelencia empresarial”, por Ing. José Erazo, CLEIN El Salvador Enero 2006
- Ponencia “Red de Incubadoras del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey” por Salvador Arriola, Cónsul de México, 2º Seminario Internacional de Ciencia y Tecnología en América Latina, Sao Paulo, Brasil Noviembre 2005
- Sérvulo Anzola taller “El impacto de la cultura emprendedora” realizado en la ciudad de La Paz, Bolivia el 2 de diciembre del 2003 por Funda-Pro
- Zimmerer T. y N. Scarborough, Entrepreneurship and New Venture Formation; Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996

ANEXOS

Anexo 1: Esquema de Plan de Cooperación de la OEI



Anexo 2: Acciones de Cooperación de la Línea de Educación e Inclusión Social



Anexo 3: Indicadores de la Situación Actual de la Región de Occidente

CUADRO 1: INDICADORES DE NIVEL DE INGRESOS, DESEMPLEO Y NIVEL DE POBREZA

Municipios	NIVEL DE INGRESOS			DESEMPLEO			NIVEL DE POBREZA			Población con Deficiencia Habitacional
	Ingreso por hogar mensual (\$)	Jóvenes asalariados de 19 a 25 años con ingreso laboral inferior al salario mínimo		Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Porcentaje de jóvenes de que no estudian ni trabajan y no buscan trabajo		Tasa de Pobreza			
		Rural	Urbano		16 a 18 años	19 a 25 años	Extrema	Relativa	Total	
AHUACHAPAN										
Ahuachapán	302.00	83.36	11.69	7.60	26.49	33.03	20.50	27.30	47.70	1.95
Apaneca	302.70	80.80	6.28	6.94	19.67	26.28	15.70	36.30	52.00	0.23
Atiquizaya	302.40	68.16	10.56	7.88	20.61	30.61	19.90	27.30	41.20	0.7
Concepción de Ataco	343.00	72.01	5.23	6.89	31.57	34.85	18.90	29.80	48.70	0.42
El Refugio	433.70	37.81	17.14	9.02	16.89	31.54	9.90	16.50	26.40	0.08
Guaymango	177.60	73.86	17.58	4.46	29.69	45.05	47.20	25.50	72.70	0.58
Jujutla	198.60	92.25	15.82	4.02	31.35	43.24	35.70	24.20	59.90	0.88
San Francisco Menéndez	255.00	85.51	10.52	4.85	31.49	42.44	29.90	27.60	57.60	1.03
San Lorenzo	215.80	88.05	12.32	7.86	30.67	32.89	28.30	25.00	53.30	0.13
San Pedro Puxtla	265.20	71.54	15.79	5.64	37.96	38.67	39.40	31.30	70.60	0.25
Tacuba	187.10	89.84	9.55	5.47	25.29	35.72	42.20	26.00	68.10	0.78
Turín	384.50	100.00	10.31	8.70	30.77	26.52	16.00	16.00	32.00	0.11
SANTA ANA										
Candelaria de la Frontera	265.90	86.25	11.85	6.14	22.09	38.73	21.60	29.20	50.80	0.43
Chalchuapa	370.70	82.45	10.30	8.53	18.56	27.33	16.40	21.60	38.00	0.95
Coatepeque	254.80	84.88	9.85	6.27	28.27	30.75	23.80	26.80	50.60	1.15
El Congo	263.30	62.85	13.98	6.94	16.57	27.44	20.40	30.20	50.60	0.61
El Porvenir	252.00	61.80	16.66	6.76	21.17	41.46	22.00	26.60	48.60	0.13
Masahuat	176.50	94.29	9.62	4.44	28.09	46.00	48.20	29.60	77.70	0.05
Metapán	365.10	85.90	5.04	6.15	34.65	34.56	16.50	21.60	38.10	0.79
San Antonio Pajonal	232.30	93.46	8.47	5.30	37.83	40.36	25.50	24.90	50.40	0.04
San Sebastian Salitrillo	303.30	68.44	8.36	6.53	18.17	32.73	7.20	24.40	31.70	0.25
Santa Ana	421.10	82.25	15.45	8.83	21.01	24.13	11.80	23.40	35.20	3.65
Santa Rosa Guachipilin	190.90	91.73	22.47	5.97	33.48	61.80	32.50	25.00	57.60	0.05
Santiago de La Frontera	148.30	96.79	16.76	4.17	46.36	58.86	44.60	23.60	68.20	0.11
Texistepeque	250.90	85.97	11.60	6.07	26.37	41.57	19.80	26.70	46.50	0.25

CONTINUACIÓN CUADRO 1

Municipios	NIVEL DE INGRESOS			DESEMPLEO			NIVEL DE POBREZA			Población con Deficiencia Habitacional
	Ingreso por hogar mensual (\$)	Jóvenes asalariados de 19 a 25 años con ingreso laboral inferior al salario mínimo		Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Porcentaje de jóvenes de que no estudian ni trabajan y no buscan trabajo		Tasa de Pobreza			
		Rural	Urbano		16 a 18 años	19 a 25 años	Extrema	Relativa	Total	
SONSONATE										
Acajutla	305.90	87.62	11.89	7.03	24.24	34.56	15.80	23.70	39.50	1.46
Armenia	331.80	90.10	8.31	5.73	35.48	26.68	14.50	27.40	41.90	0.76
Caluco	171.20	100.00	8.78	5.55	28.53	42.56	43.70	35.40	79.00	0.35
Cuisnahuat	164.20	84.19	6.05	5.95	21.00	36.56	52.40	24.10	76.00	0.46
Izalco	288.60	81.39	12.83	6.66	25.89	34.00	19.90	29.00	48.90	2.12
Juayua	377.90	78.02	5.58	7.01	24.82	31.24	10.60	31.40	41.90	0.79
Nahulingo	264.50	66.79	5.85	7.56	17.10	24.24	10.60	30.30	36.40	0.3
Nahuizalco	359.00	85.66	8.46	5.52	23.44	26.88	22.70	25.70	53.00	1.37
Salcoatitan	286.60	81.41	8.16	7.89	22.68	31.17	18.90	37.50	56.40	0.23
San Antonio de Monte	343.10	80.82	14.03	8.09	21.28	29.45	12.30	20.90	33.30	0.51
San Julián	207.60	100.00	10.37	5.71	35.18	37.82	24.00	30.00	53.90	0.62
Santa Catarina Masahuat	203.40	100.00	8.04	5.71	29.07	31.31	34.60	39.80	74.40	0.34
Santa Isabel Ishuatan	202.40	58.97	4.19	6.83	37.81	43.77	40.80	19.80	60.60	0.33
Santo Domingo de Guzmán	172.40	85.11	14.67	6.08	33.83	32.52	44.50	27.20	71.70	0.19
Sonsonate	402.10	77.41	12.33	8.22	24.83	30.14	13.10	20.30	33.40	2.18
Sonzacate	651.60	56.75	8.11	9.88	14.67	27.68	6.80	16.50	23.30	0.19

CUADRO 2: INDICADORES DE EDUCACIÓN, SALUD Y GÉNERO

Municipios	EDUCACIÓN			SALUD		GENERO
	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Tasa de Analfabetismo de Adultos	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	porcentaje de mujeres en concejos municipales
AHUACHAPAN						
Ahuachapán	52.11	19.50	0.6	26.1	8.24	18.8
Apaneca	48.90	19.00	0.6	33.3	5.77	20
Atiquizaya	41.19	18.50	1.5	21.1	0.98	28.6
Concepción de Ataco	52.42	23.40	0.5	32.8	1.11	33.3
El Refugio	32.37	14.10	0.6	18.4	1.10	20
Guaymango	62.80	39.60	0	25.6	2.75	0
Jujutla	72.45	40.50	0	25.2	2.16	14.3
San Francisco Menéndez	64.44	33.70	0.2	18.2	3.20	7.1
San Lorenzo	55.03	21.20	0	15.1	1.79	20
San Pedro Puxtla	56.61	31.60	0	37.8	3.03	10
Tacuba	59.76	32.10	0	49.3	3.71	7.1
Turín	46.06	17.00	2.3	25.9	1.27	30
SANTA ANA						
Candelaria de la Frontera	62.99	24.30	0.8	20.6	3.30	57.1
Chalchuapa	42.66	14.90	0.9	20.1	4.38	31.3
Coatepeque	60.50	27.50	0.3	26.5	2.75	7.1
El Congo	37.38	18.70	0	22.6	1.43	16.7
El Porvenir	53.65	23.20	1	29.9	2.18	20
Masahuat	56.10	44.70	0	21.6	3.89	0
Metapán	64.38	29.20	0.4	17.6	6.28	7.1
San Antonio Pajonal	68.26	34.00	0	17.4	3.08	12.5
San Sebastian Salitrillo	56.96	19.20	0	23	2.00	20
Santa Ana	51.60	14.10	2.3	15.9	6.95	22.2
Santa Rosa Guachipilin	66.10	35.60	0	24.9	0.92	10
Santiago de La Frontera	80.45	36.90	0.6	15.2	1.85	0
Texistepeque	62.93	26.70	0.3	19.2	3.54	16.7
SONSONATE						
Acajutla	58.62	24.00	0.8	21.4	2.53	14.3
Armenia	55.76	24.20	0.6	20.8	2.44	7.1
Caluco	51.30	30.50	0	24.3	2.40	10
Cuisnahuat	57.82	26.70	0	24.2	2.88	8.3
Izalco	54.71	23.40	0.3	27.5	1.98	31.3
Juayua	57.77	21.20	1.4	31	3.21	14.3
Nahulingo	43.83	21.60	1.8	27.5	2.71	20
Nahuizalco	65.53	32.20	0.3	33.1	1.69	7.1
Salcoatitan	49.39	24.80	0	25.7	0.68	25
San Antonio de Monte	43.39	17.30	0.6	27.4	2.69	16.7
San Julián	66.04	29.80	0.1	30.1	2.53	8.3
Santa Catarina Masahuat	67.10	38.00	0	35.5	1.02	10
Santa Isabel Ishuatan	69.82	30.20	0	29.3	0.86	0
Santo Domingo de Guzmán	44.39	32.80	0	26.2	2.09	20
Sonsonate	43.77	18.10	0.8	19.2	0.04	12.5
Sonzacate	32.88	8.70	2.8	18.1	NRM	16.7

Anexo 4: Listados de Participantes de Experiencias Ejecutadas del PME

LOCALIDAD DE INTIPUCA, LA UNIÓN.

1. David Antonio Andrade
2. María Concepción Arévalo
3. Denis Mauricio Blanco
4. Luis Alberto Blanco
5. Francisco Antonio Chávez
6. Olmer Nahún del Cid
7. Marvin José del Cid
8. Elmer Naún del Cid Argueta
9. Luis Adonai Escobar
10. María del Carmen Escobar Blanco
11. Amilcar Antonio Escoba
12. Cruz Esperanza Escobar
13. Kriscia Lorena Granados Parada
14. Elsy Maritza Guevara de Burgos
15. Yaneth Iglesias Navarrete
16. Mariana de Jesús Márquez
17. Karla Flor Mejía Bonilla
18. Juan Lorenzo Molina
19. Jorge Alberto Molina
20. José Palucha
21. Mario Palucha
22. Jackelin Portillo
23. Evelyn Lorena Ramírez Salmerón
24. Yury Yolanda Ramírez
25. Efraín Arquímedes Rodríguez
26. José Moisés Saravia
27. Isaías Urbina
28. Norma Valladares Rivas
29. Wendy Xiomara Villatoro
30. David Zelaya

LOCALIDAD DE LA PALMA/SAN IGNACIO, CHALATENANGO

1. Oscar Adolfo Gutierrez Salguero
2. Nelson Eduardo Henández Orellana
3. Nelson Jonathan Hernández Orellana
4. José Misael Aguilar Flores
5. Eleazar Guillen Huezo
6. Obed Eliécer Vasquez
7. Marvin Baltasar Garcita Ochoa
8. Karla Patricia Sanchez Hernández

LOCALIDAD DE CONCHAGUA, LA UNIÓN.

1. José Balmoris Cruz Cruz
2. Noris García
3. Héctor Ramírez
4. Lilian Hernández
5. José Odir Cabrera
6. María Bersabé de Guevara
7. Jeú Ásale Sánchez
8. Duvia Ivana Salmerón Flores
9. Alexander Cruz Cruz
10. Nelsy Olimpia Alfaro Zavala
11. José Abisaí Pineda Majano
12. Yesly Maritza Ososrto Grande
13. Juan Carlos Cruz Méndez
14. Katy Beatriz Reyes
15. Melvin Yovani Martínez
16. Crisia García
17. José Rolando Mejía Escobar
18. María Concepción Villatoro
19. Javier Altamirano Gutiérrez
20. Darwin José Paz
21. Iris Pérez
22. Walter Flores
23. Mario Martínez
24. Arnoldo Yanes
25. Omar Vides
26. Antonio Hernández
27. José Omar Amaya
28. Jezzer Otoniel Méndez
29. Xavier Andrés Chacón
30. Ernesto López
31. Glenda Ponce

9. Miguel Landaverde
10. Doren Ely Ochoa
11. María del Carmen Huezo
12. Nelson David Alonso López
13. David Joel Vargas
14. Katya Roxana Flores
15. Javier Adalberto Deras Fuentes
16. José Leonidas Molina

17. David Antonio Deras Coca
18. Kattia Lisseth Ochoa
19. Karina Vasquez Granados
20. Leydi Guadalupe Fuentes
21. erick Adonis Landaverde
22. Karen Yulissa Vasquez
23. Abner Eliseo Deras
24. Glenda Desireth Vasquez
25. Elida Marlene Salguero
26. Norma Lidia Gomez
27. Rosa Alba Gonzalez
28. Sayda Rossibel Henández
29. Cristina Beatriz Hernández
30. Verónica Ceron Flores
31. Doris Madali Deras
32. Yesenia Areli Deras
33. Adelaida del Carmen Deras
34. Kriscia Jiménez Mancía
35. Loyda Abigail Portillo
36. Ayde Josefina Deras
37. Leydi Areli Mena
38. Franklin Omar Guerra
39. Jennifer Esmeralda Gonzalez
40. Karen Stephanie Trejos Meléndez
41. José Antonio Vazquez
42. Elmer Alfredo Cachón Flores
43. Noemí Jamileth Hernández
44. Aura Amalia Henández
45. Sara Aminta Hernández
46. Saúl Eleazar Guillen Landaverde
47. Juan Miguel Hernández
48. Jesús Humberto Hernández
49. José Abel Hernández
50. Diego Alcides Hernández
51. Hector Isaías Henández
52. Hector Saúl Hernández
53. Teresa del Carmen Hernández
54. Hector Manuel Hernández
55. Luciana Morena Henández
56. José Alfredo Hernández
57. Vicky Dinora Gutierrez
58. Areli Concepción Andrade
59. Bella Idónea Ochoa Hernández
60. Erlín Gustavo Gutierrez
61. Emerson Roberto Gutiérrez
62. Andra Sofía Belloso
63. Karen Elizabeth Henández Perlera
64. Claudia Jamileth Rivas
65. Blanca Susana Flores
66. Ilda Patricia Landaverde
67. Roxana Madai Landaverde
68. Nely Lizeth Flores
69. Cecilia Inés Flores
70. Mario Atilia Ochoa
71. German Geovani Ochoa
72. Javier Ignacio Flores
73. María de los Angeles Solís
74. Rosa del Carmen
75. Edith Roxana Solis
76. Marco Aquiles Vargas
77. Orfa Leicia Lemus Vargas
78. Teresa Fuentes Villena
79. Josué Antonio Hernández
80. Ada Elizabeth Hernández
81. Letis Aide Romero
82. Rosa Elba Romero
83. Ana Rut López
84. Abigail Pacheco
85. José Adelmo Hernández
86. Daysi Anabel Hernández
87. Yanci Arriaga
88. Irma Areli Pacheco
89. Marisela Janeth Pacheco
90. Berta Lidia Arriaga
91. Elmer Abel Pacheco
92. Sandra Elizabeth Hernández
93. Rosa Amelia Perdomo
94. Lilian Elizabeth Pacheco
95. Ana Cecilia Villena
96. Claudia Marlene Rivera
97. Elsa Idonia Méndez
98. Nolvía Janneth Guillen
99. Roxana Marilu Sosa
100. Elsi Landaverde Villalta
101. Fátima Susana Villanueva
102. Cecilia Maribel Cachón
103. María Guadalupe Arriaga
104. Santos Angélica Flores
105. Javier Arturo Velleda
106. José Javier Solis
107. Sonia Elizabeth López
108. Patricia Guadalupe Hernández

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 109. Ever Obdulio Erazo | 123. Brenda Rosillo Landaverde |
| 110. William Alexander Velleda | 124. Kriscia Guadalupe Mancía |
| 111. Lilian Aide Erazo | 125. Elida Marlene Salguero |
| 112. Claudia Lisbeth García | 126. Flor de María Landaverde |
| 113. Beatriz Andrea Villena | 127. Elio Inai Santamaría |
| 114. María Lidia Villena | 128. Joana Ibeth Rivas |
| 115. David Arnulfo Deras | 129. Jaquelin Areli Orellana |
| 116. Irma Yolanda Solís | 130. Sandra Carolina Rivas |
| 117. María Reina Hernández | 131. Wilbert Eduardo Hernández |
| 118. Ruth Betzabe Landaverde | 132. Fátima Hernández |
| 119. Sandra Yamilet Villena | 133. Rosa Adelia Salguero de Arriaga |
| 120. José Raúl Arriaga Robles | 134. Ernesto Antonio Flores |
| 121. William Alexander Hernández | 135. Areli Concepción Andrade |
| 122. Carmen Elena Gutiérrez | 136. Elder Macedonio Vargas |

Anexo 5: Muestra Seleccionada de las Diferentes Localidades

LOCALIDAD DE INTIPUCA, LA UNIÓN

1. Denis Mauricio Blanco
2. Olmer Nahún del Cid
3. Luis Adonai Escobar
4. Cruz Esperanza Escobar
5. Yaneth Iglesias Navarrete
6. Juan Lorenzo Molina
7. Mario Palucha
8. Yury Yolanda Ramírez
9. Isaías Urbina
10. David Zelaya

LOCALIDAD DE LA PALMA/SAN IGNACIO, CHALATENANGO

1. Oscar Adeldo Gutierrez Salguero
2. José Misael Aguilar Flores
3. Marvin Baltasar Garcita Ochoa
4. Doren Ely Ochoa
5. David Joel Vargas
6. José Leonidas Molina
7. Karina Vasquez Granados
8. Karen Yulissa Vasquez
9. Elida Marlene Salguero
10. Sayda Rossibel Henández
11. Doris Madali Deras
12. Kriscia Jiménez Mancia
13. Leydi Areli Mena
14. Karen Stephanie Trejos Meléndez
15. Noemí Jamieth Hernández
16. Saúl Eleazar Guillen Landaverde
17. José Abel Hernández
18. Hector Saúl Hernández
19. Luciana Morena Henández
20. Areli Concepción Andrade
21. Emerson Roberto Gutiérrez
22. Claudia Jamieth Rivas
23. Roxana Madai Landaverde
24. Mario Atilia Ochoa
25. María de los Angeles Solís
26. Marco Aquiles Vargas
27. Josué Antonio Hernández

LOCALIDAD DE CONCHAGUA, LA UNIÓN

1. Noris García
2. José Odir Cabrera
3. Duvia Ivana Salmerón Flores
4. José Abisaí Pineda Majano
5. Katy Beatriz Reyes
6. José Rolando Mejía Escobar
7. Darwin José Paz
8. Mario Martínez
9. Antonio Hernández
10. Xavier Andrés Chacón
28. Rosa Elba Romero
29. José Adelmo Hernández
30. Irma Areli Pacheco
31. Elmer Abel Pacheco
32. Lilian Elizabeth Pacheco
33. Elsa Idoña Méndez
34. Elsi Landaverde Villalta
35. María Guadalupe Arriaga
36. José Javier Solís
37. Ever Obdulio Erazo
38. Claudia Lisbeth Garcia
39. David Arnulfo Deras
40. Ruth Betzabe Landaverde
41. William Alexander Hernández
42. Kriscia Guadalupe Mancia
43. Elio Inai Santamaría
44. Sandra Carolina Rivas
45. Rosa Adelia Salguero de Arriaga

Anexo 6: Tabla de Indicadores Utilizados para la Estratificación de los Municipios en Niveles de Exclusión Social

Departamento de Ahuachapán

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencias Habitacionales	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	porcentaje de mujeres en concejos municipales
Ahuachapán	20.50	7.60	19.50	52.11	302.00	26.10	1.95	0.60	8.24	18.80
Apaneca	15.70	6.94	19.00	48.90	302.70	33.30	0.23	0.60	5.77	20.00
Atiquizaya	19.90	7.88	18.50	41.19	302.40	21.10	0.70	1.50	0.98	28.60
Concepción de Ataco	18.90	6.89	23.40	52.42	343.00	32.80	0.42	0.50	1.11	33.30
El Refugio	9.90	9.02	14.10	32.37	433.70	18.40	0.08	0.60	1.10	20.00
Guaymango	47.20	4.46	39.60	62.80	177.60	25.60	0.58	0.00	2.75	0.00
Jujutla	35.70	4.02	40.50	72.45	198.60	25.20	0.88	0.00	2.16	14.30
San Francisco Menéndez	29.90	4.85	33.70	64.44	255.00	18.20	1.03	0.20	3.20	7.10
San Lorenzo	28.30	7.86	21.20	55.03	215.80	15.10	0.13	0.00	1.79	20.00
San Pedro Puxtla	39.40	5.64	31.60	56.61	265.20	37.80	0.25	0.00	3.03	10.00
Tacuba	42.20	5.47	32.10	59.76	187.10	49.30	0.78	0.00	3.71	7.10
Turín	16.00	8.70	17.00	46.06	384.50	25.90	0.11	2.30	1.27	30.00

Departamento de Santa Ana

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencias Habitacionales	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	porcentaje de mujeres en concejos municipales
Candelaria de la Frontera	21.60	6.14	24.30	62.99	265.90	20.60	0.43	0.80	3.30	57.10
Chalchuapa	16.40	8.53	14.90	42.66	370.70	20.10	0.95	0.90	4.38	31.30
Coatepeque	23.80	6.27	27.50	60.50	254.80	26.50	1.15	0.30	2.75	7.10
El Congo	20.40	6.94	18.70	37.38	263.30	22.60	0.61	0.00	1.43	16.70
El Porvenir	22.00	6.76	23.20	53.65	252.00	29.90	0.13	1.00	2.18	20.00
Masahuat	48.20	4.44	44.70	56.10	176.50	21.60	0.05	0.00	3.89	0.00
Metapán	16.50	6.15	29.20	64.38	365.10	17.60	0.79	0.40	6.28	7.10
San Antonio Pajonal	25.50	5.30	34.00	68.26	232.30	17.40	0.04	0.00	3.08	12.50
San Sebastián Salitrillo	7.20	6.53	19.20	56.96	303.30	23.00	0.25	0.00	2.00	20.00
Santa Ana	11.80	8.83	14.10	51.60	421.10	15.90	3.65	2.30	6.95	22.20
Santa Rosa Guachipilín	32.50	5.97	35.60	66.10	190.90	24.90	0.05	0.00	0.92	10.00
Santiago de La Frontera	44.60	4.17	36.90	80.45	148.30	15.20	0.11	0.60	1.85	0.00
Texistepeque	19.80	6.07	26.70	62.93	250.90	19.20	0.25	0.30	3.54	16.70

Departamento de Sonsonate

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencias Habitacionales	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	porcentaje de mujeres en concejos municipales
Acajutla	15.80	7.03	24.00	58.62	305.90	21.40	1.46	0.80	2.53	14.30
Armenia	14.50	5.73	24.20	55.76	331.80	20.80	0.76	0.60	2.44	7.10
Caluco	43.70	5.55	30.50	51.30	171.20	24.30	0.35	0.00	2.40	10.00
Cuisnahuat	52.40	5.95	26.70	57.82	164.20	24.20	0.46	0.00	2.88	8.30
Izalco	19.90	6.66	23.40	54.71	288.60	27.50	2.12	0.30	1.98	31.30
Juayua	10.60	7.01	21.20	57.77	377.90	31.00	0.79	1.40	3.21	14.30
Nahulingo	10.60	7.56	21.60	43.83	264.50	27.50	0.30	1.80	2.71	20.00
Nahuizalco	22.70	5.52	32.20	65.53	359.00	33.10	1.37	0.30	1.69	7.10
Salcoatitan	18.90	7.89	24.80	49.39	286.60	25.70	0.23	0.00	0.68	25.00
San Antonio de Monte	12.30	8.09	17.30	43.39	343.10	27.40	0.51	0.60	2.69	16.70
San Julián	24.00	5.71	29.80	66.04	207.60	30.10	0.62	0.10	2.53	8.30
Santa Catarina Masahuat	34.60	5.71	38.00	67.10	203.40	35.50	0.34	0.00	1.02	10.00
Santa Isabel Ishuatan	40.80	6.83	30.20	69.82	202.40	29.30	0.33	0.00	0.86	0.00
Santo Domingo de Guzmán	44.50	6.08	32.80	44.39	172.40	26.20	0.19	0.00	2.09	20.00
Sonsonate	13.10	8.22	18.10	43.77	402.10	19.20	2.18	0.80	0.04	12.50
Sonzacate	6.80	9.88	8.70	32.88	651.60	18.10	0.19	2.80	NRM	16.70

Anexo 7: Matriz de Valoración por Puntos

Municipios Con alto nivel de Exclusión

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencia Habitacional	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	Porcentaje de mujeres en concejos municipales	Puntaje
Cuisnahuat	30	18	24	14	18	10	8	9	4	3	138
Jujutla	30	9	24	21	18	10	8	9	4	2	135
Tacuba	30	18	16	14	18	15	8	9	4	3	135
San Julián	20	18	24	14	18	15	8	9	4	3	133
Sto. Domingo de Guzmán	30	18	24	14	18	10	4	9	4	2	133
Nahuizalco	20	18	24	14	12	15	12	9	4	3	131
Sta. Isabel Ishuatan	30	18	16	21	18	10	4	9	2	3	131
Guaymango	30	9	24	14	18	10	8	9	4	1	127
Masahuat	30	9	24	14	18	10	4	9	6	3	127
Caluco	30	18	16	14	18	10	4	9	4	3	126
Sn. Pedro Puxtla	30	18	16	14	12	15	4	9	4	3	125
Santiago de La Frontera	30	9	24	21	18	5	4	6	4	3	124
Santa Catarina Masahuat	20	18	24	14	12	15	4	9	4	3	123
Sta. Rosa Guachipilín	20	18	24	14	18	10	4	9	2	3	122
San Antonio Pajonal	20	18	24	21	12	5	4	9	4	2	119

Municipios Con medio nivel de Exclusión

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencia Habitacional	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	Porcentaje de mujeres en concejos municipales	Puntaje
Coatepeque	20	18	16	14	12	10	12	6	4	3	115
Metapán	20	18	16	21	12	5	8	6	6	3	115
Izalco	20	18	16	14	12	10	12	6	4	3	115
San Francisco Menéndez	30	9	16	14	12	5	12	9	4	1	112
Salcoatitan	20	18	16	14	12	10	4	9	2	2	107
Atiquizaya	20	18	16	14	12	10	8	3	2	2	105
Concepción de Ataco	10	18	16	14	12	15	8	6	4	1	104
San Lorenzo	20	18	16	14	12	5	4	9	4	2	104
Armenia	10	18	16	14	12	10	8	6	4	3	101
Acajutla	10	18	16	14	12	10	12	3	4	2	101
San Sebastián Salitrillo	10	18	16	14	12	10	4	9	4	2	99
Ahuachapán	10	18	8	14	12	10	12	6	6	2	98
Turín	20	27	16	7	6	10	4	3	4	1	98
Apaneca	20	9	8	14	12	15	4	6	6	2	96
Candelaria de la Frontera	10	18	16	14	12	10	8	3	4	1	96

Municipios Con Bajo nivel de Exclusión

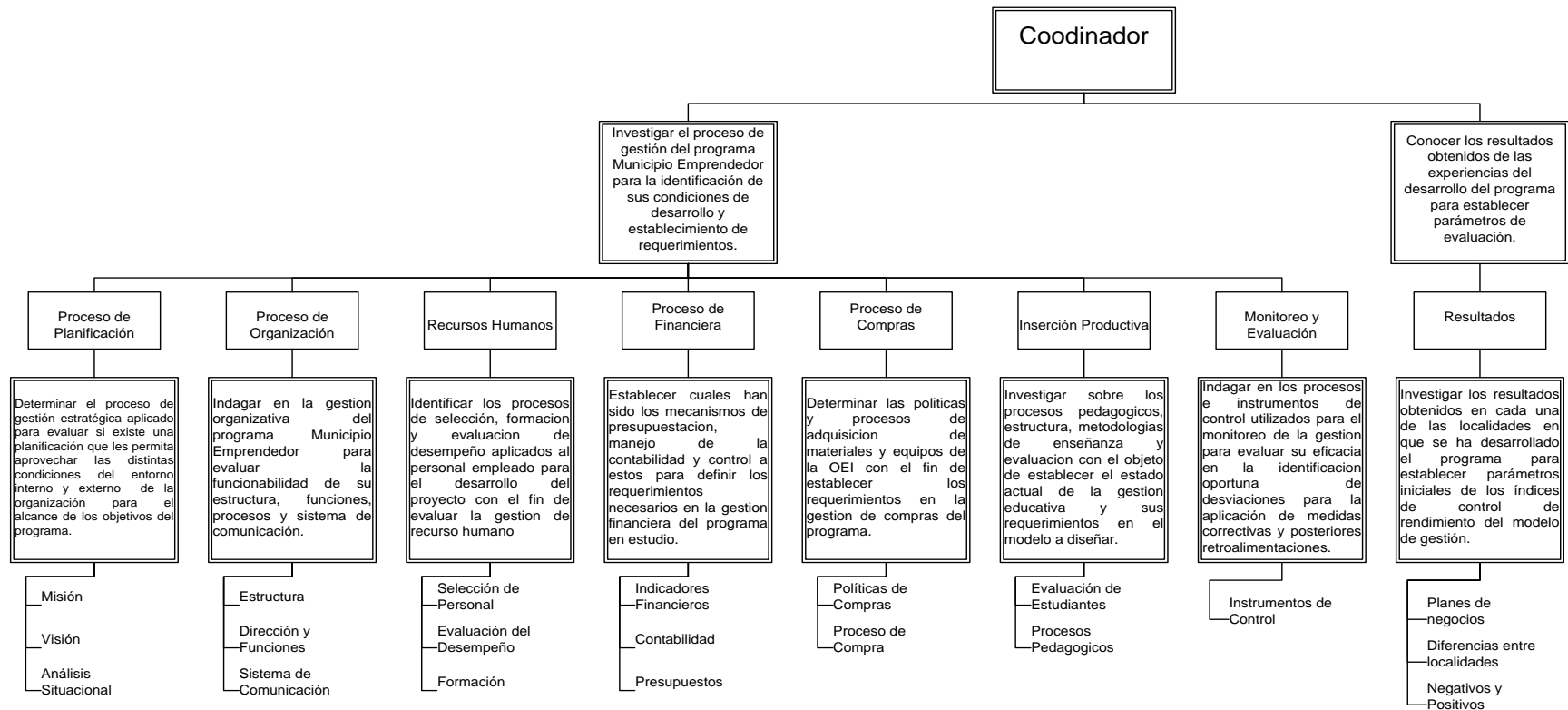
Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencias Habitacional	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	Porcentaje de mujeres en concejos municipales	Puntaje
Juayua	10	18	16	14	6	15	8	3	4	2	96
Texistepeque	10	18	16	14	12	5	4	9	4	2	94
San Antonio de Monte	10	27	8	7	12	10	8	6	4	2	94
Santa Ana	10	27	8	14	6	5	12	3	6	2	93
Sonsonate	10	27	8	14	6	5	12	6	2	3	93
Chalchuapa	10	27	8	14	6	10	8	3	4	1	91
El Congo	10	18	8	7	12	10	8	9	4	2	88
Nahulingo	10	18	16	7	12	10	4	3	4	2	86
El Porvenir	10	18	8	14	12	10	4	3	4	2	85
El Refugio	10	27	8	7	6	10	4	6	4	2	84
Sonzacate	10	27	8	7	6	5	4	3	2	2	74

Anexo 8: Matriz de Objetivos para el Diseño de Instrumentos

Objetivo del estudio-fase investigación	Objetivo Investigación de campo	Fuente	Requerimiento de información	Objetivo de encuesta o entrevista	Palabras claves
Determinar la información necesaria para la descripción de la situación actual de la gestión del programa de la OE, de programas similares y condiciones del municipio; para la obtención de especificaciones, variantes y requerimientos del modelo.	Investigar el proceso de gestión del programa Municipio Emprendedor para la identificación de sus condiciones de desarrollo y establecimiento de requerimientos.	Coordinadores	Proceso de Gestión Estratégica	Determinar el proceso de gestión estratégica aplicado para evaluar si existe una planificación que les permita aprovechar las distintas condiciones del entorno interno y externo de la organización para el alcance de los objetivos del programa.	Visión Misión Análisis Situacional
			Proceso de Gestión organizativa	Indagar en la gestión organizativa del programa Municipio Emprendedor para evaluar la funcionalidad de su estructura, funciones, procesos y sistema de comunicación.	Estructura Dirección y funciones Sistema de Comunicación
			Proceso de Gestión de recurso humano	Identificar los procesos de selección, formación y evaluación de desempeño aplicados al personal empleado para el desarrollo del proyecto con el fin de evaluar la gestión de recurso humano	Selección del personal Formación Evaluación del desempeño
			Proceso de Gestión Financiera	Establecer cuáles han sido los mecanismos de presupuestación, manejo de la contabilidad y control a estos para definir los requerimientos necesarios en la gestión financiera del programa en estudio.	Presupuestación Contabilidad Indicadores Financieros
			Proceso de la Gestión de compras	Determinar las políticas y procesos de adquisición de materiales y equipos de la OE con el fin de establecer los requerimientos en la gestión de compras del programa.	Proceso de compras Políticas de compras
			Proceso de Gestión Educativa	Investigar sobre los procesos pedagógicos, estructura, metodologías de enseñanza y evaluación con el objeto de establecer el estado actual de la gestión educativa y sus requerimientos en el modelo a diseñar.	Procesos pedagógicos evaluación de los estudiantes
		Colaboradores	Control de la Gestión	Indagar en los procesos e instrumentos de control utilizados para el monitoreo de la gestión para evaluar su eficacia en la identificación oportuna de desviaciones para la aplicación de medidas correctivas y posteriores retroalimentaciones.	Instrumentos de control Procesos
			Gestión Estratégica	Investigar en el conocimiento, comprensión y aceptación de la finalidad del programa por parte de los colaboradores para evidenciar si la dirección ha sabido unificar los esfuerzos hacia la misma visión.	Objetivos ¿la conocen y la comparten? Misión y visión ¿La conocen y la comparten?
			Gestión Educativa	Indagar en la gestión educativa del programa para determinar si los módulos de capacitación se ajustan a las condiciones de los participantes con el fin de alcanzar el nivel de aprendizaje necesario para el establecimiento de su idea de negocio.	Proceso Metodológico Evaluaciones
		Participantes	Gestión Organizativa	Determinar la logística seguida en el desarrollo del seminario de capacitación con el objeto de analizar los procesos utilizados en la organización y administración de los recursos obrados.	Sistema de relaciones Funciones Estructura
			Gestión Educativa	Investigar la valoración de los participantes acerca de la metodología y temática del programa para el establecimiento de oportunidades de mejora en su desarrollo y la capacidad de estos de montar sus ideas de negocio.	Planeación de los módulos metodológica Evaluaciones
		Coordinadores	Resultados finales	Investigar los resultados obtenidos en cada una de las localidades en que se ha desarrollado el programa para establecer parámetros iniciales de los índices de control de rendimiento del modelo de gestión.	Cumplimiento de los materiales Cumplimiento de horarios Negativos Positivos Planes de negocio Diferencias en localidades
Participantes	Nivel de satisfacción		Determinar el grado de cumplimiento de las expectativas de los participantes para la visualización de tendencias sobre el impacto alcanzado por el programa.	Cumplimiento de expectativas	
Determinar la información necesaria para la descripción de la situación actual de la gestión del programa de la OE, de programas similares y condiciones del municipio; para la obtención de especificaciones, variantes y requerimientos del modelo.	Investigar sobre la gestión de otros programas en emprendedurismo a fin de establecer parámetros de comparación e identificación de estrategias que permitieron obtener buenos resultados.	Coordinadores Otros programas	Proceso de Gestión Estratégica	Indagar sobre la finalidad y metas que persigue el programa, para identificar los objetivos y las estrategias seguidas, permitiendo caracterizar la línea de acción del programa	Estrategias Nivel planificación Finalidad del proyecto Metas del proyecto
			Proceso de Gestión organizativa	Investigar acerca de las fases de desarrollo de los diferentes programas de emprendedurismo y de las entidades involucradas en estas con el fin de identificar su tipo de organización.	Actores y funciones Elementos que constituye el programa (Fases, etapas)
			Resultados	Indagar acerca de los resultados obtenidos por los diferentes programas de emprendedurismo desarrollados en el país, permitiendo el establecimiento del alcance de sus objetivos y la efectividad de las estrategias implantadas.	Nivel de participación
		Alcaldes	Nivel de apoyo	Investigar sobre las iniciativas de emprendedurismo en desarrollo y la colaboración de las alcaldías para determinar el nivel de apoyo en la ejecución de estas.	Tipo de apoyo
			Identidades que colaboran	Indagar acerca de programas de apoyo desarrollados en coordinación con otras instituciones con el fin de la identificación de líderes sociales	personas, instituciones, organizaciones
			Proceso de gestión, realizar convenio de cooperación	Determinar los procesos institucionales necesarios para ejecutar el programa de la OE en la localidad con el fin de establecer la gestión en la municipalidad	Proceso
			Participación	Indagar acerca de la estructura de organización de los líderes con el objeto del establecimiento de entidades de colaboración para la ejecución del programa. Determinar la intención de participación de los líderes en programas de emprendedurismo con el fin del establecimiento del nivel de aceptación y disposición de personal que colaboren en su desarrollo	Organización de la comunidad Posibles colaboradores
		Líderes sociales	Instituciones	Investigar acerca de iniciativas de emprendedurismo impulsadas con el fin de la determinación de instituciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad.	Nivel de Participación Instituciones que colaboran al desarrollo de la comunidad
			Alcaldes	Recurso disponible	Indagar en la disponibilidad de la municipalidad para colaborar con sus recursos humanos, físicos y financieros en la ejecución del proyecto para establecer su nivel de cooperación
		Alcaldes		Principales actividades económicas del municipio	Investigar acerca de las principales actividades económicas del municipio para establecer las líneas de oportunidades de negocio a potenciar en el proyecto de la OEI
			Recurso no explotados	Investigar acerca de las líneas de oportunidades de negocio a potenciar en las iniciativas empresariales.	Nota: oportunidades de desarrollo económico Necesidades
			Plan de desarrollo local	Investigar los planes municipales programados en el eje productivo con el objeto de determinar la tendencia de las autoridades en el desarrollo del municipio.	Ejes de desarrollo económico
Población de los Municipios	Percepción a programas	Investigar sobre la participación de la población en otros programas y su disposición a involucrarse en un nuevo proyecto; estableciendo las actitudes positivas o negativas hacia iniciativas de cooperación social.	Percepción Interés de participar Disponibilidad de tiempo Preferencias de localidad Tipo de cursos de interés Expectativas del programa		
	Interés a programas Emprendedores	Investigar sobre la participación de la población en otros programas y su disposición a involucrarse en un nuevo proyecto; estableciendo las actitudes positivas o negativas hacia iniciativas de cooperación social.	Ver Características de un emprendedor Ideas de negocio		
	Intención a participar en un nuevo	Investigar sobre la participación de la población en otros programas y su disposición a involucrarse en un nuevo proyecto; estableciendo las actitudes positivas o negativas hacia iniciativas de cooperación social.	Ver Características de un emprendedor Ideas de negocio		
Alcaldes	Actitudes Emprendedoras	Indagar las posibles ideas de negocio que posee la población como comprobación del potencial emprendedor de estos.	Ver Características de un emprendedor Ideas de negocio		

Anexo 9: Esquemas y cuestionarios para la recopilación de información primaria

Esquema Información Requerida Entrevista a Coordinador del PME





Entrevista a Coordinador Programa Municipio Emprendedor



Nombre del Entrevistado		Nº Entrevista	
Delegación de San Salvador		OEI	
Fecha	Hora inicio	Hora Fin	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
Objetivo de entrevista: Determinar el proceso de gestión estratégica aplicado para evaluar si existe una planificación que les permita aprovechar las distintas condiciones del entorno interno y externo de la organización para el alcance de los objetivos del programa.		
C010	¿Cómo se originó la idea del programa Municipio Emprendedor?	
	Repreguntas	
C020	¿Cuenta el programa con una visión claramente definida?	
C030	¿Cuál es la visión?	
C040	¿Cree que esta visión del programa es alcanzable en un plazo de 3 a 5 años?	
C050	¿Cuál fue el proceso para definir esta visión? ¿Quiénes estuvieron involucrados?	
	Repreguntas	
C060	¿Se da a conocer la visión del programa a cada persona que se integra al trabajo de este?	
C070	¿En que forma se transmite la visión?	
C080	¿Cuenta el programa con una misión claramente definida?	
C090	¿Cuál es la misión?	
C100	¿Cuál fue el proceso para definir esta misión? ¿Quiénes estuvieron involucrados?	
	Repreguntas	
C110	¿Se da a conocer la misión del programa a cada persona que se integra al trabajo de este?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
C120	¿En que forma se transmite la misión?	
C130	¿Se ha elaborado un análisis de las condiciones internas y externas a la OEI, planteamiento de escenarios y definición de factores claves para el alcance de la visión y cumplimiento de la misión del programa?	
	Repreguntas	
C140	¿Cuáles han sido los procesos para realizar el análisis? ¿Quiénes han intervenido en este?	
	Repreguntas	
C150	¿Se han definido estrategias para el alcance de la visión, misión y objetivos del programa?	
	Repreguntas	
C160	Estas estrategias, ¿Han sido definidas de acuerdo al diagnóstico realizado de las condiciones internas y externas a la OEI?	
	Repreguntas	
C170	¿Se ha desarrollado una planificación para la ejecución del programa en cada localidad?	
	Repreguntas	
C180	¿Cuál es el proceso para elaborar esta planificación? ¿Quiénes intervienen directamente en esta planeación?	
	Repreguntas	
C190	¿Se desarrolla planes para la búsqueda de recursos financieros, humanos y físicos?	
	Repreguntas	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
C200	¿Se desarrolla planes para la distribución de estos recursos?	
	Repreguntas	
C210	¿Se establece cómo se dará seguimiento y control a los planes y medirá el alcance de los objetivos, misión y visión?	
	Repreguntas	
C220	¿Se toma en cuenta también en el control de los resultados parámetros que le permitan saber que tan buenos son; como por ejemplo en el resultado de obtención de planes de negocio se toman en cuenta parámetros como la rentabilidad de los planes de negocio, innovación, aceptación en el mercado; para establecer si son aceptables o no?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Indagar en la gestión organizativa del programa Municipio Emprendedor para evaluar la funcionabilidad de su estructura, funciones, procesos y sistema de comunicación.		
C230	¿Se ha definido una estructura organizativa para el programa? ¿cuál es?	
	Repreguntas	
C240	¿Se han definido las funciones de cada una de las unidades de la estructura organizativa?	
	Repreguntas	
C250	¿Están documentadas estas funciones?	
C260	¿Se han establecidos políticas, normas y procedimientos que dejen en claro cómo debe ser la actuación de cada unidad o persona que conforma la estructura?	
	Repreguntas	
C270	¿Están documentadas estas políticas, normas y procedimientos?	
C280	Si están documentadas funciones, políticas, normas y procedimientos,	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
	¿Cuál fue el proceso para documentarlas?	
C290	Si no están documentadas ¿Qué se requiere para documentarlas?	
	Repreguntas	
C300	¿Qué tan importante es documentar las funciones políticas, normas y procedimientos para esta programa, según su consideración?	
	Repreguntas	
C310	¿Se ha dado a conocer estas disposiciones a todo el personal que conforma la estructura organizativa del programa?	
C320	¿Se han establecidos los canales y medios de comunicación a seguir para el flujo de la información en el programa?	
C330	¿Cuáles son?	
	Repreguntas	
C340	¿Se ha dado a conocer a todo el personal involucrado en el programa cuáles son estos canales y medios?	
	Repreguntas	
C350	¿Se cuenta con algún tipo de clasificación para la información, y cual es?	
C360	¿Influye la información informal en las dicciones tomadas por la coordinación?	
C370	¿Se toma en consideración la información informal de alguna forma?	
C380	¿Cómo se maneja la información; es toda dirigida hacia la coordinación o esta se resuelve en niveles intermedios?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Identificar los procesos de selección, formación y evaluación de desempeño aplicados al personal empleado para el desarrollo del proyecto con el fin de evaluar la gestión de recurso humano.		
C390	¿Se ha elaborado una planeación del reclutamiento y selección del recurso humano a emplear en cada localidad en que se ejecutará el programa?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
	Repreguntas	
C400	¿En el proceso de reclutamiento y selección se tienen previamente definido el perfil del cargo (facilitadores)?	
	Repreguntas	
C410	¿Las personas seleccionadas cumplen con el perfil del puesto a ocupar?	
	Repreguntas	
C420	¿En cuantas oportunidades ha ocurrido que el personal no cumple con el perfil	
C430	¿Existen acciones para resolver la situación en donde no se cuenta con personal idóneo y cuales son estas acciones?	
C440	¿Existe alguna base de datos de personal que este capacitado para desarrollar este programa en la actualidad?	
C450	¿Se tienen planes de formación de personal?	
C460	¿Se ha elaborado un plan de inducción y capacitación del personal que se emplea de acuerdo a las necesidades que se encuentren?	
C470	¿Cuál es el contenido del plan de inducción?	
C480	¿En qué consiste el plan de capacitación?	
C490	¿Se ha elaborado un plan para la evaluación del desempeño del personal empleado?	
	Repreguntas	
C500	¿Qué indicadores se han tomado en cuenta para evaluar el desempeño del personal?	
	Repreguntas	
C510	¿Existe dentro del plan el elemento de compensaciones e incentivos en caso de que el empleado tenga un excelente desempeño?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
C520	¿Qué tipo de compensaciones o incentivos se da al empleado en caso tenga un buen desempeño?	
C530	¿Cuáles son las medidas a tomar en caso no tenga un buen desempeño?	
Objetivo de entrevista: Establecer cuales han sido los mecanismos de presupuestación, manejo de la contabilidad y control a estos para definir los requerimientos necesarios en la gestión financiera del programa en estudio.		
C540	¿Cuál es el proceso empleado para elaborar el presupuesto del programa?	
	Repreguntas	
C550	¿Quiénes colaboran en la elaboración del presupuesto?	
C560	¿Se tienen formatos para emplear en esta labor presupuestaria? ¿cuáles?	
C570	¿Cuál ha sido el proceso para la búsqueda de financiación a estos presupuestos?	
	Repreguntas	
C580	¿Existe leyes, reglamentos, políticas; dentro de la OEI, que regulen los montos y fuentes de financiamiento a los programas?	
	Repreguntas	
C590	¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento al programa?	
C600	¿Se lleva una contabilidad exclusiva para el programa?	
C610	¿Quién lleva la contabilidad del programa?	
C620	¿Cuáles son los formatos o formularios que se tienen para el manejo de la contabilidad?	
C630	¿Cuáles son los requerimientos contables que exige internamente la OEI para cumplimiento de las leyes que la regulan?	
C640	¿Se han establecido indicadores que permitan observar el nivel de ejecución y uso del recurso financiero para tomar medidas correctivas?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
	¿Cuáles?	
	Repreguntas	
C650	¿Qué medidas se han tomado cuando se ha gastado más de lo presupuestado?	
	Repreguntas	
C660	¿Quién ha financiado los gastos cuando se ha sobrepasado lo presupuestado?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Determinar las políticas y procesos de adquisición de materiales y equipos de la OEI con el fin de establecer los requerimientos en la gestión de compras del programa.		
C670	¿Dentro de la OEI existe alguna reglamentación que regule las compras en los programas?	
C680	¿Se ha establecido algún tipo de políticas o estrategias para estas compras?	
C690	¿Qué tipo de compras se realizan dentro del desarrollo del programa?	
C700	¿Cuáles han sido los procesos para la adquisición de estos productos?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Investigar sobre los procesos pedagógicos, estructura, metodologías de enseñanza y evaluación con el objeto de establecer el estado actual de la gestión educativa y sus requerimientos en el modelo a diseñar.		
C710	¿Cuál ha sido el mecanismo para determinar los contenidos y metodologías de los módulos del seminario?	
	Repreguntas	
C720	¿Existen mecanismos para detectar debilidades o fallas en el proceso pedagógico durante su ejecución?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Investigar los resultados obtenidos en cada una de las localidades en que se ha desarrollado el programa para establecer parámetros iniciales de los índices de control de rendimiento del modelo de gestión.		
C730	¿Cuáles han sido los resultados positivos del programa por localidad?	
C740	¿Ha habido resultados negativos? ¿Cuáles han sido?	
	Repreguntas	
C750	¿En que localidad se han obtenido los mejores resultados?	

Esquema Información Requerida Entrevista a Facilitadores Comunitarios del PME





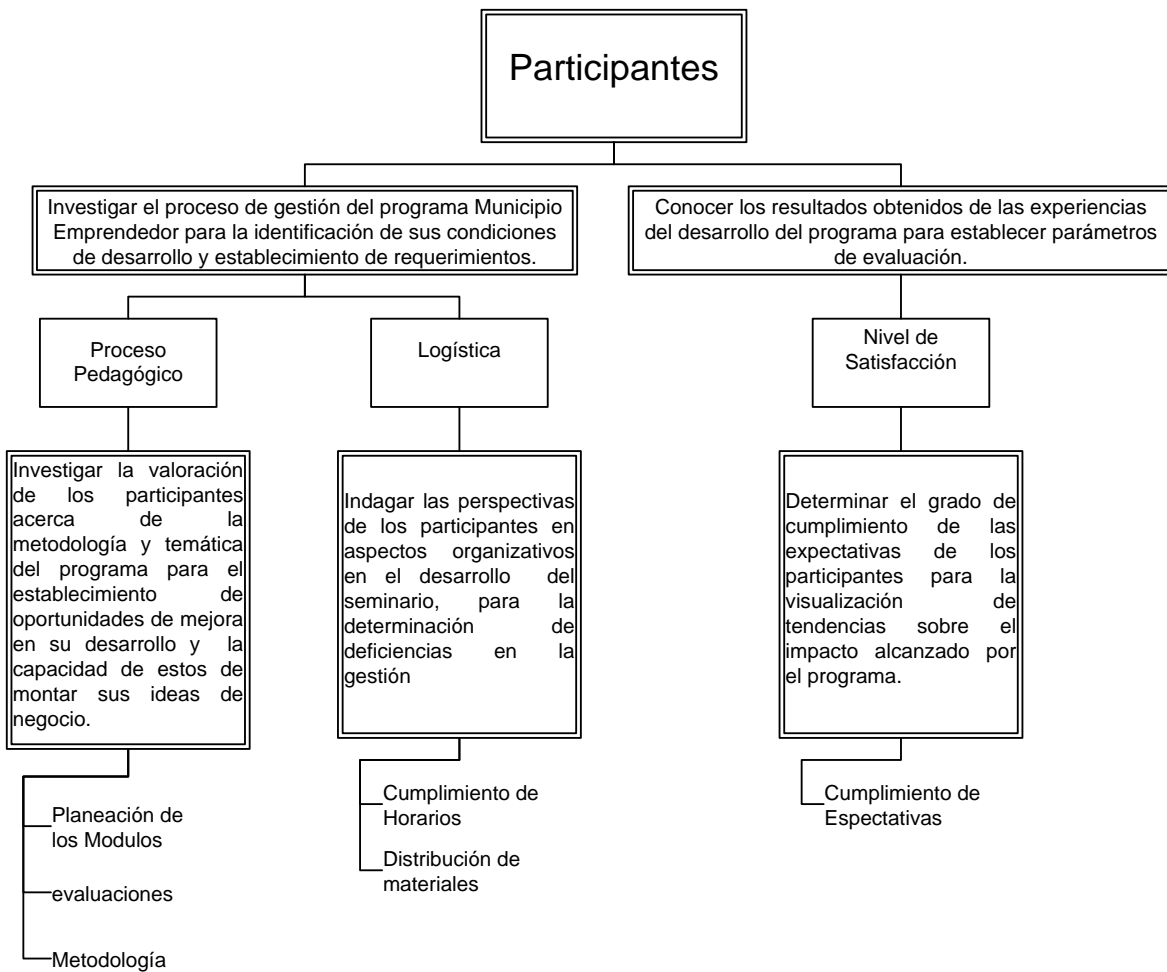
Entrevista a Colaboradores o Facilitadores

Nombre del entrevistado				Nº Entrevista	
Fecha		Hora inicio		Hora Fin	
Departamento	Municipio en que participaron				

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
Objetivo: Investigar en el conocimiento, comprensión y aceptación de la finalidad del programa por parte de los colaboradores para evidenciar si la dirección ha sabido unificar los esfuerzos hacia la misma visión.		
F010	¿Para usted según lo que le han comentado o explicado, cual es la finalidad que persigue el programa?	
F020	¿Sabe usted, cuales son las metas que persigue la coordinación del programa con el desarrollo del proyecto?	
	<small>Repreguntas</small>	
F030	¿Podría decir, según lo que Ud. a entendido, cuáles son los objetivos del programa?	
F040	¿Podría decir, según lo que Ud. a entendido, qué problemas económicos y sociales busca resolver el programa?	
	<small>Repreguntas</small>	
Objetivo: Determinar la logística seguida en el desarrollo del seminario de capacitación con el objeto de analizar los procesos utilizados en la organización y administración de los recursos otorgados.		
F050	¿Podría mencionarme las personas que Ud. sabe estaban involucradas en la organización del programa y que actividades estaban bajo su responsabilidad?	
	<small>Repreguntas</small>	
F060	¿Desde su punto de vista, estas personas han cumplido a satisfacción sus responsabilidades? Si no lo han cumplido, ¿Qué razones cree que le hayan impedido cumplirlas?	
	<small>Repreguntas</small>	
F070	¿Considera que los espacios o locales utilizados eran adecuados para el desarrollo de las actividades del seminario?	
	<small>Repreguntas</small> <small>¿Por qué cree que no era adecuado?</small>	
F080	¿Recibió Ud. a tiempo y completo el material que iba a utilizar en cada sesión?	
F090	¿Recibió Ud. a tiempo y completo la alimentación a proporcionar durante las sesiones?	
F100	¿Existían procedimientos establecidos para las diferentes actividades que se desarrollaban dentro del seminario? Si existían ¿Podría mencionar cuales eran estos?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
F110	<p>¿Según su opinión, qué aspectos mejoraría en la organización del programa?</p> <p>Repreguntas</p>	
<p>Objetivo: Indagar en la gestión educativa del programa para determinar si los módulos de capacitación se ajustan a las condiciones de los participantes con el fin de alcanzar el nivel de aprendizaje necesario para el establecimiento de su idea de negocio.</p>		
F120	<p>¿Considera Ud. que los objetivos de los módulos del seminario van acorde a los objetivos generales del programa?</p> <p>Repreguntas ¿Por qué?</p>	
F130	<p>¿Considera que los módulos contienen los temas apropiados que permitan motivar y transmitir el conocimiento para ser un emprendedor?</p>	
F140	<p>¿Considera que la metodología empleada en los módulos son apropiadas para el tipo de personas que participan del seminario?</p> <p>Repreguntas ¿Por qué considera que no son adecuadas?</p>	
F150	<p>¿Le fue fácil a Ud. como facilitador desarrollar los contenidos y dinámicas que se contemplan en el seminario?</p> <p>Repreguntas</p>	
F160	<p>¿Cree que el número de sesiones y tiempo de estas es el adecuado?</p>	
F170	<p>¿Considera que el tiempo asignado a cada una de las actividades que se realizaban dentro de cada sesión era el adecuado?</p>	
F180	<p>¿Cree que la duración de todo el seminario era adecuado?</p>	
F190	<p>¿Con que recursos contaba para explicar los temas?</p> <p>Repreguntas</p>	
F200	<p>¿Qué recursos a su forma de pensar sería bueno agregar para facilitar la comprensión de cada tema?</p> <p>Repreguntas</p>	
F210	<p>¿Cree Ud. que el número de participantes por grupo asignado a cada facilitador es adecuado?</p>	
F210	<p>¿Considera usted que las evaluaciones cumplían con el objetivo que perseguían?</p>	
F210	<p>¿Según su opinión, qué elementos hacen falta o cambiaría en los módulos para que estos alcancen los resultados esperados?</p> <p>Repreguntas</p>	

Esquema Información Requerida Entrevista a Participantes del PME





Entrevista a Participantes del PME

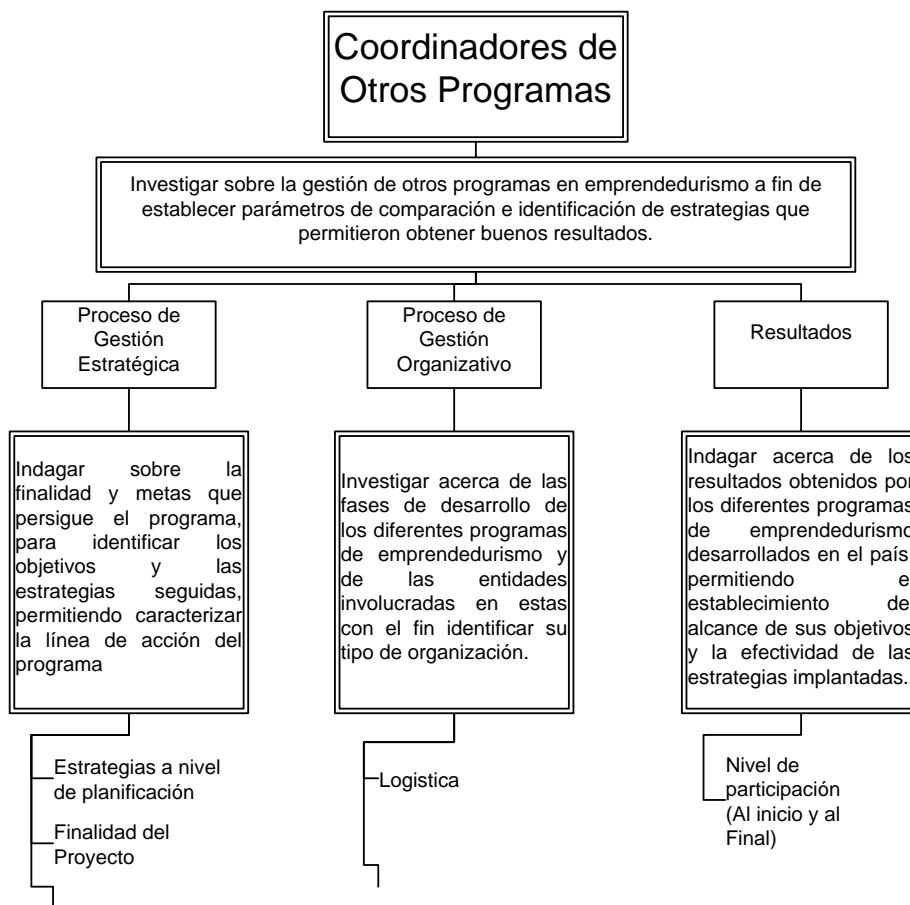


Universidad de Cuenca				Nº Entrevista	
Fecha		Hora inicio		Hora Fin	
Departamento		Municipio en que participaron			

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
Objetivo de entrevista: Investigar la valoración de los participantes acerca de la metodología y temática del programa para el establecimiento de oportunidades de mejora en su desarrollo y la capacidad de estos de montar sus ideas de negocio.		
P010	¿Le pareció que los contenidos del seminario eran los apropiados para capacitarlo en la creación y manejo de un negocio?	
P020	¿A su forma de ver, cuales fueron los contenidos que han servido más para llevar a cabo su idea?	
P030	¿Cuáles contenidos para usted no han tenido impacto para el desarrollo de su negocio?	
P040	¿Tiene alguna sugerencia, sobre los temas impartidos u otros que deberían incluirse en el seminario?	
	Repreguntas ¿Cuáles?	
P050	¿Le pareció que las metodologías: de discusiones participativas, dinámicas, trabajos de campo e investigaciones; eran apropiadas para el desarrollo y aprendizaje de los contenidos del seminario?	
P060	¿Cuáles de las dinámicas que se realizaron durante todo el seminario le gustaron más?	
	Repreguntas ¿Cuáles le gustaron menos?	
P070	¿Qué enseñanzas le dejó a usted las dinámicas que más le gustaron?	
	Repreguntas	
P080	¿Cuáles de todas las dinámicas no fueron de su agrado y porque?	
P100	¿Cree que la forma en que se realizaban las evaluaciones sobre las sesiones le permitían realmente expresar sinceramente sus observaciones?	
P110	¿Según su opinión cambiaría algo en la metodología de enseñanza empleada?	
	Repreguntas ¿Qué cambiaría?	
P120	¿Le mejoraría algo a la folletería de apoyo utilizada en las actividades del seminario? (Indicaciones, dibujos, tipo de letra, cuadros, otros)	
	Repreguntas ¿Qué específicamente cambiaría?	
P130	¿Opina que el tiempo asignado a las actividades dentro de cada sesión	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas										
	era: muy poco, suficiente o demasiado; para su desarrollo?											
	<small>Repreguntas</small>											
P140	¿Cuanto te hubiese gustado a usted que durara cada sesión?											
P150	A su forma de ver, ¿El numero de sesiones por semana eran muy poco o era adecuado?											
P160	Si considera que era muy poco ¿Cuántas sesiones por semana le hubiesen gustado a usted?											
P170	Con respecto al tiempo que duro todo el seminario considera que fue demasiado, muy poco o estuvo adecuado.											
P180	¿Cómo calificaría Ud. A las personas que impartieron las sesiones respecto al dominio de los temas?											
	<small>Repreguntas</small>											
P190	Cómo calificaría Ud. A las personas que impartieron las sesiones respecto al manejo de las dinámicas?											
	<small>Repreguntas</small>											
Objetivo de entrevista: Indagar las perspectivas de los participantes en aspectos organizativos en el desarrollo del seminario, para la determinación de deficiencias en la gestión.												
P200	¿Las sesiones iniciaban con puntualidad?											
P210	¿Se cumplía con el horario establecido para las sesiones?											
P220	¿El material y equipo a utilizar estaba disponible y listo para ser usado en el momento en que era necesario?											
P230	¿Podría explicar en forma general cuales era el desarrollo o pasos comunes que hacían en cada una de las sesiones?											
	<small>Repreguntas</small>											
Objetivo de entrevista: Determinar el grado de cumplimiento de las expectativas de los participantes para la visualización de tendencias sobre el impacto alcanzado por el programa.												
P240	¿En qué nivel calificaría su grado de satisfacción respecto a lo que esperaba del programa?											
	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Poco</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Mucho</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 ()</td> <td style="text-align: center;">2 ()</td> <td style="text-align: center;">3 ()</td> <td style="text-align: center;">4 ()</td> <td style="text-align: center;">5 ()</td> </tr> </table>		Poco				Mucho	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Poco				Mucho								
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()								
P250	¿En general qué cambiaría al programa?											
	<small>Repreguntas</small>											

Esquema de Información Requerida Entrevista a Coordinadores de Otros Programas de Emprendedurismo





Entrevista a Coordinadores de Otros Programas de Emprendedurismo

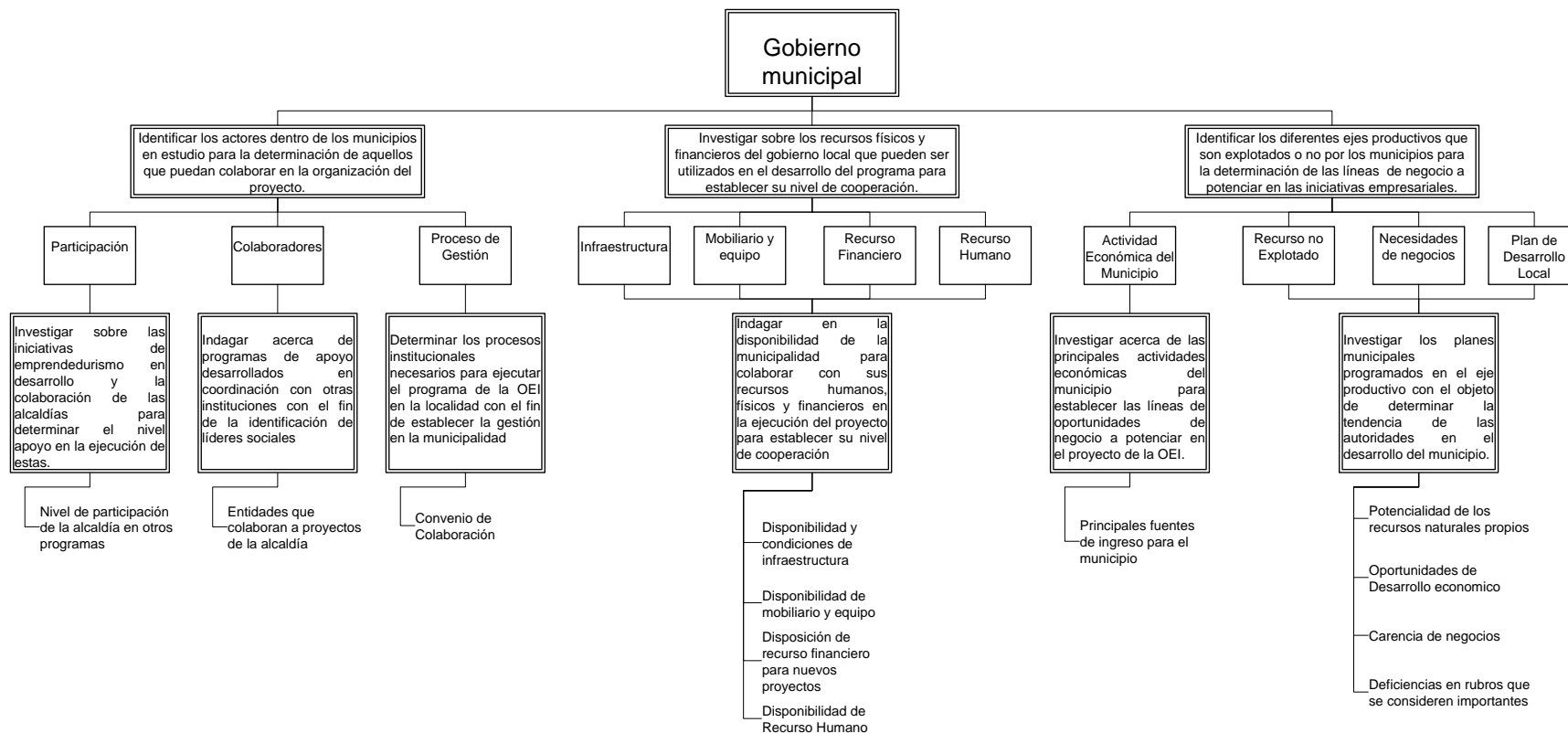


Universidad Nacional de San Marcos			Nº Entrevista	
Fecha		Hora inicio		Hora Fin
Organización				

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
Objetivo: Indagar sobre la finalidad y metas que persigue el programa, para identificar los objetivos y las estrategias seguidas, permitiendo caracterizar la línea de acción del programa.		
O010	¿Cómo nació la idea del programa?	
	Repreguntas	
O020	¿Cuál es el propósito que persigue el programa que usted dirige?	
O030	¿Cuales son las metas que se persiguen con la realización de esta iniciativa?	
O040	¿Quiénes son los beneficiarios directos del programa?	
O050	¿Por qué se ha enfocado el programa hacia ese sector de la población?	
O060	Con el desarrollo del programa ¿se han cumplido con las metas y expectativas de este?	
O070	¿Cómo dieron a conocer el programa a la población?	
O080	¿Se tienen algunos requisitos que los interesados deben cumplir para ser considerados en el desarrollo de esta iniciativa? Si los tiene ¿Cuáles son?	
Objetivo: Investigar acerca de las fases de desarrollo de los diferentes programas de emprendedurismo y de las entidades involucradas en estas con el fin identificar su tipo de organización.		
O090	¿Dentro del proceso de desarrollo del programa, en cuantas fases esta dividida su ejecución?	
O100	¿Podría mencionar cuales son estas fases y en que consisten?	
O110	¿Qué metodologías se han aplicado para del desarrollo del proyecto?	
O120	¿Cuál de las metodologías empleadas ha funcionado mejor?	
O130	¿Proporcionan ustedes todos los recursos para el desarrollo del programa?	
O140	¿Qué recursos en específico aporta su entidad para la realización de esta?	
O150	¿Cobran por este servicio?	
O160	¿Se ha cumplido la programación establecida para el desarrollo del proyecto?	
O170	Si no se ha cumplido, ¿En que medida no se ha cumplido? Y ¿cuales han sido las razones?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
O180	¿Cuentan con colaboración de alguna otra entidad para la ejecución del programa actualmente? Y ¿Cuáles son estas entidades?	
O190	Si participan otras entidades, ¿En que forma coordinan los esfuerzos? <small>Repreguntas</small>	
O200	¿Cuáles son las responsabilidades de cada una de las entidades involucradas en la ejecución del proyecto?	
O210	¿Se ha pensado involucrar alguna otra entidad para generar un impacto mayor del programa?	
Objetivo: Indagar acerca de los resultados obtenidos por los diferentes programas de emprendedurismo desarrollados en el país, permitiendo el establecimiento del alcance de sus objetivos y la efectividad de las estrategias implantadas.		
O220	¿Cuál es el nivel de participación con la que el programa ha contado al inicio de su ejecución? <small>Repreguntas</small>	
O230	¿Cuántos de estos participantes cumplieron con todo el proceso del programa? <small>Repreguntas</small>	
O240	¿En que fase del programa se ha tenido la mayor deserción? <small>Repreguntas</small>	
O250	¿Cuál ha sido el nivel de deserción de todo el programa? <small>Repreguntas</small>	
O260	¿Se han cumplido con las expectativas del programa? <small>Repreguntas</small>	
O270	Si no se han cumplido ¿se tiene conocimiento de la razón por la cual las expectativas o metas planteadas no han sido las deseadas? <small>Repreguntas</small>	
O280	Si el programa no ha concluido, ¿qué nivel de participación se tiene hasta el momento? Y ¿este nivel es el esperado? <small>Repreguntas</small>	

Esquema de Información Requerida Entrevista a Representantes de Gobiernos municipales





Entrevista a Representantes de Gobiernos Municipales

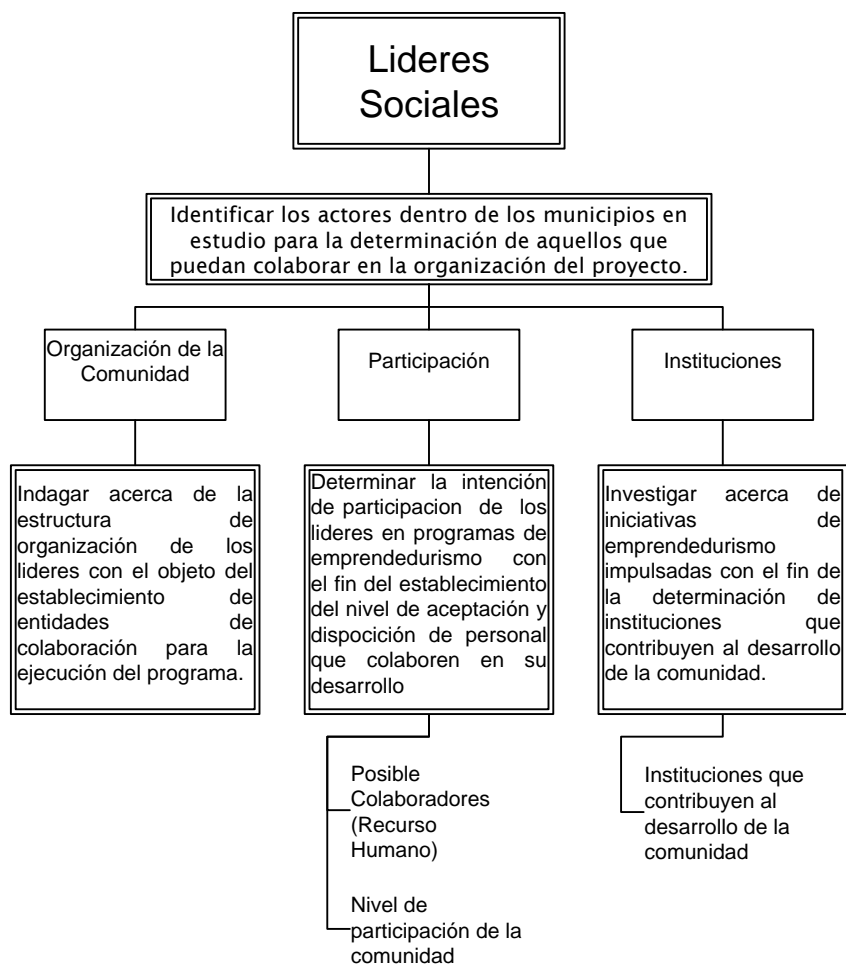


Nombre del Municipio				Nº Entrevista	
Fecha		Hora inicio		Hora Fin	
Departamento			Municipio		

Cod.	Preguntas Claves	Res puestas
Punto clave: Principales fuentes de ingreso para el municipio.		
A010	¿Cuál es la actividad económica que se desarrolla en el municipio que tiene más fuerza o es más conocida?	
A020	¿Existen otras actividades que sirven como fuente de ingresos para las familias dentro de la municipalidad?	
Punto clave: Potencialidad de los recursos naturales propios.		
A140	Podría mencionar cuales son los principales recursos naturales que posee el municipio, que están siendo explotados o no.	
Punto clave: Carencia de negocios		
A150	¿Se tiene conocimiento de algunos tipos de negocio que no tenga el municipio y que se ha convertido en una necesidad?	
Punto clave: Oportunidades de desarrollo económico.		
A030	Dentro de su plan de trabajo para la gestión municipal 2006-2009, ¿Cuáles son los ejes principales a desarrollar?	
Punto clave: Nivel de participación de la alcaldía en otros programas		
A040	¿Qué proyectos en específico se están llevando a cabo, o se ha planificado ejecutar, que contribuyan a mejorar las condiciones económicas de la población?	
Punto clave: Entidades que colaboran a proyectos de la alcaldía. - Organización		
A050	¿Con que instituciones u organizaciones la Alcaldía tiene vínculos de cooperación para el desarrollo de proyectos en la localidad?	
A060	¿Cuántas ADESCOS registradas y en proceso existen en el municipio?	
A070	¿Existe algún proyecto actualmente o en el pasado que la Alcaldía haya coordinado con las ADESCOS?	
A090	Las iglesias del municipio, representan organizaciones claves para impulsar proyectos en las localidades?	
A100	¿Qué proyectos actualmente o en el pasado se han coordinado con las Iglesias de la localidad?	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
A120	¿Qué papel ha jugado la alcaldía en el desarrollo de los programas en colaboración con otras entidades?	
A130	¿Que otras organizaciones o entidades dentro de la comunidad podrían involucrarse o ha estado involucrado en la realización de proyectos?	
Punto clave: Nivel de participación de la alcaldía en otros programas		
A160	¿Qué opina sobre el emprendedurismo como actitud a cultivar para contribuir al desarrollo local?	
A170	¿Tiene conocimiento de programas de emprendedurismo, cursos vocacionales u orientación hacia desarrollo de actividades económicas, que se haya o estén desarrollando su localidad?¿cuáles son?	
A180	¿Ha participado la alcaldía de estas iniciativas?	
A190	¿Qué papel ha jugado la alcaldía en el desarrollo de estos programas?	
A200	¿Apoyaría la Alcaldía un proyecto que trabaje sobre este tema para impulsar el nacimiento de iniciativas económicas y sociales en el municipio?	
Punto clave: Disponibilidad y condiciones de infraestructura.		
A210	¿Cuenta la alcaldía con aulas, salones o lugares adecuados para impartir un seminario?¿Capacidad?	
Punto clave: Disponibilidad de mobiliario y equipo.		
A230	¿Tiene mobiliario adecuado para la realización de seminarios?	
A240	¿Posee equipos audiovisuales que estén disponibles para uso de cursos o seminario?	
Punto clave: Disponibilidad de recurso financiero para nuevos proyectos.		
A260	¿Podría la alcaldía colaborar económicamente como contraparte con las actividades que se realizarían en la ejecución de programa con miras al desarrollo social de la localidad?	
Punto clave: Disponibilidad de recurso humano		
A280	¿Cuenta la alcaldía con alguna base de datos de personas que tengan la capacidad de impartir seminarios o cursos? ¿cuántos elementos aprox?	
Punto clave: Convenio de colaboración		
A300	¿Cuáles son los requerimientos y pasos a seguir para establecer un convenio de colaboración con la alcaldía?	

Esquema de Información Requerida Entrevista a Otros Líderes Sociales





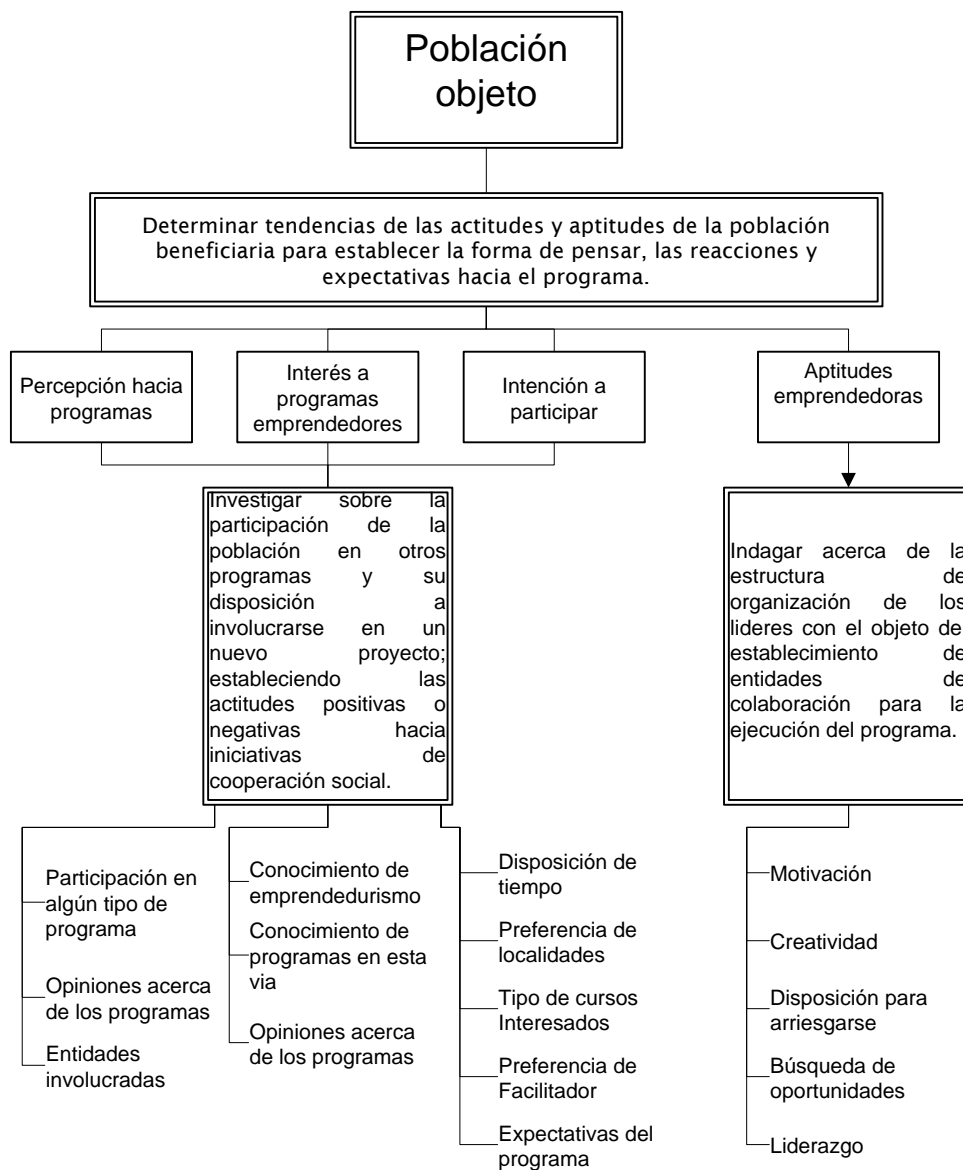
Entrevista a Lideres

Nombre del entrevistado			Municipalidad de El Salvador		Nº Entrevista
Fecha	Hora inicio	Hora Fin			
Departamento	Municipio en	Comunidad organización	u		

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
Objetivo de entrevista: Indagar acerca de la estructura de organización de los lideres con el objeto del establecimiento de entidades de colaboración para la ejecución del programa.		
L010	Dentro de la comunidad, cuenta con una junta directiva o algún tipo de junta vecinal para tratar los problemas de toda la comunidad.	
	Repreguntas	
L020	Si alguna institución se interesa en montar un proyecto en su comunidad, con quien se tiene que hablar o que se tiene que hacer?	
	Repreguntas	
L030	Existe algún otro tipo de organización dentro de la comunidad?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Investigar acerca de iniciativas de emprendedurismo impulsadas con el fin de la determinación de instituciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad.		
L040	¿Tiene conocimiento de algún proyecto llevado a cabo que buscará apoyar a la población en la inserción en alguna actividad económica?	
	Repreguntas	
L050	¿Qué opinión le han dejado estos proyectos?	
	Repreguntas	
L060	¿Ha colaborado en alguno de estos proyectos?	
	Repreguntas	
L070	¿Cuál ha sido la dinámica de organización para dividir el trabajo?	
	Repreguntas	
L080	Podría mencionarme qué problemas surgieron en el desarrollo de estos proyectos y cuáles fueron las causas según su criterio?	
	Repreguntas	
L090	Tiene conocimiento de que instituciones u organismos participaron en el desarrollo de estos proyectos?	
	Repreguntas	

Cod.	Preguntas Claves	Respuestas
L100	Han visitado su comunidad algunos organismos interesados en desarrollar programas de ayuda social últimamente?	
	Repreguntas	
Objetivo de entrevista: Determinar la intención de participación de los líderes en programas de emprendedurismo con el fin del establecimiento del nivel de aceptación y disposición de personal que colaboren en su desarrollo.		
L110	¿Estaría interesado en colaborar para impulsar un proyecto que fomente el espíritu emprendedor para establecer iniciativas de negocio o sociales de los pobladores en la localidad?	
	Repreguntas	
L120	Puede usted disponer de tiempo para colaborar activamente en el desarrollo de programas de emprendedurismo?	
	Repreguntas	
L130	¿Podría usted colaborar en todas las actividades que se le asignen y si no en que piensa usted que podría colaborar?	
	Repreguntas	
L140	¿Estaría dispuesto a participar en una capacitación acerca sobre el trabajo a realizar?	
	Repreguntas	
L150	¿Conoce a personas dentro de su comunidad que estén interesados en participar colaborando en programas similares?	
	Repreguntas	

Esquema de Información Requerida Entrevista a población objeto



Encuestas a población objeto del programa municipio emprendedor

Encuesta N°

Departamento _____ Municipio _____ Cantón _____ Caserío _____
 Sexo del entrevistado M F Edad _____

1. ¿Esta usted estudiando actualmente?

Si No

2. ¿Qué nivel cursa o hasta cual ha cursado? y ¿Qué grado?

Primer Ciclo	<input type="checkbox"/>	1° <input type="checkbox"/>
		2° <input type="checkbox"/>
		3° <input type="checkbox"/>
Segundo Ciclo	<input type="checkbox"/>	4° <input type="checkbox"/>
		5° <input type="checkbox"/>
		6° <input type="checkbox"/>

Tercer Ciclo	<input type="checkbox"/>	7° <input type="checkbox"/>
		8° <input type="checkbox"/>
		9° <input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	1° año <input type="checkbox"/>
		2° año <input type="checkbox"/>
		3° año <input type="checkbox"/>
		Otros <input type="checkbox"/>

3. ¿Esta usted trabajando actualmente?

Si No

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 5

4. ¿En que actividad trabaja?

Comercio Hogar
 Artesanías Asalariado
 Agricultura Otros

5. ¿Ha participado Ud. o algún miembro de su familia; en proyectos, programas o cursos que se han desarrollado en esta localidad?

Si No

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 9

6. Podría mencionarme ¿cuáles son estos proyectos y si recuerda que institución los impulsaba?

Proyecto	Institución
_____	_____
_____	_____

7. ¿Ha sido buena o mala la impresión que le han dejado estos proyectos?

Buena Mala

Si la respuesta es buena pasar a la pregunta 9

8. ¿Qué razones le han dado esa mala impresión?

a. _____
 b. _____
 c. _____

9. ¿Le interesaría participar en un programa que le ayude a establecer y administrar un negocio ya sea propio o comunitario?

Si No

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 15

10. Qué días de la semana tendría Ud. disponibilidad de tiempo para asistir al programa?

L M Mi J V S D

11. En qué horarios le sería más conveniente?

Matutino Vespertino

12. ¿Tiene un negocio propio o ha pensado alguna vez en poner un negocio?

Tiene negocio Tiene ideas Ambas Ninguna
Si la respuesta en ninguna finalizar encuesta

13. ¿De que es su negocio o cuál a sido su idea de negocio?

14. ¿Qué conocimientos cree le hacen falta para administrar bien su negocio o ponerlo en marcha?

Planificación	<input type="checkbox"/>	Conocimientos Técnicos	<input type="checkbox"/>
Manejo de dinero y cuentas	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Finalizar encuesta

15. ¿Por qué razón no le gustaría participar?

Porque no cree	<input type="checkbox"/>	Porque muy largo el trayecto al pueblo	<input type="checkbox"/>
Porque no tiene dinero	<input type="checkbox"/>	Porque tiene problemas con alguien en el pueblo.	<input type="checkbox"/>
Porque no tiene tiempo	<input type="checkbox"/>	Porque no lo dejan	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____	

Finalizar encuesta

Anexo 10: Carta de Compromiso para el Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del Sistema Educativo Formal del Área del Trifinio

CARTA DE COMPROMISO

Reunidos en la casa comunal del municipio de La Palma, Chalatenango, a las 9:00 horas del día 16 de agosto del año dos mil cinco, con ocasión de la inauguración del Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del sistema Educativo Formal del Área del Trifinio, cofinanciado por el Gobierno de Aragón (España), la Comisión Trinacional del Plan Trifinio y las alcaldías municipales de los municipios de La Palma y San Ignacio, El Salvador.

Nosotros, el Sr. Eleazar Guillén Reyes, Alcalde de San Ignacio; el Sr. Héctor Alcides Hernández Chacón, Alcalde Municipal de La Palma, La Lic. Elsy Escobar Santo Domingo, Directora Regional de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Lic. Mercedes Llorca, Secretaria Ejecutiva Trinacional. En representación de sus respectivas instituciones y en virtud de las atribuciones que tienen conferidas:

CONSIDERAN:

- I. Que el papel que han tomado los Gobiernos Locales, en la promoción de los procesos de desarrollo económico local, participación de los ciudadanos y las instituciones presentes en su entorno, es de vital importancia para la búsqueda conjunta de soluciones a sus problemas.
- II. Que la educación y la formación del recurso humano juegan un rol democratizador y son elementos indispensables para dotar a los jóvenes de las herramientas, capacidades y competencias necesarias para el desempeño de una ciudadanía activa como dinamizadores de procesos de activación de la economía local.
- III. Que la educación, la formación profesional y la habilitación para el trabajo requieren un proceso ordenado y progresivo de transferencia de conocimientos, responsabilidades, poder de decisión y recursos materiales y financieros.
- IV. Que es necesario apoyar acciones dirigidas al fortalecimiento de las competencias de empleabilidad de los jóvenes, y orientadas a la mejora de la inserción productiva de los grupos en situación de pobreza y/o en riesgo de exclusión social.
- V. Que es necesario establecer como práctica permanente la coordinación con los actores locales con el fin de asegurar y legitimar los resultados y acuerdos que se adopten.
- VI. Que constituye un compromiso impostergable la ejecución del Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del Sistema Educativo Formal del Área del Trifinio.
- VII. Que el programa de inserción productiva de jóvenes está orientado a mejorar la calidad de vida de la población urbana y rural.
- VIII. Que es de vital importancia apoyar iniciativas similares a nivel regional y nacional.

ACORDAMOS:

Velar por la correcta ejecución y cumplimiento del Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del Sistema Educativo Formal del Área del Trifinio.

Establecer mecanismos que generen las condiciones necesarias para garantizar la transparencia del proceso.

Promover la replicabilidad del proceso a otros departamentos de los tres países y a nivel Centroamericano.

Facilitar la integración de actores estratégicos que puedan apoyar el esfuerzo que acaba de iniciarse: Instituciones Gubernamentales y ONG's, sector privado, comités del desarrollo local, ADESCOS.

Inaugurar oficialmente el Programa de Inserción Productiva de Jóvenes Excluidos del Sistema Educativos Formal del Área del Trifinio.

DE LAS PARTES:

Las alcaldías de La Palma y San Ignacio acordamos:

- a) Promocionar el inicio del proyecto y seleccionar a los 90 jóvenes participantes en La Palma y los 50 jóvenes en San Ignacio, en la primera fase del mismo.
- b) Nombrar a una persona referente por cada alcaldía, que se encargue de dear cuentas y rendir informes mensuales de aistencia y desempeño a la alcaldía, a la OEI y al Plan Trifinio. Esta persona deberá motivar a los jóvenes y a realizar visitas domiciliarias en el caso de que algún joven no se presentase a la capacitación.
- c) Mantener buena comunicación y coordinación con la coordinación de la OEI y el delegado de la CTPT.
- d) Proporcionar un local adecuado para el desempeño de la capacitación, que esté exclusivamente reservado para el tiempo que dure la misma y que posea condiciones de infraestructura adecuada (clima, acceso a servicios sanitarios, tranquilo, etc.)
- e) Proporcionar agua potable y alimentación adecuada a los jóvenes de su municipio que participen en las capacitaciones.
- f) Los gastos referentes a la implementación del programa tendrán un valor máximo de \$17,075.00 dólares americanos para la alcaldía de San Ignacio y de \$11,424.00 para la alcaldía de La Plama, manejándose como fondos propios con administración autónoma e incluyendo en el mismo monto los posibles aportes en especie.
- g) Estar presente por lo menos un miembro del Concejo Municipal en la entrega de los respectivos diplomas a los participantes.
- h) Proporcionar transporte adecuado cuando las capacitaciones se realizaran en otro municipio.
- i) Establecer los canales de comunicación adecuados para que los facilitadores y las instituciones involucradas conozcan los intereses de la municipalidad respecto del proyecto.
- j) Establecer alianzas con otras instituciones que se encuentren trabajando en la zona.
- k) Hacer todo lo posible por garantizar el buen deesarrollo del proyecto y conformación de unidades productivas sencillas y autogestionadas (empresas).
- l) Facilitar los marcos de acción para que los jóvenes se conviertan en emprendedores sociales.

La OEI acuerda:

- a) Mantener comunicación y coordinación con la o las personas delegadas por las alcaldías municipales y la CTPT.
- b) Poner a disposición del programa los módulos de capacitación de emprendedores diseñados por la OEI.
- c) Financiar y facilitar talleres de capacitación para facilitadores y tutores empresariales.

- d) Proveer asistencia técnica especializada a los facilitadores y tutores empresariales en el marco del proyecto a implementar.
- e) Obtener y distribuir los materiales de papelería necesarios para realizar las capacitaciones.
- f) Rediseñar los programas de capacitación y adaptarlos según las necesidades de los jóvenes de ambos municipios.
- g) Reunirse con los facilitadores para agilizar la transferencia de conocimiento hacia los miembros de la comunidad.

La CTPT acuerda::

- a) Seleccionar y contratar facilitadores comunitarios para el programa en los municipios de La Palma y San Ignacio.
- b) Cubrir con fondos propios los honorarios de los facilitadores.
- c) Dar seguimiento a las acciones del programa en los municipios de La Palma y San Ignacio.
- d) Mantener comunicación y coordinación con la o las personas delegadas por las alcaldías municipales y la coordinadora de la OEI.
- e) Informar a los alcaldes sobre el desarrollo de las acciones formativas a los jóvenes.

FIRMAMOS:

Se firma el convenio en cuatro originales, destinados a cada una de las partes firmantes.

Mercedes Llord,	Elsye Escolar Santo Domingo,	Eleazar Guillen Reyes,	Héctor Alcides Hernández,
Secretaria Trinacional	Directora Regional de la OEI	Alcalde de San Ignacio	Alcalde de La Palma
CTPT	para Centroamérica		

I. IDENTIFICACIÓN

Origen de la iniciativa

Análisis de implicados

Descripción de la situación/ problema

Justificación de la alternativa de intervención seleccionada

II. FORMULACIÓN

Objetivo (s) general (es)

Objetivo específico (objetivo del proyecto)

Resultados/ componentes necesarios para el logro del objetivo

Principales actividades

Factores externos y riesgos del proyecto

[Empty rectangular box]

Condiciones previas al inicio de la ejecución del proyecto

[Empty rectangular box]

III. EJECUCIÓN

Estimación temporal

[Empty rectangular box]

Organización del proyecto

[Empty rectangular box]

Estimación presupuestaria

[Empty rectangular box]

NOMBRE Y CARGO DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DEL DOCUMENTO:

FECHA:

Anexo 12: Ficha Técnica de Actividades Presenciales

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD

Dirección General de Programación

FICHA TÉCNICA DE ACTIVIDADES PRESENCIALES

Área:							
Programa:				Coordinador/a:			
Proyecto:				Gestores/as:			
Nombre de la Actividad:						Código actividad:	
Lugar de Celebración						País:	
Fecha Inicio:				Fecha Final:			
Tipo de Actividad:							
Foros, Simposios y congreso		Asistencia técnica		Investigaciones		Publicaciones	
Curso Nacional		Olimpiadas		Diseño Herramientas didácticas			
Curso Subregional		Pasantías y Becas		Formación a distancia			
Seminarios Temáticos/Talleres		Reuniones Técnicas		Bases de datos		Otras actividades:	
Número de Asistentes:		Ámbito:		Nacional	Subregional	Iberoamericano	
• N° Participantes		Oficinas Regionales OEI implicadas:					
• N° Ponentes		Bogota		Madrid			
• N° Personal OEI		Buenos Aires		México			
• N° Otros		Lima		San Salvador			
Países Convocados:							
Argentina	Costa Rica	Guatemala	Panamá	Rep.			

					Dominicana	
Bolivia	Cuba	Guinea Ecuatorial	Paraguay	Uruguay		
Brasil	Ecuador	Honduras	Perú	Venezuela		
Chile	El Salvador	México	Portugal			
Colombia	España	Nicaragua	Puerto Rico	Todos		
Perfil de los Participantes						
Perfil de los Ponentes:						
Breve descripción de la actividad:						
Explicaciones complementarias al presupuesto⁹⁴: (por favor, identificar claramente qué partida presupuestaria están completando)						
Explicar las distintas etapas de la actividad y calendarizarlas⁹⁵:						

Presupuesto desglosado

Conceptos	Cantidad en USD
1. Billetes y Tasas	
2. Alojamiento	
3. Gastos de Manutención	
4. Honorarios	
5. Materiales y Publicaciones	
6. Logística	
7. Otros (fondo capital semilla)	
8. Imprevistos	
TOTAL	

⁹⁴ Este apartado permite señalar particularidades de la actividad que afectan al costo de la misma y que se apartan de las pautas arcadas por la DGA y la DGP en cuanto a la contratación de ponentes, dietas, hoteles, pasajes, etc.

⁹⁵ Deberá presentarse un calendario de ejecución presupuestaria, dividido en meses, para aquellos casos en que los flujos monetarios de una actividad tengan lugar en periodos de tiempo extendidos. Dicho calendario de ejecución deberá informar sobre el tipo de actividad, el periodo de tiempo previsto para su realización y el flujo monetario necesario.

Anexo 13: Formatos de Solicitud de Servicio, Reembolsos, Legalización de Gastos y Recibos de pagos.



ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS
Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

SOLICITUD DE SERVICIO

_____ **Fecha de Solicitud** _____ **Área** _____ **solicitante**

SERVICIO SOLICITADO

1) Préstamo de Mobiliário y equipo ()

 Computadora ()

 Cânon ()

 Cámara de vídeo ()

 Cámara digital ()

 Retroproyector ()

 Pantalla ()

 Televisor ()

 VHS ()

 Banderas Especifique _____

 Astas Especifique _____

 Otros Especifique _____

2) Renta de vehículo ()

 Dia(s) que lo utilizará _____

 Lugar de viaje _____

 Proyecto _____

3) Dinero en efectivo ()

 Lugar de viaje _____

 Noches de viaje _____

 Valor de hotel (Por noche) _____

 Persona adicional (Nombres) _____

 Proyecto _____

 Anticipo para gasto _____

 (especifique monto)

4) Compra de material ()

 Adjuntar anexo con necesidades

Proyecto _____



ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

REEMBOLSO DE CAJA CHICA

CIUDAD Y FECHA

VALOR DEL REEMBOLSO U\$

PERIODO DEL

AL

CODIGO CONTABLE	BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR
	TOTAL REEMBOLSO		U\$

Responsable

Aprobado por



ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RECIBO DE PAGO

CIUDAD	FECHA	VALOR
	_____	_____
BENEFICIARIO	_____	
CONCEPTO	_____	
PERIODO LIQUIDADADO		CIUDAD
	_____	_____
ACTIVIDAD		CODIGO
	_____	_____
FIRMA DE RECIBIDO	_____	

DOC. IDENTIFICACIÓN

Anexo 14: Formularios y Esquemas para las Tareas del Facilitador Administrador

HOJA DE INSCRIPCIÓN O CONTROL DE PARTICIPANTES

SESIÓN: _____ MODULO: _____

Sede: _____ Fecha: _____

No.	Nombre	Dirección	Teléfono	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Listas de control de recursos de la administración

i) MATERIAL PARA INSCRIPCIONES O CONTROL DE ASISTENCIA

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Hojas de asistencia			
	Gafetes			
	Plumones			
	Ganchos			

ii) MATERIAL PARA ARREGLO DE SALÓN

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Equipo de sonido			
	Micrófono			
	Proyector de cañón			
	Rotafolio			
	Pizarras tipo cefes			
	Semáforo			
	Extensiones eléctricas grandes			
	Ventilador			
	Rótulos mensajes (para el salón)			
	Tirro (rollos)			

iii) MATERIAL PARA ASEO

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Bolsas para basura			
	Papel higiénico			
	Jabón para manos			
	Rótulos para sanitarios			

iv) MATERIAL PARA REFRIGERIO

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Cafetera de 200 tazas			
	Café (bolsa p/cafetera de 200 v)			
	Azúcar (libras)			
	Vasos desechables			
	Cucharitas plásticas			
	Servilletas			
	Agua Cristal			

v) MATERIAL PARA DINÁMICAS

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Papel Bond (resma)			
	Plumones			
	Pliegos cartulina (varios colores)			
	Tarjetas rectangulares tipo zoot			
	Tarjetas ovaladas			
	Tarjetas circulares pequeñas			
	Tarjetas circulares grandes			
	Cartulina tipo nube			
	Cartulina de 54x10 cm			
	Pliego papel bond			
	Tirro			
	Bollos de lana (1 por grupo)			
	Tijeras para cortar papel			
	Reglas de madera graduadas			
	Noticias de periódico recortada			
	Bote 4 onz de resistol			
	Engrapadora			
	Saca bocado de tres agujeros			
	Saca bocado de dos agujeros			

v) MATERIAL PARA TALLERES, AUTO EVALUACIONES Y TAREAS

Cant.	Descripción	Responsable	Existencia	Observaciones
	Hojas papel bond			
	Plumones			
	Cartulina recortada			
	Cámara digital			
	Cámara de video			
	Formato para lluvia de ideas			
	Formato para FODA			
	Formato para microfiltro			
	Formato para misión y visión			
	Formato plan de negocios			
	Formato para proceso de producción			
	Formato para requisitos legales			
	Formato para plan de mercadeo			
	Formatos para tareas			
	Formatos para talleres			
	Otros formatos			

Formato para informe de cada sesión

EVALUACIÓN DE SESIONES DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Resumen Ejecutivo de la sesión

Nombre del Proyecto:

Instituciones ejecutoras:

Dirigido a: Jóvenes del Municipio

Actividad:

Fecha:

Horario:

Lugar:

Equipo de Facilitación:

Administrador-a:

Colaboración en logística del evento:

Participantes que iniciaron:

Participantes que finalizaron:

Invitados a la jornada:

PROGRAMA DE LA SESIÓN:

“Programa de Formación de Emprendedores/as en “

Evaluación del equipo de facilitación

MODULO: .

ASPECTOS OBSERVADOS EN EL DESARROLLO DE LA SESIÓN

TEMA:

Municipio:

Fecha:

Positivos	Interesantes	Negativos
I. Del programa del taller		
II. De la logística		
III. De los asistentes		
IV. De la contraparte Alcaldía		
V. Del equipo de facilitación		

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Tema:

Horario planificado:

Horario de ejecución:

Del desarrollo de la sesión:

- **Temática y Objetivos:**

El desarrollo de este taller se planificó esperando lograr lo siguiente:

- **Participación de los y las jóvenes**
- **Cierre**

Anexo 15: Hoja de Observación de Facilitadores-as

PROYECTO DE FORMACIÓN DE JÓVENES EMPRENDEDORES

OBSERVACIÓN DE FACILITADORES - AS EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Facilitador-a	Sede
Tipo de facilitación	Sesión módulo

Criterios a observar	Concepto del trabajo realizado por el facilitador-a			
	Alto	Medio	Bajo	Sugerencias
Velocidad y ritmo				
Volumen				
Entonación				
Retro alimentación				
Comunicación corporal				
Administración del tiempo				
Equilibrio emocional ante el Grupo				
Integración en y con el grupo				
Cooperación				
Respeto				
Empatía				
Observación realizada por:	Fecha:			
Otras observaciones:				

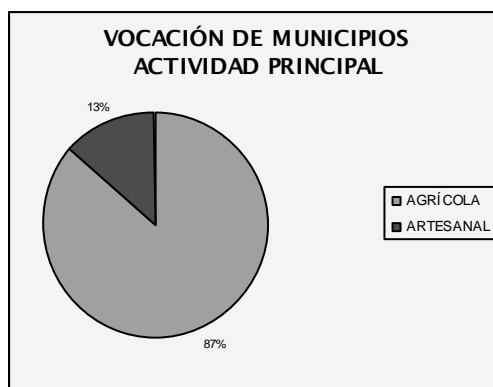
Anexo 16: Descripción de la Situación de los Municipios

La descripción de la situación de los municipios ubicados en la zona occidental del país, se realiza según nivel de exclusión social y mediante las variables descritas en el capítulo 9 literal C

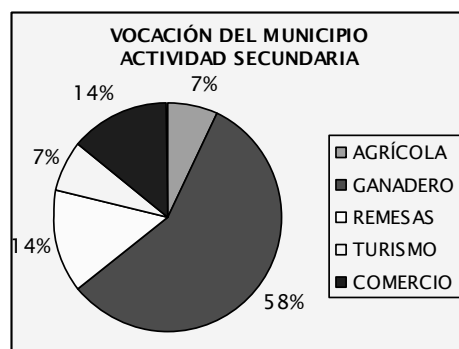
■ Municipios en Alto Nivel de Exclusión Social.

▪ *Vocación de los municipios.*

Los municipios categorizados en este nivel presentan similares condiciones en cuanto a su vocación municipal, dado que el 87% de los municipios tienen como actividad principal la agricultura; cultivándose principalmente granos básicos.



En cuanto a la actividad que se considera en el municipio como secundaria, el 58% de los municipios presentan a la ganadería como actividad secundaria, y un 7% a la agricultura, como se muestra en la Figura.

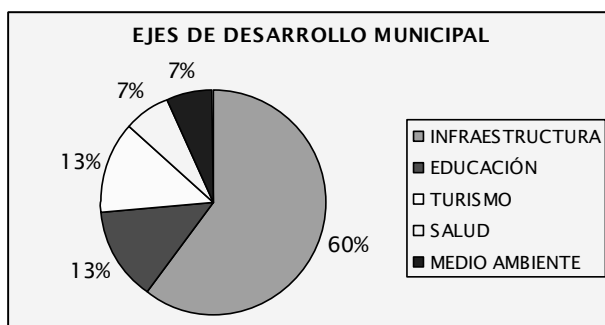


Por tanto la vocación de los municipios en alto nivel de exclusión social es Agropecuario, dado que un 87% de estos se dedica a la agricultura de forma primaria y un 58% a ganadería como actividad secundaria además un 7% de los municipios restante presenta a la agricultura como actividad secundaria.

▪ *Ejes de desarrollo municipal y recursos*

Los municipios de este nivel en cuanto al eje prioritario bajo el cual trabaja la municipalidad; de acuerdo a la siguiente figura, se observa que el 60% del total de los municipios de este nivel se enfocan en proyectos de infraestructura, principalmente en la construcción de caminos o reparación de caminos vecinales e introducción de agua potable y energía eléctrica

Aunque existen otros ejes que la municipalidad tiene como prioritarios para su desarrollo, como: Educación y Turismo; estos no se reflejan en el desarrollo de proyectos, ya que estos en su mayoría siguen siendo de infraestructura.

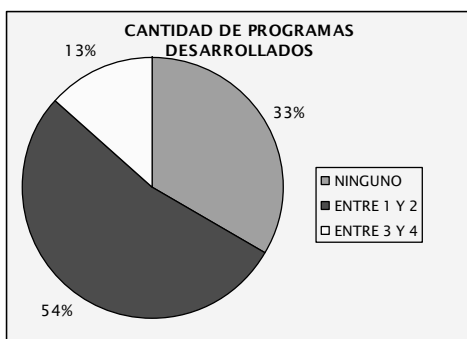


En cuanto a los recursos que poseen estos municipios, se puede mencionar que la mayoría que contestaron expresaron tener recurso hídrico principalmente, como: ríos, mantos acuíferos y caídas de agua; a excepción de Tacuba y San Antonio Pajonal que poseen bosque, pero el cual solo puede ser explotado de forma turística.

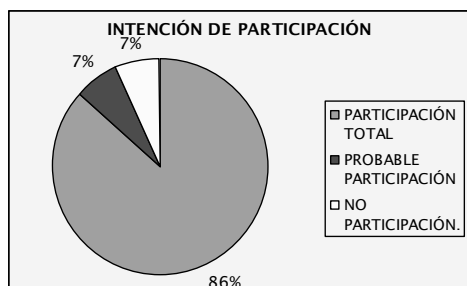
- *Nivel de apoyo en los municipios.*

En cuanto al conocimiento del concepto de emprendedurismo dentro de las autoridades municipales es muy poco, dado que de los 15 municipios agrupados en esta clasificación, solamente 2 de las personas entrevistadas tenían una noción de lo que significa emprendedurismo.

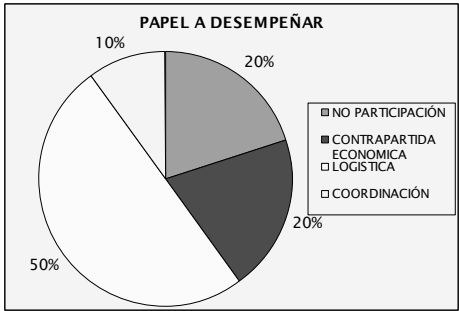
Con respecto a la cantidad de programas que se han llevado a cabo o que están en ejecución dentro de los municipios de esta clasificación podemos decir que en el 54% de estos existen programas desarrollándose o que acaban de ser finalizados; esto da referencia al nivel de atención que posee la zona, además el 33% de los municipios no se ha desarrollado en ninguna ocasión iniciativas de esta índole.



Referente a la intención de participación, existe en estos tipos de municipios altas expectativas de participación, con un 83% de estos, que tienen la intención de involucrarse en el desarrollo del proyecto.

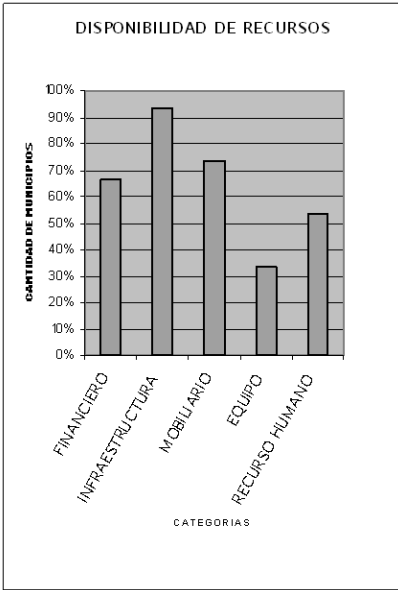


En cuanto al papel que han jugado por las municipalidades que han tenido la oportunidad de contar con un programa similar 67% (10), según la Figura; el 50% ha desempeñado un papel logístico solamente. Únicamente el municipio de Nahuizalco ha contado con un papel de coordinador dentro del desarrollo de programas.



▪ *Disponibilidad de recursos.*

En la siguiente figura se puede ver que los municipios que pertenecen a la categoría de alto nivel de exclusión, presentan un nivel medio de disponibilidad de recursos ya que no carecen en su totalidad de alguno de ellos. Es oportuno mencionar que de los 15 municipios solamente Caluco departamento de Sonsonate posee disponibilidad de todos los recursos; y que el 50% de estos municipios solo poseen 3 de los 5 aspectos considerados.



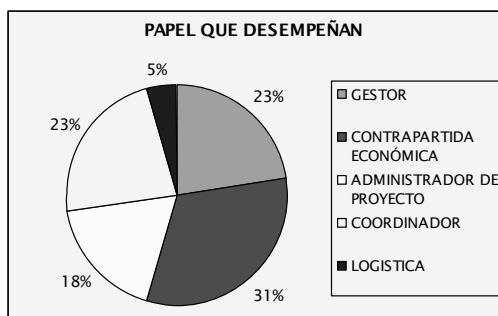
▪ *Entidades que colaboran con la municipalidad*

Organismos: a continuación se presenta una lista de las organizaciones que están trabajando actualmente en los municipios clasificados como de alto nivel de exclusión, siendo los que mas tienen representación en los municipios FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local), Cooperación Canadiense, Visión Mundial y Ayuda en acción.

Organizaciones que realizan proyectos.	
ADIC	FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local)
ASPS	FUMA (Fundación Maquilishuatl)

Ayuda en Acción	FUNDESIRAN
Banco KFW Alemania	GTZ
CALMA	INSAFORP
CARE	INTERVIDA
CERAFIN	ISDEM
COMURES	Plan Trifinio
Cooperación Canadiense	SAGYS
Cooperación Española	Union Europea
CREDO	Visión Mundial
Embajada Japonesa	

Papel organizativo: como se puede observar en la siguiente figura, las municipalidades que realizan proyectos juntos con las organizaciones dentro de la comunidad realizan diferentes funciones siendo las principales el de dar contrapartida económica para la ejecución del proyecto con un 31%; de Gestores y Coordinadores un 23%. Sin embargo existen municipios donde no se ejecutan proyectos de ninguna índole y no se conoce el papel que pudiera desempeñar en futuras iniciativas de programas en emprendedurismo.



Trabajo con líderes: El trabajo conjunto de la municipalidad es importante y en los municipios de esta categoría se observa que 40% de los municipios no trabaja con los líderes comunitarios.

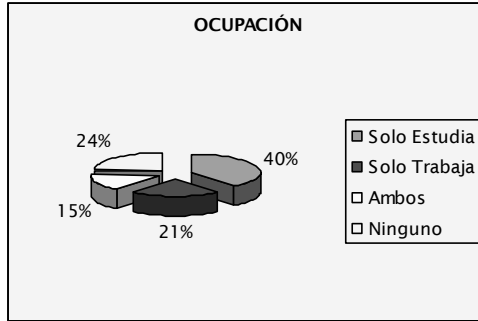


- *Organización de los líderes sociales en el municipio*

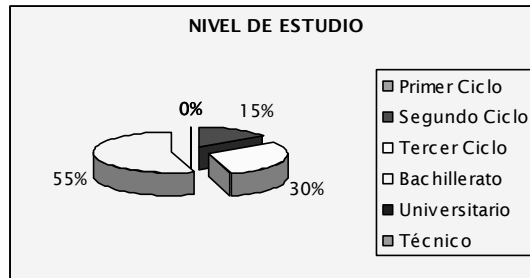
Del total de líderes entrevistado dentro de los municipios pertenecientes a esta clasificación (12) se puede observar que el tipo de organización con que cuentan en sus comunidades es de tipo formal pero ninguna de ellas se encuentran documentadas y la división del trabajo en la realización de proyectos generalmente es operativo pero no muy bien definida.

- *Condiciones de la población, en relación a ocupación*

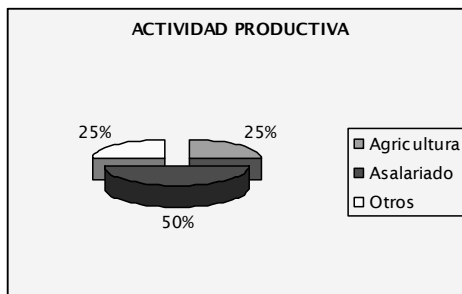
Nivel de ocupación: La ocupación entre la población de este grupo se muestra en la siguiente figura, en la cual se puede observar que un 15% de la población no se encuentra ocupada en ninguna actividad.



Nivel educativo: El nivel encontrado para la población de jóvenes en su mayoría es Bachillerato con un 55%. Aunque existe un porcentaje significativo en segundo y tercer ciclo.



Actividad de trabajo: En cuanto a la población que trabaja o que trabaja y estudia, su rubro fuerte son los asalariados con un 50% en esta clasificación.



Niveles de participación en proyectos: De la población encuestada dentro de este nivel de exclusión social el 67% ha participado en proyectos que contribuyan o no al mejoramiento de las condiciones de la localidad

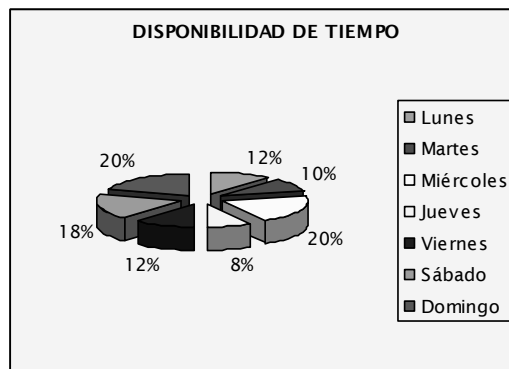


- *Participación dentro del programa emprendedor.*

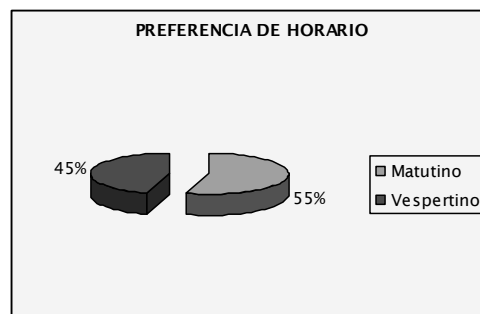
Intención de participación: La intención de participación en programas que le ayude a establecer y administrar un negocio dentro de la población encuestada de este nivel se presenta a continuación.



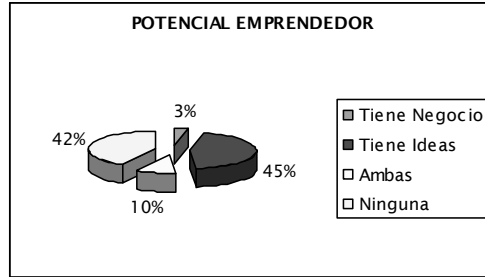
Disponibilidad de tiempo (preferencia de días): los encuestados que mostraron interés en participar en el programa indicaron los días que preferían o tenían mayor disponibilidad de tiempo estos fueron los siguientes:



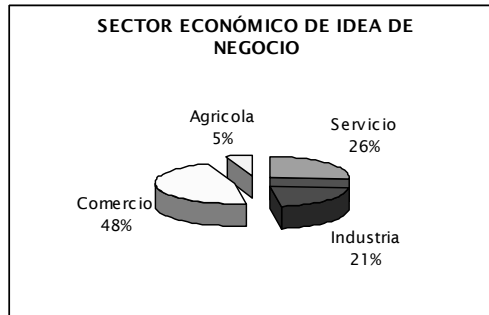
Horario de preferencia: El horario que manifestaron los encuestados con interés en participar en estos programas fue el matutino con un 55%.



Características emprendedoras: se visualizan por medio de la concepción o no de una idea de negocio, o si que ya lo posee; en la que se puede notar que un 45% posee ideas de negocio pero que también un 42% no posee la iniciativa emprendedora.



Rubros de negocio: Las ideas de negocio de los encuestados se orientan a los siguientes sectores económicos:

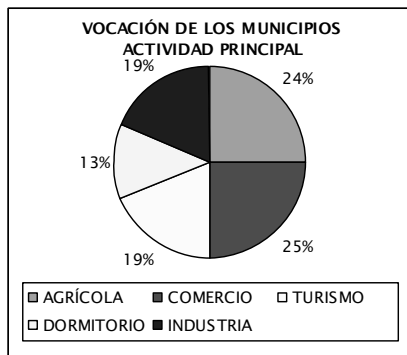


Conocimiento necesario para el manejo de las iniciativas de negocio: Los conocimientos que a criterio de las personas encuestadas les harían falta para alcanzar las habilidades en el manejo de las iniciativas de negocio dentro de este nivel son:



■ **Municipios en Nivel Medio de Exclusión Social.**

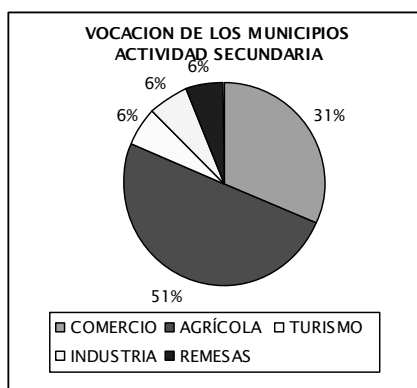
- *Vocación de los municipios.*



La actividad principal más frecuente entre los municipios que se encuentran bajo esta clasificación es el comercio un 25% de estos, sus habitantes se valen de esta actividad para la subsistencia de sus familias.

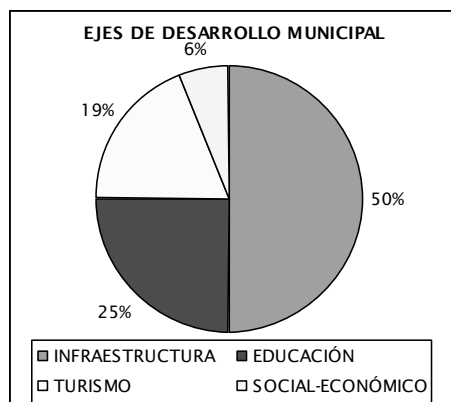
La agricultura, el turismo y la industria (24%, 19% y 19% respectivamente), también representan cantidades significantes dentro de las actividades principales.

Observando las actividades consideradas como secundarias en estos municipios, se puede ver que la agricultura representa el 51% y el comercio el 31%.



Puede concluirse que la vocación de estos municipios es comercio y agricultura, ya que de los municipios que poseen estas dos actividades, ya sea como primaria y secundaria, del 25% de municipios que tienen como actividad principal el comercio, el 75% tienen como actividad secundaria la agricultura y del 24% de municipios que tienen como actividad principal la agricultura el 50% tiene el comercio como actividad secundaria.

- *Ejes de desarrollo municipal y recursos*



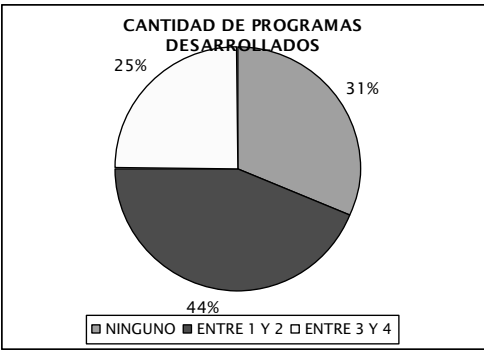
Un 50% de los municipios en este nivel, tienen como eje principal de desarrollo la infraestructura, el cual coincide con la línea de proyectos que se ejecutan en estos municipios, pero es importante mencionar que existe una porción del 25% que como eje primordial tiene la educación.

Con respecto a los recursos naturales con que cuentan estos municipios se puede mencionar que nuevamente los recursos hídricos son muy mencionados pero además existen municipios que poseen reservas o sitios ecológicas con posibilidad de explotación turística entre ellos Metapán, San Francisco Menéndez, Izalco y Concepción de Ataco.

- Nivel de apoyo en los municipios

Conocimiento del concepto de emprendedurismo: de las 16 personas entrevistadas que corresponden a las autoridades de la misma cantidad de municipios, solamente 5 personas declaran al emprendedurismo como una actitud que impulsa la autoayuda y liderazgo de las personas.

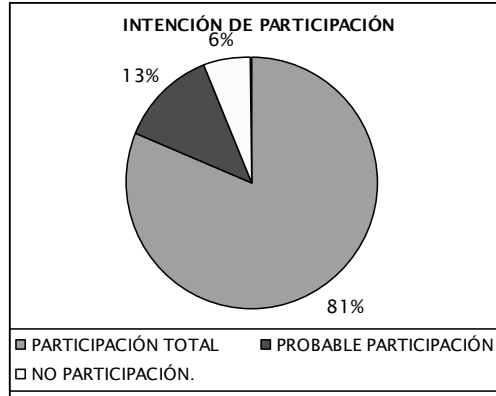
Cantidad de programas: los programas de emprendedurismo o similares en estos municipios son numerosos ya que en el 25% de ellos se ha llevado a cabo más de 3 programas, y en el 44% entre 1 y dos programas. Lo importante es que un 31 % de estos municipios no se han desarrollado en ninguna oportunidad iniciativas similares



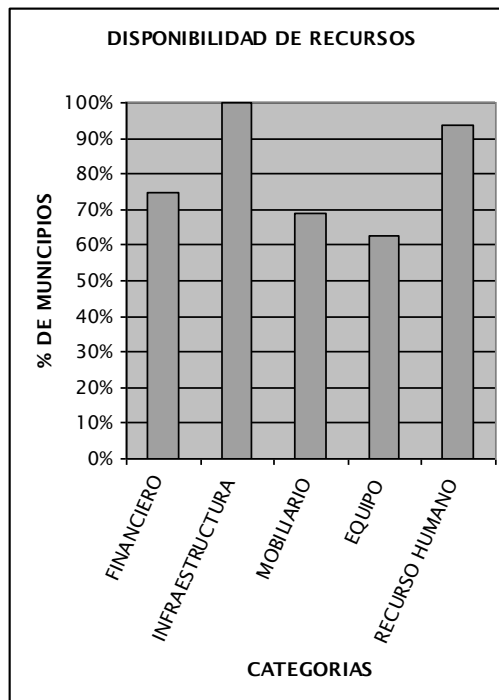
Papel que han jugado. De los municipios en donde se ha desarrollado algún programa de capacitación o de emprendedurismo, se observa que el 28% de las autoridades no han participado de las iniciativas, y que los que han participado han fungido el papel de gestores o como contraparte económica con un 27% cada uno



Intención de participación: de los municipios pertenecientes a este nivel de clasificación, el 81% tiene la disposición para participar en un programa de formación emprendedora mas sin embargo siempre existe alguna autoridad municipal que no esta interesada en el desarrollo de este tipo de programas.



- *Disponibilidad de recursos.*



Se puede observar que más del 50% de los municipios de este nivel poseen todos los recursos necesarios para el desarrollo de programas de capacitación o emprendedores y solamente un municipio posee dos de los aspectos considerados.

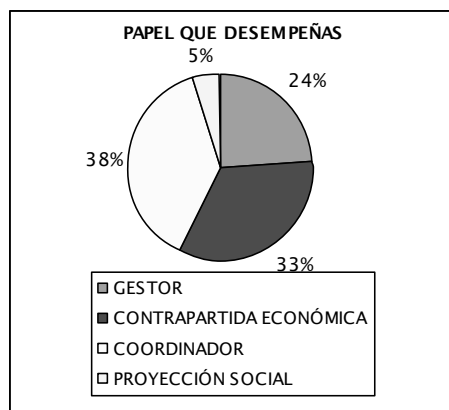
El porcentaje promedio de disponibilidad de recursos para este nivel es de 81%

- Entidades que colaboran con la municipalidad

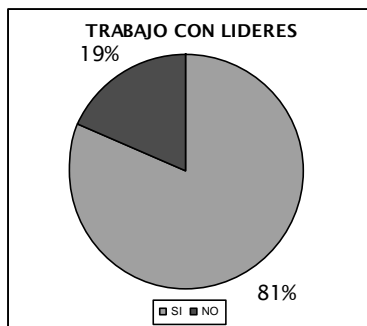
Organismos: En el cuadro siguiente se presenta la lista de organizaciones que se encuentra trabajando actualmente en los municipios de este nivel, 11 de estas organizaciones tienen presencia en los municipios de alto nivel de exclusión; la cantidad total de organizaciones es de 35 de las cuales las que están trabajando en más municipios de esta clasificación son: FISDL, Cooperación Española, Banco KFW, CARE e INSAFORP.

ORGANIZACIONES	
ACDI (Agencia Canadiense de desarrollo Internacional)	FUNDAUNGO
Asociación AGAPE de El Salvador	FUNDE
API	FUSADES
ASAPROSAR	FUSAI (Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral)
Banco KFW Alemania	FUSAL
BCIF	HABITAT
CARE	INSAFORP
CESSA	IOKOS
Comunidad Japonesa	ISDEM
COMURES (Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador).	ISDEMU (Centro de capacitación para la mujer)
CONFUMA	JICA (Agencia de cooperación Internacional de Japón)
Cooperación Canadiense	ORGAE (Fondo de iniciativa de las América)
Cooperación Española	ORGAMUSA (Organización de Mujeres Salvadoreñas para la Paz)
Cooperación Portuguesa	PREMODER (Programa de Reconstrucción y Modernización Rural)
COSUDE (Cooperación Suiza para el desarrollo)	SAGYS
FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local)	UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)
FODEC	Visión Mundial
FOREAES	

Papel organizativo: las municipalidades que desarrollan proyectos en conjunto con las organizaciones anteriores desempeñan en un 38% la función de coordinadores de actividades, pero además un 33% se desenvuelven como gestores, lo que significa que poseen la iniciativa para la realización de proyectos.



Trabajo con líderes: dentro de el nivel medio de exclusión, el trabajo con líderes es tomado muy en serio, el 81% de municipios trabajan con líderes por tanto solamente el 19% no lo hacen.

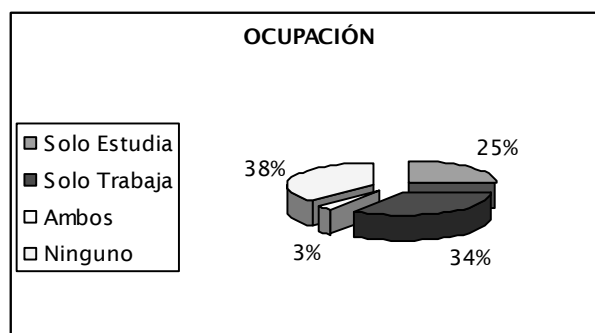


- *Organización de los líderes sociales en el municipio*

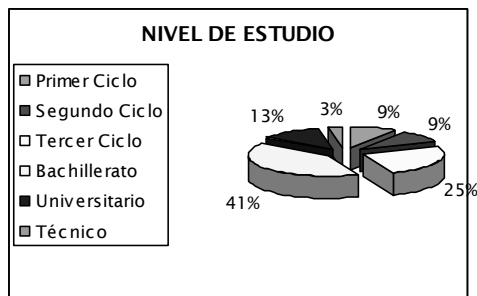
Del total de líderes entrevistado dentro de los municipios pertenecientes a esta clasificación (20) se puede observar que el tipo de organización con que cuentan en sus comunidades es de tipo formal pero ninguna de ellas se encuentran documentadas y la división del trabajo en la realización de proyectos generalmente es operativo.

- *Condiciones de la población, en relación a ocupación*

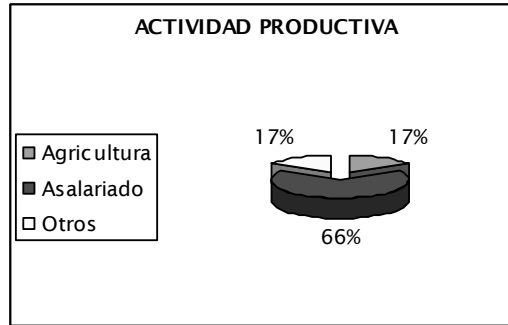
Nivel de ocupación: La ocupación entre la población de este grupo se muestra en la siguiente figura en la cual se puede observar que un 38% de la población no se encuentra ocupada en ninguna actividad.



Nivel educativo: El nivel encontrado para la población de jóvenes en su mayoría es Bachillerato con un 41%



Actividad de trabajo: En cuanto a la población que trabaja o que trabaja y estudia, su rubro fuerte son los asalariados con un 66% en esta clasificación.

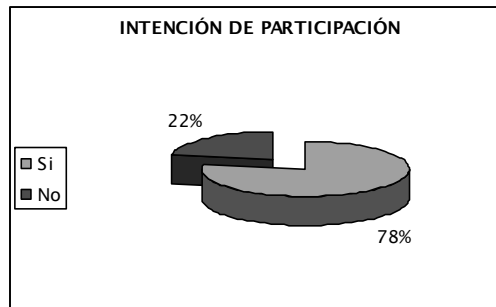


Niveles de participación en proyectos: De la población encuestada dentro de este nivel de exclusión social el 84% , ha participado en proyectos que contribuyan o no al mejoramiento de las condiciones de la localidad

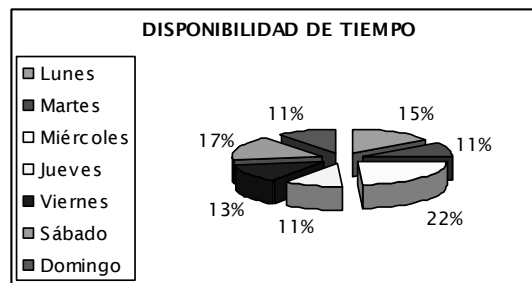


- *Participación dentro del programa emprendedor.*

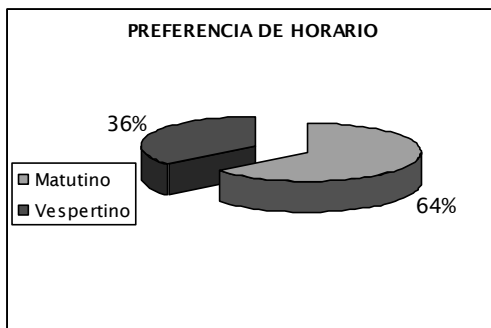
Intención de participación: La intención de participación en programas que le ayude a establecery administrar un negocio dentro de la población encuestada de este nivel se presenta a continuación.



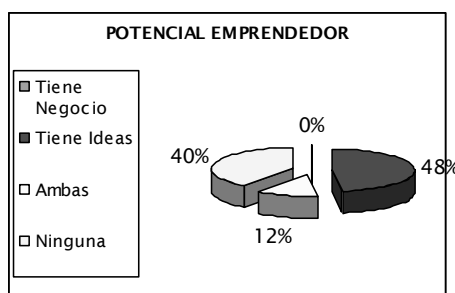
Disponibilidad de tiempo (preferencia de días): Los encuestados que mostraron interés en participar en el programa indicaron los días que preferían o tenían mayor disponibilidad de tiempo estos fueron los siguientes:



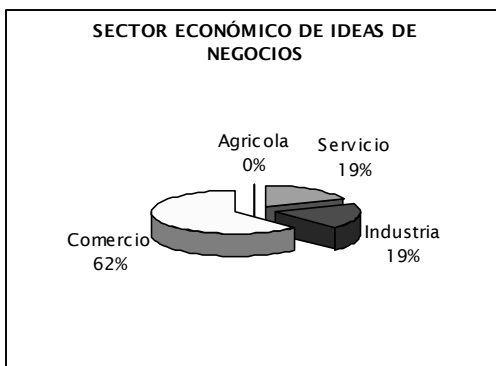
Horario de preferencia: El horario que manifestaron los encuestados con interés en participar en estos programas fue el matutino con un 64%.



Características emprendedoras: Se visualizan por medio de la concepción o no de una idea de negocio, o si que ya posee establecido un negocio en la que se puede notar que un 48% posee ideas de negocio pero que también un 40% no posee la iniciativa emprendedora.



Rubros de negocio: Las ideas de negocio de los encuestados se orientan a los siguientes sectores económicos:



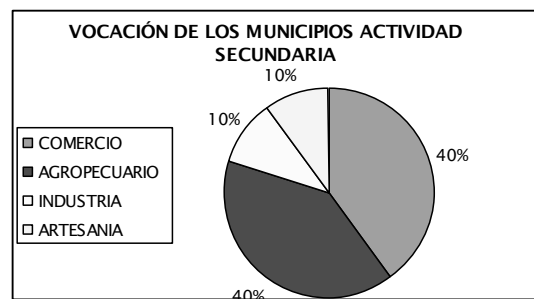
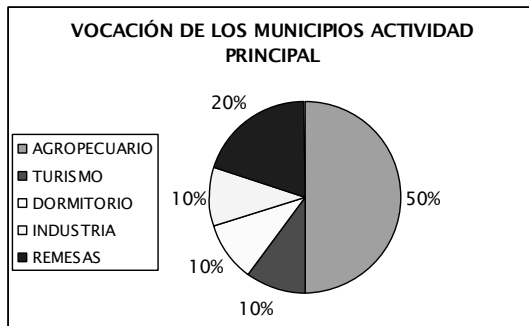
Conocimiento necesario para el manejo de las iniciativas de negocio: Los conocimientos que a criterio de las personas encuestadas les harían falta para alcanzar las habilidades en el manejo de las iniciativas de negocio dentro de este nivel son:



■ **Municipios en Bajo Nivel de Exclusión Social.**

▪ *Vocación de los municipios.*

Los municipios que están en la clasificación de Bajo nivel de exclusión social presentan como actividad principal la agropecuaria con un 50% de municipios, dedicándose a la agricultura de granos básicos y hortalizas y la ganadería.

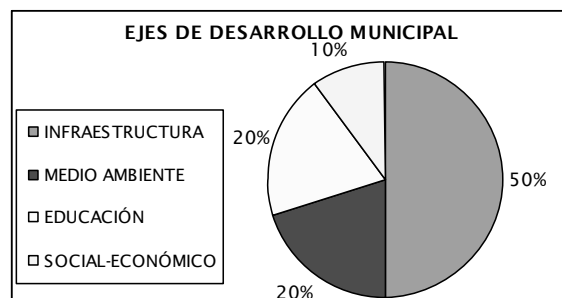


En cuanto a la actividad secundaria se puede observar que existe un nivel similar en las actividades de comercio y agropecuario con un 40%.

En conclusión, los municipios en esta clasificación tienen vocación agropecuaria, ya que es predominante esta como actividad principal y secundaria.

▪ *Ejes de desarrollo municipal y recursos*

Al igual que los niveles anteriores, el eje principal de desarrollo que se presenta en las municipalidades es el de Infraestructura con un 50%; con ejecución de proyectos principalmente de reparación y construcción de caminos vecinales, introducción de agua potable, alcantarillados y electricidad y en menor grado construcción de zonas recreativas o reconstrucción de centros educativos.



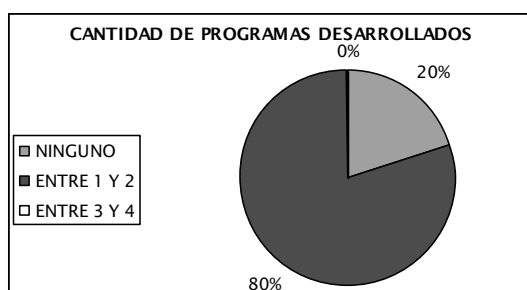
Existen municipalidades que su preocupación es la Educación y el Medio Ambiente representados con un 20% cada uno que además se ve reflejado en los proyectos que realizan en sus comunidades.

El recurso natural que poseen los municipios de este nivel es el recurso hídrico, ríos, mantos acuíferos y lagos.

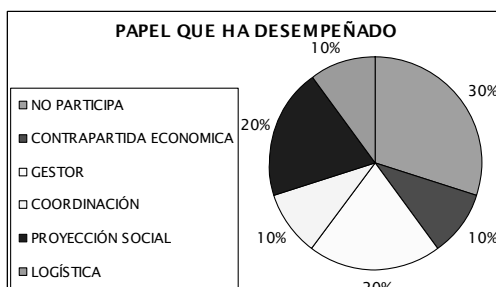
- *Nivel de apoyo en los municipios*

Conocimiento del concepto de emprendedurismo: en este nivel, uno de los entrevistados dentro de las autoridades municipales mostró conocimientos sobre el emprendedurismo; su concepto sin embargo es parcial, puesto que considera que el emprendedurismo solamente puede ser visto de la manera económica, cuando este es solo uno de los aspectos del emprendedurismo.

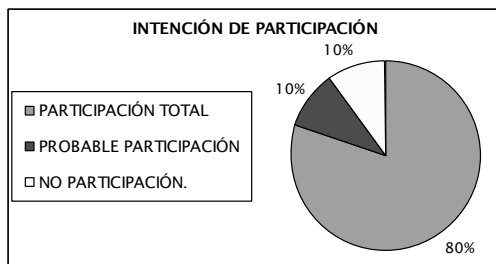
En los municipios de este nivel la cantidad de programas es bajo en comparación con los niveles anteriores, puesto que no existe ninguno en los que se haya llevado a cabo más de dos programas, y un 20% de ellos no se ha realizado ninguno.



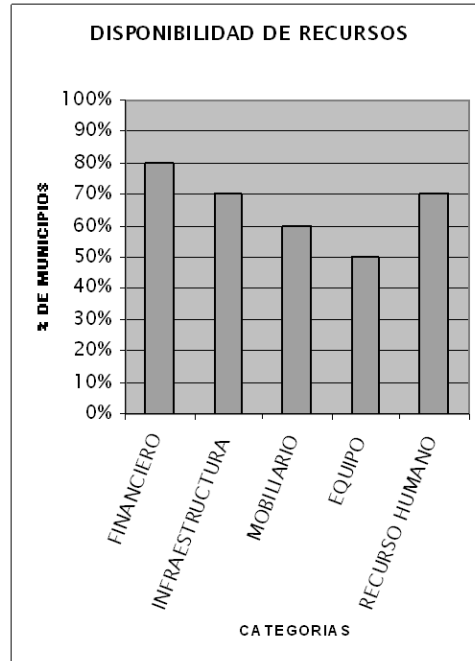
Papel que han jugado: Donde se han realizado programas de capacitación o emprendedores, es importante ver que el 30% de las municipalidades no participan de los programas que allí se realizan y los que participan tienen papeles como gestores o contrapartida económica con un 20%.



Intención de participación: la participación que probablemente se tenga de los municipios que están en esta clasificación es del 80%; pero aún en este nivel, existen municipios que no tienen la intención de participar o que están muy inseguros.



- *Disponibilidad de recursos.*



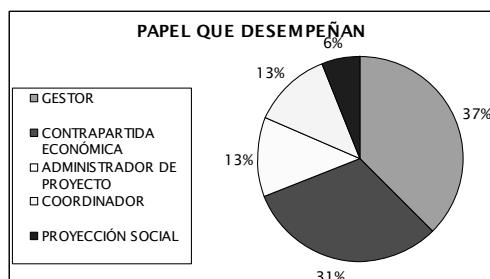
La situación en los municipios de este nivel con respecto a la disponibilidad de recursos es un poco limitado, en consideración que es el nivel bajo de exclusión social, ya que solamente 3 de los 10 municipios poseen completos las 5 categorías consideradas. El promedio de recursos disponibles de este nivel es de 66%.

- *Entidades que colaboran con la municipalidad*

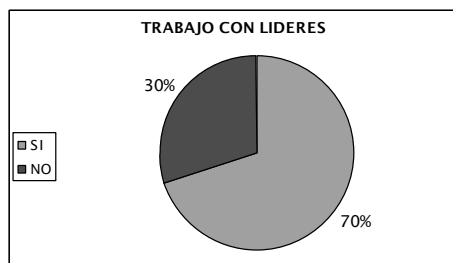
Organismos: La cantidad de organizaciones que están trabajando en los municipios de esta categoría ascienden a la cantidad de 30, de las cuales 8 son comunes con otros niveles; las organizaciones que tienen presencia en varios de los municipios de este nivel son: FISDL, ISDEM, COMURES, Cooperación española y FUMA

ORGANIZACIONES	
ACSUR	FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local)
ADHV	FUDES
AGAPE	FUMA
Asambleas de Dios	FUNDASAL
ASAPROSAR	FUNDAUNGO
CARE	HABITAT
CARITAS	ILP
Comunidad Europea	ISDEM
COMURES (Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador).	ISTSNA
Cooperación Italiana	OTI
Cooperación Canadiense	PREMODER
Cooperación Española	PROVIDA
Cooperación Orden de Malta	SACADE
CRUZ ROJA INTERNACIONAL	Secretaria de la Familia
Embajada de Alemania	Visión Mundial
Embajada de Japón	

Papel organizativo: las municipalidades que trabajan en conjunto con las organizaciones antes mencionadas, desempeñan dentro de la organización del proyecto la función de gestor como primer papel con un 37% de coincidencia entre los municipios y como contrapartida económica con un 31%.



Trabajo con líderes: las municipalidades que toman en cuenta los líderes u organizaciones comunales dentro de sus gestiones tienen ventaja ante los que no lo hacen, pues estos cuentan con el apoyo de la población para la realización de cualquier proyecto. En este nivel existe un 30% de municipalidades que no trabajan con los líderes.

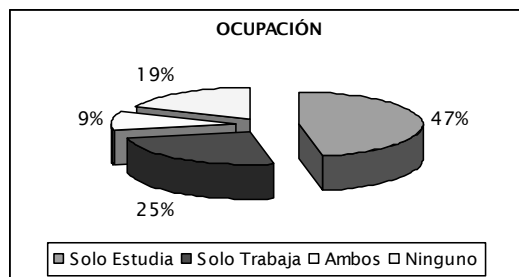


- Organización de los líderes sociales en el municipio

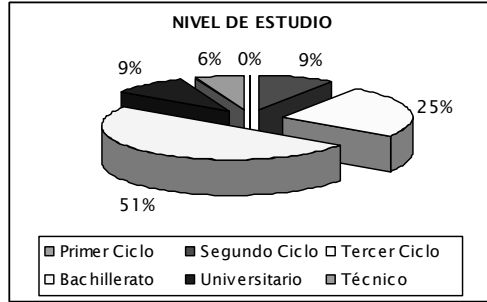
De los líderes entrevistados de esta clasificación (12 en total), se puede observar que cuentan con una organización formal, aunque no se encuentra documentada; además del total de entrevistados, 6 no están en la disposición de participar directamente, aunque ofrecen la posibilidad de gestionar recurso humano.

- Condiciones de la población, en relación a ocupación

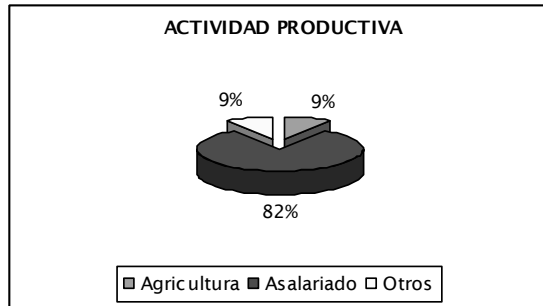
Nivel de ocupación: La ocupación entre la población de este grupo se muestra en la siguiente figura, en la cual se puede observar que un 19% de la población no se encuentra ocupada en ninguna actividad y que el 47% son estudiantes.



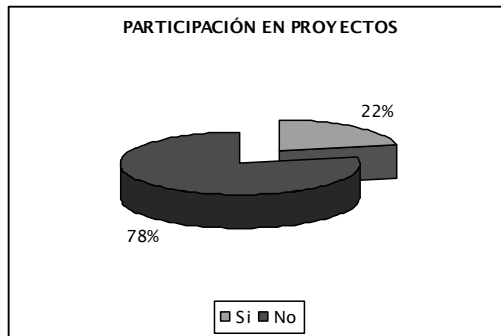
Nivel educativo: El nivel encontrado para la población de jóvenes en su mayoría es Bachillerato con un 51%



Actividad de trabajo: En cuanto a la población que trabaja o que trabaja y estudia, su rubro fuerte son los asalariados con un 82% en esta clasificación.

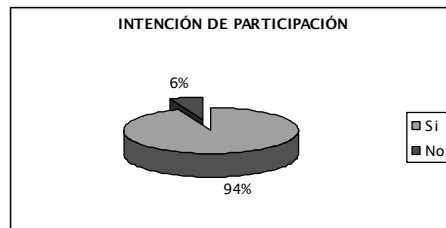


Niveles de participación en proyectos: De la población encuestada dentro de este nivel de exclusión social el 78% ha participado en proyectos que contribuyan o no al mejoramiento de las condiciones de la localidad

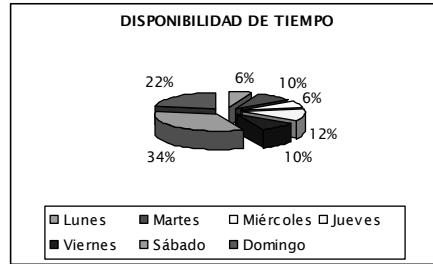


- *Participación dentro del programa emprendedor.*

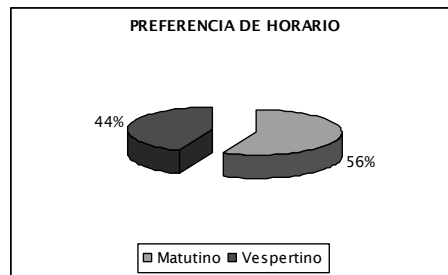
Intención de participación: La intención de participación en programas que le ayude a establecer y administrar un negocio dentro de la población encuestada de este nivel se presenta a continuación.



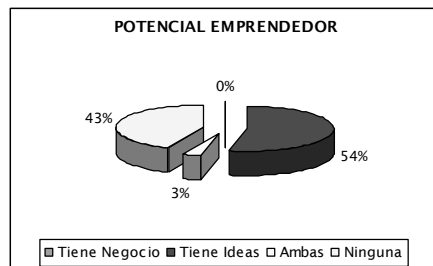
Disponibilidad de tiempo (preferencia de días): Los encuestados que mostraron interés en participar en el programa indicaron los días que preferían o tenían mayor disponibilidad de tiempo fueron los siguientes:



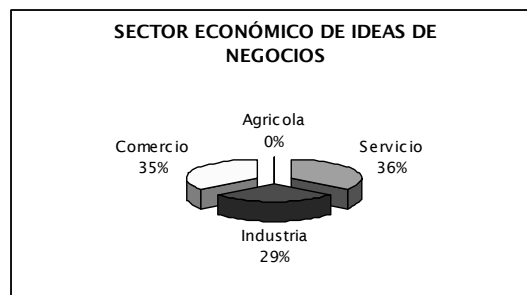
Horario de preferencia: El horario que manifestaron los encuestados con interés en participar en estos programa fue el matutino con un 56%.



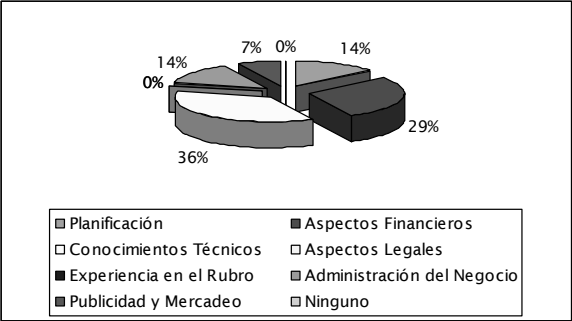
Características emprendedoras: Se visualizan por medio de la concepción o no de una idea de negocio, o si que ya posee establecido un negocio; en la que se puede notar que un 54% posee ideas de negocio pero que también un 43% no posee la iniciativa emprendedora.



Rubros de negocio: Las ideas de negocio de los encuestados se orientan a los siguientes sectores económicos:



Conocimiento necesario para el manejo de las iniciativas de negocio: Los conocimientos que a criterio de las personas encuestadas les harían falta para alcanzar las habilidades en el manejo de las iniciativas de negocio dentro de este nivel son:



Anexo 17: Descripción de la Situación de otros programas similares

La información que a continuación se presenta se obtuvo mediante la realización de entrevistas a los coordinadores o directores encargados del desarrollo de los programas emprendedores, el total de entrevistas realizadas fueron seis a los siguientes programas emprendedores.

Coordinador/Director	Programa Emprendedor	Institución
Ing. Julio Gavarrete	Programa Nacional de Emprendedores	CONAMYPE
Lic. Ligia Fuentes	Emprende	Secretaria de la juventud
Lic. Rebeca Cuellar	Agroinnova	FIAGRO
Lic. Paola Quezada	Programa de Empresariedad	Fundapyme
Lic. Regina Cuellar	Programa Jóvenes emprendedores y ETI	TechnoServe
Lic. Elena Muñoz	Programa EMPRETEC	FUNDEMAS

Gestión Estratégica

■ Finalidad del Programa

Los coordinadores de los programas emprendedores describen la finalidad en términos de:

Finalidad	Proporción
Contribuir al desarrollo de la localidad	16.7%
Mejorar las condiciones de innovación y competitividad de un sector económico determinado	33.3%
Divulgación de la cultura emprendedora (formación)	16.7%
Generación de autoempleo	33.3%

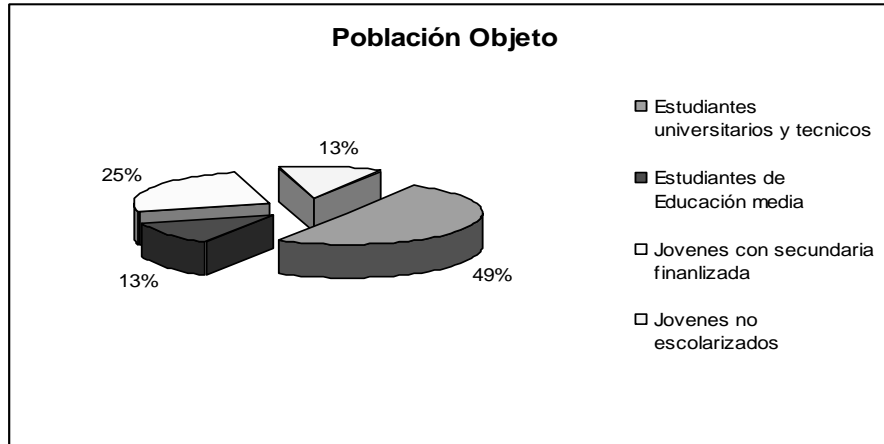
■ Metas de los Programas

Las metas que se plantean para la ejecución del programa son definidas bajo los aspectos de:

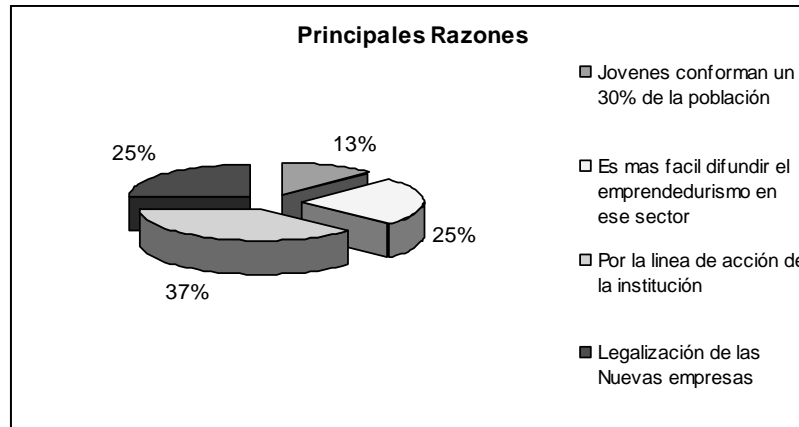
Metas	Proporción
Creación de empresas	25%
Total de Jóvenes capacitados	33%
Proyectos financiados	8%
Ampliación del proyecto	17%
Planes de Negocios	17%

■ Población Objeto

La población a la cual van dirigidas los programas emprendedores son jóvenes entre las edades de 18 - 35 años, habiendo una excepción de la secretaria de la Juventud que atiende a jóvenes entre las edades de 14-25 años; distribuyendo esta población por nivel de escolarización.



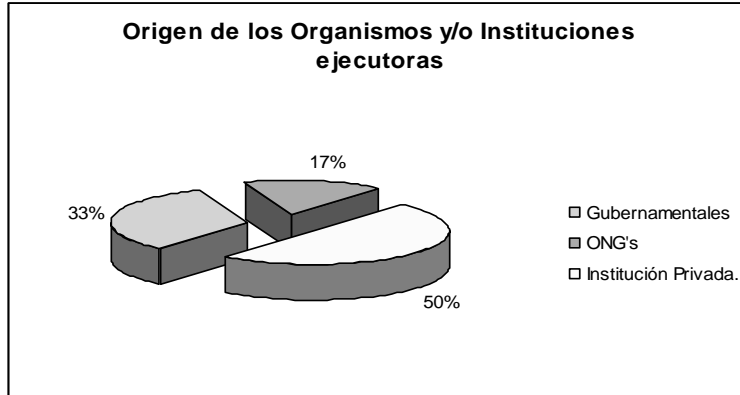
Las principales razones por la que se buscan esta población objeto son:



Gestión Organizativa

■ Origen del Organismo Ejecutor del Programa

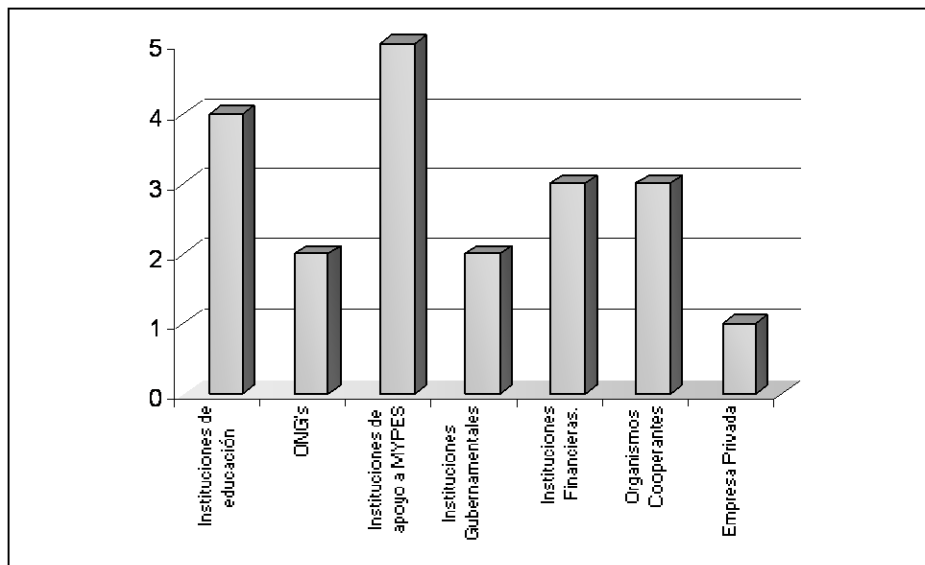
Los organismos que actualmente ejecutan los programas emprendedores según su origen se distribuyen en:



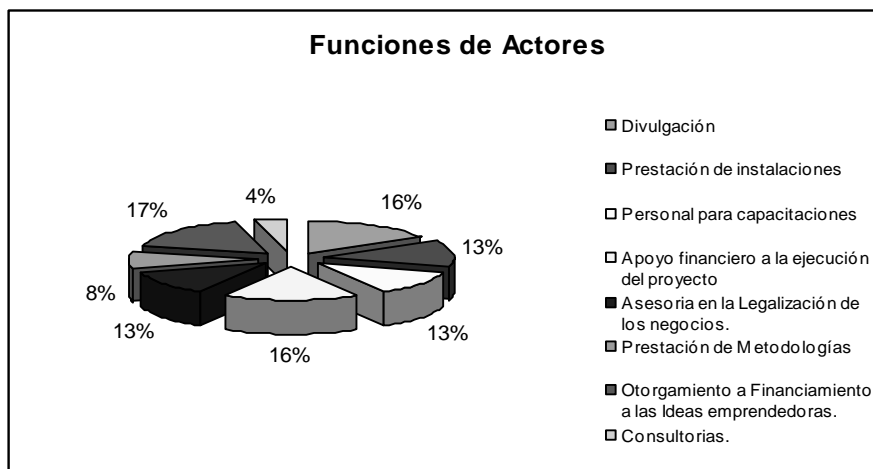
Encontrándose que los programas emprendedores desarrollados por estas instituciones, forman parte de los proyectos que desarrollan, es decir no son instituciones dedicadas al impulso del emprendedurismo.

■ Actores y Funciones

En el desarrollo de los programas emprendedores; las instituciones y/u organizaciones que participan, se coordinan y definen sus funciones por medio de convenios, tratando que vayan acordes al fin o línea a la cual se dedican. Para los programas entrevistados se identificaron los siguientes actores:



Encontrando que las funciones que le asignan a estas instituciones y organizaciones son:



■ **Fases de Desarrollo de los Programas.**

Las fases que dentro de los programas se presentan con más incidencia son:

Fase	Descripción	Frecuencia
1	Selección de participantes: existe una separación de los participantes en relación a sus características emprendedoras.	4
2	Fase de capacitación: Se les enseña los participantes a elaborar sus planes de negocio	6
3	Evaluación y selección de planes de negocio: se presentan los planes de negocios que surgen de las capacitaciones y la selección se realiza por medio de un panel de jueces o jurado que es seleccionado por la coordinación del programa.	6
4	Entrega de capital semilla: se entrega el financiamiento a los planes de negocio seleccionados	6
5	Monitoreo y seguimiento: se realiza después de la entrega del capital semilla a los planes de negocio ganadores y este seguimiento consiste en asistencia técnica.	4

Es de destacar que en dos de los programas entrevistados las fase 5 que consiste en el Monitoreo son de carácter obligatorio y que esta fase oscila entre los 6 meses a 18 meses dependiendo del rubro en que se desempeñe la idea de negocio y nivel de ayuda que el nuevo empresario necesite, esto se encuentra evaluado bajo el criterio del coordinador del programa.

■ **Metodologías.**

Las metodologías varían acorde a la población objeto a la que se dirige. Respecto al tipo de autoría de la metodología se encontró que utilizan:

Metodología	Proporción
Elaboración propia	50%
Adopta metodologías externas	33%
Elaboradas por otra institución dedicada al emprendedurismo.	17%

En el caso que se han utilizado metodologías que no pertenecen a la organización coordinadora del programa, la autorización del uso de las metodologías cuya autoría es por una institución nacional dedicada al emprendedurismo se hace por medio de un convenio en el que la institución propietaria de la metodología imparte las capacitaciones lo que conlleva a su vez un costo que no fue definido.

Resultados Obtenidos

■ Cumplimiento de lo Programado.

El 33% de los programas han tendido retrasos en el desarrollo de algunas de las actividades planificadas pero esto no ha llevado a retrasos en la duración total del proyecto y una de las principales causas por el atraso de estas actividades son aquellas en las que intervienen instituciones educativas ya que no se consideraron aspectos como los días de asueto y la calendarización de las actividades académicas.

■ Niveles de Participación.

El nivel de participación se midió en términos de cantidad de personas esperadas en la primera fase de cada uno de los programas debido a que existen filtros dentro de sus fases:

Nivel de Participación obtenido	Frecuencia
60 - 80%	2
81-100%	2
No sabe/No esta disponible esa información	2

En promedio los programas emprendedores tienen un nivel de participación de 83.63% de lo que esperaban en la fase inicial.

■ Niveles de Deserción

Los distintos programas emprendedores presentan los siguientes niveles de deserción:

Nivel de deserción	Frecuencia.
0-10 %	2
20-30%	3
No esta disponible esa información	1

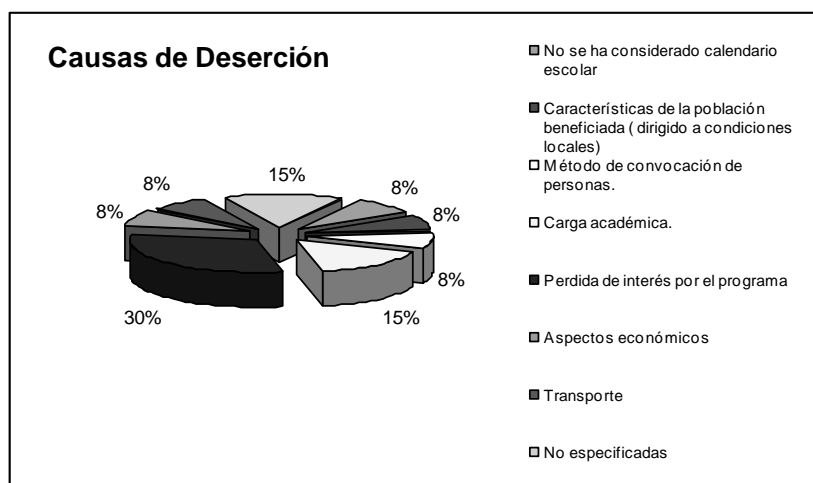
En promedio los programas de emprendedurismo entrevistados poseen un nivel de deserción del 19.6% de sus participantes. El único programa que no contaba con niveles de deserción es el Programa Nacional de Emprendedurismo que a la fecha de realización de la entrevista no había iniciado la fase de capacitaciones.

■ **Fase de Mayor Nivel de Deserción**

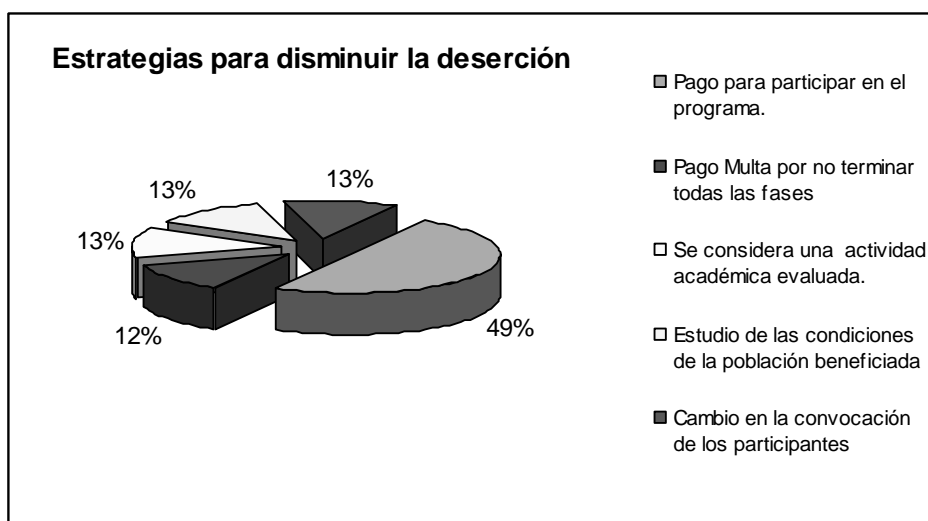
La fase que se presenta mayor nivel de deserción de participantes según el 75 % de los coordinadores entrevistados es la fase de capacitaciones, pero también se puede presentar en la fase de presentación y evaluación de planes de negocios.

■ **Principales Causas de Deserción**

Según los coordinadores las principales causas de deserción en los participantes son:



Para combatir los niveles de deserción los coordinadores de los programas han optado las siguientes medidas:



Anexo 18. Análisis de Municipios por Exclusión Social

Municipio	Tasa de pobreza extrema	Tasa de desempleo de jóvenes de 19 a 25 años	Tasa de Analfabetismo de adultos.	Porcentaje de jóvenes de 16 a 18 años que no asisten a la escuela	Ingresos por Hogar Mensual (\$)	Prevalencia en menores de 5 años de edad con peso bajo.	Población con Deficiencias Habitacionales	Proporción de personas con acceso a Internet y/o a correo electrónico	Tasa por 100 habitantes de casos de Diarrea	Porcentaje de mujeres en concejos municipales	Total
Santiago de La Frontera	44.6	4.17	36.9	80.45	148.3	15.2	0.11	0.6	1.85	0	530.42
Guaymango	47.2	4.46	39.6	62.8	177.6	25.6	0.58	0	2.75	0	338.76
Cuicnahuat	52.4	5.95	26.7	57.82	164.2	24.2	0.46	0	2.88	8.3	330.99
Masahuat	48.2	4.44	44.7	56.1	176.5	21.6	0.05	0	3.89	0	329.24
Tacuba	42.2	5.47	32.1	59.76	187.1	49.3	0.78	0	3.71	7.1	273.69
Caluco	43.7	5.55	30.5	51.3	171.2	24.3	0.35	0	2.4	10	180.55
Santo Domingo de Guzmán	44.5	6.08	32.8	44.39	172.4	26.2	0.19	0	2.09	20	154.39
Jujutla	35.7	4.02	40.5	72.45	198.6	25.2	0.88	0	2.16	14.3	152.27
Santa Isabel Ishuatan	40.8	6.83	30.2	69.82	202.4	29.3	0.33	0	0.86	0	134.95
Santa Catarina Masahuat	34.6	5.71	38	67.1	203.4	35.5	0.34	0	1.02	10	121.59
Santa Rosa Guachipilín	32.5	5.97	35.6	66.1	190.9	24.9	0.05	0	0.92	10	97.37
San Julián	24	5.71	29.8	66.04	207.6	30.1	0.62	0.1	2.53	8.3	-104.09
San Antonio Pajonal	25.5	5.3	34	68.26	232.3	17.4	0.04	0	3.08	12.5	-260.46
San Pedro Puxtla	39.4	5.64	31.6	56.61	265.2	37.8	0.25	0	3.03	10	-311.31
San Lorenzo	28.3	7.86	21.2	55.03	215.8	15.1	0.13	0	1.79	20	-326.65
San Francisco Menéndez	29.9	4.85	33.7	64.44	255	18.2	1.03	0.2	3.2	7.1	-372.85
Coatepeque	23.8	6.27	27.5	60.5	254.8	26.5	1.15	0.3	2.75	7.1	-456.27
Texistepeque	19.8	6.07	26.7	62.93	250.9	19.2	0.25	0.3	3.54	16.7	-512.18
El Porvenir	22	6.76	23.2	53.65	252	29.9	0.13	1	2.18	20	-538.63
Candelaria de la Frontera	21.6	6.14	24.3	62.99	265.9	20.6	0.43	0.8	3.3	57.1	-636.99
Izalco	19.9	6.66	23.4	54.71	288.6	27.5	2.12	0.3	1.98	31.3	-784.75
El Congo	20.4	6.94	18.7	37.38	263.3	22.6	0.61	0	1.43	16.7	-800.48
Salcoatitán	18.9	7.89	24.8	49.39	286.6	25.7	0.23	0	0.68	25	-809.68
Nahulingo	10.6	7.56	21.6	43.83	264.5	27.5	0.3	1.8	2.71	20	-814.63
Ahuachapán	20.5	7.6	19.5	52.11	302	26.1	1.95	0.6	8.24	18.8	-883.65
Acajutla	15.8	7.03	24	58.62	305.9	21.4	1.46	0.8	2.53	14.3	-910.59
Apaneca	15.7	6.94	19	48.9	302.7	33.3	0.23	0.6	5.77	20	-945.28
Nahuizalco	22.7	5.52	32.2	65.53	359	33.1	1.37	0.3	1.69	7.1	-994.65
Atiquizaya	19.9	7.88	18.5	41.19	302.4	21.1	0.7	1.5	0.98	28.6	-1030.99
San Sebastián Salitrillo	7.2	6.53	19.2	56.96	303.3	23	0.25	0	2	20	-1036.71
Armenia	14.5	5.73	24.2	55.76	331.8	20.8	0.76	0.6	2.44	7.1	-1107.29
Concepción de Ataco	18.9	6.89	23.4	52.42	343	32.8	0.42	0.5	1.11	33.3	-1119.75
Metapán	16.5	6.15	29.2	64.38	365.1	17.6	0.79	0.4	6.28	7.1	-1190.57
San Antonio de Monte	12.3	8.09	17.3	43.39	343.1	27.4	0.51	0.6	2.69	16.7	-1294.74
Juayua	10.6	7.01	21.2	57.77	377.9	31	0.79	1.4	3.21	14.3	-1378.24
Chalchuapa	16.4	8.53	14.9	42.66	370.7	20.1	0.95	0.9	4.38	31.3	-1486.55
Turín	16	8.7	17	46.06	384.5	25.9	0.11	2.3	1.27	30	-1514.7
Sonsonate	13.1	8.22	18.1	43.77	402.1	19.2	2.18	0.8	0.04	12.5	-1666.53
Santa Ana	11.8	8.83	14.1	51.6	421.1	15.9	3.65	2.3	6.95	22.2	-1776.23
El Refugio	9.9	9.02	14.1	32.37	433.7	18.4	0.08	0.6	1.1	20	-2009.91
Sonzacate	6.8	9.88	8.7	32.88	651.6	18.1	0.19	2.8	NCR	16.7	-3386.76

Anexo 19: Análisis de Municipios por Condiciones Favorables de Organización y Optimización de Recursos para el Desarrollo del Programa.

Municipios	Capacidad Organizativa (20%)	Intención hacia el Programa (30%)	Disponibilidad de Recursos (40%)	Presencia de Otras Instituciones (15%)	Ubicación Geográfica (15%)	Total
Santa Ana	2	4	4	4	4	3.60
Izalco	4	4	4	2	3	3.55
Apaneca	4	4	4	2	3	3.55
Atiquizaya	3	4	4	2	3	3.35
Armenia	3	4	4	2	3	3.35
Acajutla	2	4	4	2	4	3.30
Juayua	4	4	3	1	3	3.20
Texistepeque	2	4	4	2	3	3.15
Ahuachapán	1	4	4	2	4	3.10
San Julián	2	4	4	1	3	3.00
Coatepeque	2	4	4	2	2	3.00
Sonsonate	2	4	3	1	4	2.95
Nahuizalco	2	4	3	2	3	2.95
Concepción de Ataco	1	4	4	2	3	2.95
Chalchuapa	2	4	2	2	4	2.90
San Francisco Menéndez	1	4	2	3	4	2.85
Jujutla	2	4	3	1	3	2.80
El Refugio	1	4	4	2	2	2.80
San Pedro Puxtla	2	4	2	3	2	2.75
Guaymango	1	4	3	2	3	2.75
Turín	3	3	3	1	3	2.70
Nahulingo	2	4	3	1	2	2.65
San Lorenzo	1	4	3	2	2	2.60
Salcoatitan	1	4	3	1	3	2.60
Metapán	1	4	2	1	4	2.55
San Antonio Pajonal	1	4	4	1	1	2.50
Cuisnahuat	3	4	2	1	1	2.50
El Congo	1	4	3	1	2	2.45
Caluco	1	4	3	1	2	2.45
Santo Domingo de Gusmán	2	2	4	2	2	2.40
San Antonio de Monte	2	2	4	1	3	2.40
El Porvenir	2	4	1	1	3	2.40
Tacuba	1	4	2	2	2	2.40
Santa Rosa Guachipilín	1	4	3	1	1	2.30
Santa Catarina Masahuat	1	4	2	1	2	2.25
Masahuat	1	4	2	1	2	2.25
Santa Isabel Ishuatan	1	4	1	1	2	2.05
Candelaria de la Frontera	1	2	2	1	4	1.95
Sonzacate	1	1	1	2	4	1.60
Santiago de La Frontera	1	1	3	1	2	1.55
Sebastián Salitrillo	1	1	3	1	2	1.55

Anexo 20: Plan Educativo del PME

3.1 Módulo I: “joven emprendedor – a y su liderazgo participativo”

3.1.1.- Descripción del módulo:

El modulo esta orientado a la formación emprendedora de los y las jóvenes, tratando de que de una manera sencilla y practica descubran sus características de liderazgo y emprendedurismo, a manera tal que logren materializarlas y convertirlas en auto empleo generando ideas de negocios innovadoras que les permitan ingresar al engranaje económico de su comunidad o municipio.

3.1.2.- Nombre del módulo:

“El/La joven emprendedor/a y su Liderazgo participativo”

3.1.3.- Contenido programático del módulo

GENERALIDADES

Código MIFE	:	modulo I de formación empresarial
Nombre del modulo	:	jóvenes emprendedores/as y su liderazgo participativo
Número de horas investigación	:	32 horas individuales
Número horas presenciales semanales	:	32 horas
Duración del modulo	:	4 semanas

3.1.4 OBJETIVO DEL MÓDULO

Que los participantes identifiquen sus características de liderazgo, a fin de establecer con ello sus capacidades empresariales, logrando ampliar su visión e independencia económica.

3.1.5 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que los/ las jóvenes participantes al finalizar el modulo estén en capacidad de:

- Identificar sus habilidades y destrezas para la generación de negocios propios.
- Descubrir sus actitudes de liderazgo para planificar y ejecutar ideas de negocios
- desarrollar su creatividad para la generación de ideas de negocios en las distintas áreas económicas.

- Generar sus propias expectativas de desarrollo empresarial para el desarrollo productivo de la zona de ingerencia
- Identificar sus fortalezas y debilidades personales a fin de que pueda superarlas y convertirlas en ideas de negocios.

3.1.6 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

Generar los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y emprendedurismo a través del método de ciclo de aprendizaje vivencial logrando con el compartimiento grupal la comprensión de sus actitudes, intereses, habilidades y experiencias para emprender negocios

3.1.5 CONTENIDOS

- Características Emprendedoras Personales CEP'S
- Liderazgo participativo
- Trabajo en equipo
- Triángulo del Progreso (Crecimiento Personal)
- El espíritu emprendedor en los negocios
- ¿Que significa ser empresario?
- Proceso creativo para la generación de ideas de negocios(los/las participantes establecen alternativas de ideas para su posterior consolidación)
- Análisis del entorno empresarial

3.1.6.- AGENDA DESCRIPTIVA DEL MÓDULO

Primera Sesión: motivación y creatividad

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15am	Control de Asistencia Bienvenida a participantes Ambiente de fiesta con música para amenizar el proceso de inscripción	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza Que los participantes se interesen por la jornada	<u>Responsable:</u> Lista de asistencia Gafetes para identificación Equipo de sonido y disco de música tropical (instrumental)
8:15 – 8:45am	Dinámica de integración “El Saludo”	Reconocer las características del grupo y generar un ambiente de confianza adecuado para el inicio del modulo.	<u>Responsable:</u> Espacio abierto para realizar la dinámica
8:45-9:30am	Nivelación de Expectativas Presentación de compromisos y pautas de comportamiento por parte de los participantes y facilitadores. Ejercicio 1 sesión 1	Establecer los conocimientos de los participantes en el programa, sus conocimientos sobre los objetivos del mismo y sus expectativas respecto a las sesiones de asesoría para la elaboración de su plan de negocios Que los participantes reflexionen sobre lo que esperan del programa y expresen en forma verbal y escrita sus expectativas sobre el mismo.	<u>Responsable</u> Tarjetas de cartulina varias formas Plumones - marcadores Pliegos de papel Kraft Pizarra Tirro
9:30 – 10:30am	Definición de objetivos del programa y presentación del resumen ejecutivo, se utiliza los esquemas de las charlas: “Programa de emprendedurismo” y “Programa de formación empresarial 1 ”	Establecer los conocimientos previos de los participantes, sobre programa.	<u>Responsable:</u> Computadora Proyector
10:30 – 11:00am	Refrigerio		
11:00 a 1:00pm	Ejercicio grupal: “la Torre de Papel” A través de este ejercicio se estudia en los participantes su: 1. creatividad 2. motivación 3. y características emprendedoras como liderazgo, trabajo en equipo cumplimiento de tareas. Plenaria sobre ejercicio de la torre de papel	Que los participantes conozcan la importancia de su participación dentro del programa así como sobre la toma de decisiones en sus ideas de negocios. Inicio del proceso de generación de ideas de negocios. Establecimiento inicial de características emprendedoras por parte de los participantes.	<u>Responsables:</u> Hoja con indicaciones para el ejercicio Tarjetas cartulina rectangulares Pegamento tipo resistol Reglas de madera graduadas Tirro
1:00 a 2:00pm	Almuerzo		

2:00 – 2:30pm	<p>Ejercicio Vivencial Ejercicio de dramatización “ un día en la vida del joven emprendedor” Preparación en sub grupos</p> <p>Se evalúa en los participantes su :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. actitud y comportamiento ante el mundo laboral o empresarial 	<p>Que los participantes pongan en movimiento sus características emprendedoras personales, así como su comportamiento personal ante los problemas cotidianos</p>	<p><u>Responsable:</u> Tarjetas cartulina varias formas Plumones Pizarras Pines Tijeras Tirro Mobiliario y objetos del salón</p>
2:30- 3:00pm	<p>Plenaria de dramatizaciones y procesamiento del ejercicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. se continúa evaluando las actitudes ante la problemática que presenta el mundo laboral o empresarial 	<p>Que los participantes visualizan los diferentes puntos de vista de las posibles actitudes y aptitudes personal de un joven emprendedor durante un día común</p>	<p>Espacio para la dramatización</p>
3:00 – 3:30pm	<p>Trabajo individual Dinámica de reflexión “ el tarro del olvido” Se evalúa en los participantes sus :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. actitudes 2. comportamiento 3. habilidades y destrezas para enfrentar la problemática del mundo laboral o empresarial 	<p>los participantes:</p> <p>harán una síntesis a nivel individual sobre las actitudes, comportamientos, habilidades y destrezas que poseen ante el mundo laboral o empresarial</p> <p>identificarán aquellas actitudes y comportamientos que no contribuyen a su crecimiento personal</p> <p>luego se inicia un proceso para desprenderse de lo negativo dejándolas en el pasado En un acto simbólico se queman todas las tiras escritas con las actitudes negativas.</p>	<p>Responsable:</p> <p>Tiras de papel bond. Deposito de barro Fósforos</p>
3:30 – 4:00	<p>Aportes técnicos referentes a las características emprendedoras. Se utiliza el esquema de charla: “Características Emprendedoras” E integración de grupo de trabajo para la tarea ex aula.</p>	<p>Que los participantes identifiquen sus características emprendedoras personales, se auto-evalúen y reflexionen sobre la necesidad de desarrollar un perfil emprendedor alto para potenciar su desarrollo empresarial.</p>	<p><u>Responsable</u> Proyector de cañón Computadora</p>
4:00 – 4:30pm	<p>Asignación de tareas: “principales necesidades que presenta su comunidad o municipio” Evaluación y Cierre</p>	<p>Que los participantes evalúen la jornada para realizar los correctivos pertinentes para la próxima sesión.</p>	<p><u>Responsable</u> <u>Boleta de evaluación</u></p>

Segunda sesión: características emprendedoras personales

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15am	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza Que los participantes se interesen por la jornada	Responsable: Lista de asistencia Gafetes para identificación
8:15 – 8:35am	Dinámica de integración “zip ,zap, zop”	Que los participantes inicien la sesión con alegría, manteniendo todos los sentidos atentos a los conocimientos que van ha adquirir	Responsable: Espacio exterior para la formación del circulo
8:35- 10:35am	Hilo conductor Los grupos formados en la primera sesión se reúnen para preparar la presentación de la tarea que realizaron en plenaria Cada grupo tiene 20 min. De preparación de la exposición y 10 min. En plenaria para exponerla. La tarea debe de exponerse en un cartel utilizando como material recortes de periódicos o revistas. Se utiliza la dinámica “enseñando con éxito”.	Que los participantes compartan la información y las experiencias obtenidas en la realización de su tarea. Y logren la motivación y energía para el desarrollo de la nueva jornada.	Responsable: Tarjetas zopp Plumones marcadores Pliegos de papel Kraft Pizarra zopp Pines Periódicos Revistas Tijeras Pegamento tipo resistol.
10:35 – 11:00am	Refrigerio		
11:00 a 1:00pm	Ejercicio vivencial “ El huevo volador ” charla participativa la ¿Quién soy? ¿Qué espero del programa? ¿Qué utilidad le dará a lo aprendido? Esta charla puede ser realizada por medio de lluvia de ideas para cada pregunta	Que los participantes establezcan el complemento de las características emprendedoras, a través del concepto de responsabilidad la cual le permitirá establecer las prioridades para su futuro cercano	Responsable: Rotafolio, plumones Hoja con indicaciones para el ejercicio Huevos de gallina crudos Pliegos de papel periódico lana
1:00 a 2:00pm	Almuerzo		
2:00 – 3:30pm	Ejercicio Vivencial “construyendo visiones” cada grupo presenta en plenaria un caso seleccionado el ejercicio permite evaluar actitudes y comportamientos futuros ante el mundo laboral o empresarial ejercicio 1 sesión 2	Que los participantes realizan una evaluación grupal sobre sus intereses y motivaciones y valorado su potencial y sus limitaciones para alcanzarlo	Responsable Tarjetas cartulina varias formas Plumones Pizarras Tirro Pliegos de papel Kraft Periódicos y revistas para recortes Tijeras Pegamento resistol

3:30– 4:00pm	Apoyo teórico “el espíritu emprendedor,” se utiliza el esquema de charla “el espíritu emprendedor” “El liderazgo de la persona emprendedora” se utiliza el esquema de charla: “sensibilización 1”	Que los participantes identifiquen sus características emprendedoras personales, se auto-evalúen y reflexionen sobre la necesidad de desarrollar un perfil emprendedor alto para potenciar su desarrollo empresarial.	Responsable Proyector de cañón Computadora.
4:00 – 4:15pm	Asignación de tareas “Identificación de líderes de la comunidad” evaluación y cierre		<u>Responsable:</u> <u>Boleta de evaluación</u>

Tercera sesión: competencias emprendedoras y liderazgo

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15am	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza Que los participantes se interesen por la jornada	<u>Responsable:</u> Lista de asistencia Gafetes para identificación
8:15-10:15am	Hilo conductor: Se utiliza el método de taller grupal dividiendo a los participantes en grupos de diez personas los cuales listan lo aprendido en la sesión anterior, para luego exponerlo Taller 1 sesión 3	Que los participantes reflexionen sobre los conceptos que se vertieron en la sesión anterior	<u>Responsable:</u> Tarjetas cartulina varias formas Plumones marcadores Pliegos de papel Kraft Pizarra zopp Tirro
10:15 – 10:30am	Refrigerio		
10:30 – 11:15am	Test “¿porque es importante ser empresario?” Taller: identifique sus motivos, taller 2 sesión 3	Que los participantes conozcan la importancia de su decisión de participar en el programa así como su influencia sobre los/las jóvenes en su decisión de idea de negocios.	Responsable Hoja con preguntas sobre importancia del negocio propio.
De 11:15 a 12:15pm	Test de CEP's Se les corre a las participantes la auto evaluación para analizar sus Características emprendedores	Quienes participan han evaluado a ese momento su comportamiento ante situaciones de toma de decisiones por lo tanto pueden en ese momento auto evaluarse sus características emprendedoras Los participantes establecen su perfil emprendedor	Responsable: Hoja con preguntas CEP's Circulo CEP's

12:15 a 1:00	Almuerzo		
1:00 – 2:30pm	Ejercicio Vivencial “el avión planeador”	Explorar / identificar características emprendedoras en los participantes y sus conocimientos sobre empresariedad con énfasis en la creatividad y liderazgo Que los participantes pongan en movimiento sus características emprendedoras personales y sus conocimientos para la creación de un avión de papel.	Responsable Hojas de papel periódico
2:30- 3:30pm	Taller : definición del LÍDER” Los participantes se dividen en grupos y establecen las características de líder en tarjetas Taller 3 sesión 3	Que los participantes reafirmen su concepto de liderazgo para que las aplicaciones a su futuras ideas de negocios	Responsable : Tarjetas cartulina varias formas Plumones Pliegos de papel Pegamento
3:30 – 4:30pm	Aportes técnicos sobre liderazgo, se utiliza el esquema de charla: “Características del líder” Se les corre a los participantes el taller de Características del líder Taller 4 sesión 3	Que los participantes: conozcan en forma teórica los conceptos de liderazgo y las características que determinan a un líder.	Responsable: Computadora proyector de cañón
4:30 – 4:45pm	Asignación de tareas, “negocios exitosos de la comunidad” evaluación y cierre		Responsable: Boleta de evaluación Hoja con tareas

Cuarta sesión: ideas de negocios

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza Que los participantes se interesen por la jornada	Responsable: Lista de asistencia Gafetes para identificación
8:15-9:15	Hilo conductor: Evaluación del test CEP's por parte de quien facilita Deberá de dibujarse el círculo emprendedor y tomar un ejemplo de los test para su evaluación.	Que los participantes comprendan sus debilidades en lo referente a características emprendedoras y la importancia de mejorarlas para la implementación con éxito de las ideas de negocios.	Responsable: Tarjetas zopp Plumones marcadores Pliegos de papel Kraft Pizarra zopp Cartel con el círculo emprendedor Pines

9:15 – 10:15am	Ejercicio vivencial Evaluación del entorno de los participantes Geográficamente se les ubica en la zona cercana de su hogar así como en el contexto de su ciudad o comunidad. Taller 1, sesión 4 (negocios existen en mi alrededor)	Explorar el conocimiento previo de los participantes de su entorno geográfico y del desarrollo económico que en el existe tanto en su entorno cercano como en su macro entorno	Responsable Tarjetas zopp Plumones Pizarra zopp Pines Pliegos de papel Kraft
10:15 – 10:30am	Refrigerio		
10:30 – 11:00am	Charla sobre la ubicación del entorno geográfico de la región de ingerencia del programa		Computadora Proyector de cañón.
De 11:00 a 12:00m	Taller Evaluación sobre necesidades personales para el montaje de planes de negocios Taller 2 sesión 4 y se corre también el taller 3 sesión 4	Explorar / identificar características emprendedoras en los participantes y sus conocimientos sobre empresariedad con énfasis en la elaboración de sus plan de negocios Que los participantes pongan en movimiento sus características emprendedoras personales y sus conocimientos sobre empresariedad para la formulación de su plan de negocios	Responsable: Rotafolio, plumones Pizarra zopp Hoja con indicaciones para el ejercicio
12:00 a 1:00pm	Almuerzo		
1:00- 2:00pm	Establecimiento de “ideas de negocios” Lluvia de ideas y clasificación de estas por su rubro <ul style="list-style-type: none"> • servicio • producción • innovadoras • comerciales 	Que los participantes evalúen las posibles ideas de negocios que surgirán durante el desarrollo del primer modulo Que los participantes clasifiquen las ideas de acuerdo a su rubro de competencia	Responsable: Tarjetas cartulina ovaladas Plumones – marcadores Pliegos de papel Pines
2:00 – 2:30pm	Aplicación del macro filtro para la selección de las tres ideas de negocios mas atractivas	Que los participantes adopten las ideas de negocios que a su juicio son más viables de realizar por ellos de forma individual o asociativamente.	Responsable Tarjetas ovaladas Pliegos de papel
2:30 – 3:30pm	Aplicación del FODA a las ideas seleccionadas para su selección Se realiza un taller en el cual se seleccionan algunas ideas que se trabajan: <ul style="list-style-type: none"> • individualmente • y otras asociativamente 	Identifiquen las áreas o elementos específicos del plan de negocios en que a su juicio tendrían dificultades o limitaciones para la elaboración de su plan de negocios individual o asociativo.	Responsable Formato FODA Tarjetas zopp Pliegos de papel bond Plumones - marcadores
3:30 – 4:00pm	Aplicación del micro filtro para la selección de la idea de negocios más factible.	Que los participantes en una forma sencilla establezcan las ventajas y desventajas de la idea de negocios seleccionada por ellos ya sea de forma individual o asociativa para su posterior implementación	Responsable Hoja del micro filtro Evaluación de recursos
4:00 – 4:30pm	Selección de idea de negocios para el desarrollo del segundo modulo	Que los participantes se apropien de una idea de negocios para su desarrollo y final implementación.	Responsable

4:30 – 5:00 PM	Evaluación del primer modulo y tareas para el inicio del segundo modulo.	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en el modulo de emprendedurismo y liderazgo.	Responsable: Formato de evaluación
----------------	--	---	---------------------------------------

3.1.5- Desarrollo de la Agenda

MÓDULO I.

A.- sesión I Motivación y Creatividad

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Inscripción de los participantes	Establecer un control estadístico de los y las jóvenes que iniciaran la capacitación	El procedimiento es sencillo se toman los datos del o la participante utilizando un formulario, y se elabora un gafete de identificación
Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza entre los participantes	Quien facilita pronuncia un mensaje motivador referente al emprendedurismo a todos y todas los que participan en el programa de capacitación, provocando en ellos el interés por el programa y el deseo de conocerse como jóvenes emprendedores
Dinámica de Integración “El Saludo”	Al finalizar el ejercicio los participantes habrán botado tensiones, para iniciar la jornada de capacitación empresarial	Los participantes se reúnen en un lugar amplio formando un círculo, quien facilita les invita a realizar el ejercicio el cual consiste en realizar tres tipos de saludo como se explica en el anexo de la dinámica.
Nivelación de expectativas	Conocer las motivaciones y expectativas que los participantes llevan referente al programa de formación empresarial.	A los participantes se les formula tres preguntas las cuales son ¿Quién eres? ¿Qué esperas del programa de formación empresarial? ¿Qué utilidad o aplicación le dará a lo aprendido? Luego se toman las tarjetas de lo que espera del programa y se forman islas las cuales reciben un tema tratando que este coincida con el esquema de trabajo del programa de capacitación el desarrollo de la dinámica se presenta en el anexo de (dinámica nivelación de expectativas)

Definición de objetivos del programa y presentación del resumen	Que los participantes conozcan en forma simplificada el contenido del programa de jóvenes emprendedores así como la filosofía que lo mueve.	Se realiza por medio de una presentación ya sea con carteles o por medio de la computadora, en esta se plantea el objetivo general del programa, así como la metodología a seguir en los módulos de formación que lo integran
Refrigerio	Que los participantes recuperen el ánimo a través de ingestión de alimentos para continuar con la jornada de la mañana.	
Ejercicio grupal: “La torre de papel”	Los participantes vivenciarán situaciones relativas a las características emprendedoras específicamente en la fijación de metas, planificación sistémica, organización en el trabajo en equipo y liderazgo	El ejercicio consiste en dividir a los participantes en grupos los cuales tendrán una misma tarea construir una torre de tiras de cartulina, la idea es que ganara la mas alta y la mas resistente, el desarrollo de la dinámica se presenta en el anexo (dinámica la torre de papel)
Almuerzo	Que los participantes tomen sus alimentos para continuar con la jornada vespertina.	
Ejercicio vivencial “Dramatización un día en la vida de un joven emprendedor”	Que los participantes reflexiones sobre las diferentes experiencias que un una joven emprendedor viven un día cualquiera	Se dividen en grupos de un promedio de 10 personas para preparen un socio drama el cual tiene como tema un día en la vida de un joven emprendedor lo importante es que todos los miembros del grupo formado participen activamente en el socio drama, de manera que paso a paso se vayan integrando.
Ejercicio personal: “El tarro del olvido”	Que los participantes listen todas aquellas cualidades, actitudes o aptitudes que son negativas para su desarrollo personal o laboral, para luego tratar de superarla	El ejercicio se realiza separando a los participantes durante un tiempo adecuado pidiéndoles que en silencio reflexionen sobre sus actitudes o cualidades que consideran más negativas Luego se les pide que las escriban en las tiras de papel que se les han entregado previamente, aclarando que una tira una idea Finalmente se les pide que las depositen en un tarro de barro para proceder por parte del que facilita la dinámica a quemar todas las tiras y haciéndoles ver a los y las participantes que deben olvidar e iniciar un nuevo proceso de vida
Aportes teóricos sobre características emprendedoras	Que los participantes conozcan en forma teórica las principales características emprendedoras para que en el transcurso del modulo logren identificar las características que para ellos son mas fuertes y las que son mas débiles a fin de llegar a un punto de equilibrio.	La charla se fundamenta en los siguientes temas: ¿Quién es la persona emprendedora? El triangulo del progreso El desarrollo de las características emprendedoras Clasificación de las características emprendedoras

tareas ex aula “principales necesidades que presenta el municipio o comunidad”	Que los participantes realizan actividades durante la semana que los mantengan en contacto con el programa, así como que aprendan a investigar y obtener información	Se recomienda que se formen grupos preferente de participantes cercanos geográficamente para que se les facilite la obtención de la información y la redacción del informe a presentar en la próxima sesión
Evaluación y despedida	Que los participantes evalúen el trabajo realizado durante la sesión para realizar los correctivos para la próxima y quien facilita les agrade su presencia y les esperamos la próxima sesión.	

B.- Sesión II: “Características emprendedoras personales”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia de participantes	Mantener los datos estadísticos de asistencia, para establecer criterios de apoyo a las personas más perseverantes.	
Bienvenida a participantes y evaluación de tarea	Mantener la relación empática del equipo de facilitación y los participantes, así como evaluar el grado de responsabilidad al cumplimiento de tareas	Quien facilita pronuncia un mensaje motivador referente al emprendedurismo a todos y todas los que participan en el programa de capacitación, provocando en ellos el interés por el programa y el deseo de conocerse como jóvenes emprendedores
Dinámica de integración “Zip, Zap; zop”	Al finalizar el ejercicio los participantes habrán botado tensión y logrado el calor humano que les permitirá iniciar las sesión	Quien facilita llama a todos los participantes a formar un círculo permaneciendo el en el centro y les explica que cuando el señale a una persona y le diga zip, esta deberá decir el nombre de la persona que esta a su izquierda, luego si dice zap deberá decir el nombre de la persona que esta a la derecha, y si dice zop debe decir su propio nombre, si se equivoca o tarda mas de tres segundo deberá pasar al centro y dirigir la dinámica finalmente quien esta al centro dice zip, zap, zop todos y todas deberán cambiar de puesto
Hilo conductor	Que los participantes recuerden y resuman lo aprendido en la sesión anterior	Para facilitar el hilo se dividen los participantes en grupos y se les pide que diagramen en un pliego de papel lo aprendido en la sesión anterior (se utiliza la dinámica “enseñando con éxito”

Refrigerio	Recuperar las energías de los que participan por medio de un pequeño refrigerio.	
Ejercicio vivencial “el huevo volador”	Al finalizar el ejercicio los participantes habrán vivenciado algunas de las características emprendedoras como correr riesgos calculados, Auto confianza, planificación sistemática.	Se dividen los participantes y se les asigna una misma tarea que consiste en diseñar un dispositivo que proteja un huevo de gallina para que al dejarlo caer de cierta altura este no se quiebre.
Almuerzo	Recibir los alimentos de mitad de día	
Ejercicio vivencial “construyendo visiones”	Al finalizar la dinámica los participantes habrán comprendido la importancia de la construcción de visiones para que esta se haga realidades.	Quien facilita divide a los participantes en diez grupos y les asigna una tarea específica a cada grupo formulándoles la pregunta: ¿Si yo fuera.....? Lo importante es que cada grupo produzca un listado de acciones que tomarían si ellos fueran el funcionario o la persona que la pregunta describe.
Aportes teóricos el espíritu emprendedor”	Que los participantes conozcan los conceptos básicos del espíritu que mueve a las personas emprendedoras.	
Asignación de tareas	Mantener el interés de los participantes por el programa	
Evaluación y despedida	Que los participantes evalúen la sesión los contenidos la facilitación la logística etc. Y se les agradece su participación esperándolos en la próxima sesión	

C.- tercera sesión “competencias emprendedoras y liderazgo”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia de participantes	Mantener los datos estadísticos de asistencia, para establecer criterios de apoyo a las personas más perseverantes.	
Hilo conductor	Que los participantes repacen lo aprendido en la sesión anterior	En esta ocasión se realiza dividiendo a los participantes para que listen los temas más importantes de la sesión anterior, se trabaja también en el cumplimiento de tareas que se les asignaron en la sesión anterior.
Refrigerio	Pausa para restablecer la atención de los participantes	
Auto evaluación “porque es importante ser empresario”	Que los participantes se auto evalúen sobre la importancia de ser su propio jefe	Se les corre el test identifique sus motivos el cual formula preguntas tendientes a formar criterios sobre sus propios motivos que le impulsan a formar su negocio.

Auto evaluación “test características CEP’s”	Que los participantes luego de vivenciado los ejercicios grupales de las sesiones anterior tomen una idea real de sus potencialidades en lo referente a las características emprendedoras mas dominantes en ellos	Se les corre el test de características emprendedoras, y luego se traza el círculo emprendedor, retirándoles a cada uno el círculo para su posterior evaluación por parte del equipo que facilita
Almuerzo	Descanso de mitad del día para ingerir los alimentos	
Ejercicio creativo “el avión planeador”	Que los participantes establezcan las características que definen a un líder.	El ejercicio consiste en dividir a los participantes en grupos y se le pide a cada grupo que definan un líder el cual será el representante, luego se les da la tarea de diseñar y construir un avión que se mantenga en el aire planeando durante diez segundos para lo cual se les entrega diez hojas de papel periódico a manera tal que construyan varios prototipos todo este proceso guiado por el líder seleccionado.
Refrigerio	Objetivo que los participantes tomen un breve descanso	
Taller “Características de un líder”	Que los participantes establezca bajos sus propias observaciones las características que un líder democrático y participativo deberá poseer	Se dividen en grupos los participantes y se les explica que a través de la dinámica de lluvia de ideas en tarjetas ovaladas deberán escribir alrededor de la nube que contiene el título de características de un líder todas aquellas cualidades que definen al líder. Al finalizar se realiza una plenaria en la cual cada grupo expone lo consensuado
Aportes teóricos “Liderazgo participativo”	Que los participantes confirmen el trabajo realizado en el taller previo sobre las características del líder, y su participación en las decisiones en el trabajo en equipo	Se prepara una presentación ya sea con carteles o auxiliándose con la computadora y el proyector cañón para explicar los conceptos de liderazgo participativo
Asignación de tareas	De nuevo se les pide a los participantes que investiguen un tema, con el fin de mantener la relación con el programa	
Evaluación y cierre	Que los participantes evalúen en forma integral la sesión de capacitación, y quien facilita los despide cordialmente invitándolos a mantener la perseverancia en la asistencia a la próxima sesión.	

D.- cuarta sesión: “Ideas de negocios”

Control de asistencia de participantes	Mantener el control estadístico del grupo participante a fin de establecer tendencias para las ideas de negocios potenciales.	
Bienvenida	Quien facilita mantiene la empatía del grupo con un trato cordial	
Hilo conductor	Evaluar las características emprendedoras a través del círculo de CEP's	Se prepara un cartel conteniendo el círculo de características emprendedoras y se toma un ejemplo en base a las auto evaluaciones realizadas la semana anterior, explicando el significado del comportamiento de la grafica que se obtiene y las características emprendedoras que deberán ser mejoradas
Taller “evaluación del Entorno geográfico de los participantes	Que los y las participantes se ubiquen en su entorno tanto cercano a su vivienda como en su municipio con respecto a los negocios exitosos que allí existen	Para esto se dividen en grupos tratando de formar estos, con participantes que sean de la misma comunidad, barrio o colonia a fin de que compartan los conocimientos al respecto de los negocios existentes en: La zona más cercana a su vivienda Los negocios más exitosos del municipio o comunidad Luego se comparten en una plenaria todo lo trabajado por cada grupo.
Refrigerio	Pausa de mitad de la mañana para la recuperación del animo	
Charla referente al entorno geográfico, social y político del municipio o municipios involucrados en el programa	Que los participantes conozcan de una forma integral el municipio en el que habitan y en el que se establecerán los negocios que decidan implementar.	La charla puede tener como título “conozcamos nuestro municipio” para esto se pueden obtener datos de las alcaldías o información de las oficinas del gobierno nacional que trabajan en datos estadísticos y otras informaciones importantes para la preparación de la charla. La charla puede contener lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ❖ datos estadísticos de la población del municipio ❖ datos estadísticos de la población juvenil del municipio ❖ separación por sexo de la población ❖ rangos de edades ❖ estado civil de la población ❖

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ niveles de estudio de los jóvenes que integran al municipio ❖ niveles de ingresos económicos de los jóvenes del municipio ❖ principales ocupaciones del os jóvenes del municipio ❖ actividades que realizan los jóvenes actualmente el municipio ❖ cuales son las proyecciones futuras de los jóvenes del municipio ❖ cuales son las principales actividades económicas del municipio ❖ cual es el macro entorno empresarial
Taller: “evaluación sobre necesidades individuales para la implementación de un negocio”	Que los participantes se auto evalúen a través de un test sobre sus cualidades empresariales	Para esta evaluación se utiliza el test condiciones personales el cual les permite a los participantes ubicarse en las necesidades que requiere una persona para optar al auto empleo.
Almuerzo	Tomar los alimentos del medio día.	
Taller “establecimiento de ideas de negocios”	Que los participantes generan todas las ideas de negocios que su creatividad produzca, a fin de formar un abanico de de ideas que les permita seleccionar las mas factibles	Se trabaja con la dinámica de lluvia de ideas para que los participantes escriban y coloquen en los carteles las ideas que a su juicio son realizables en su comunidad o municipio estas quedan visibles para todos y todas para que selección en el segundo momento las que ellos o ellas consideran mas factibles de implementar.
Aplicación del macro filtro	Los participantes seleccionan las ideas de negocios que a su propio criterio puede fundamentarlas para luego convertirlas en empresas.	Los participantes visualizan las ideas colocadas en el cartel de la lluvia de ideas y ya sea en forma individual o asociativamente seleccionan las tres ideas que más les gustan para su implementación
Aplicación del FODA a las ideas seleccionadas	Que los participantes apliquen un instrumento de filtro para las tres ideas seleccionadas de la lluvia, para ello se utiliza por parte de los participantes (de forma individual o asociativamente) el FODA FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS	De las ideas de negocios seleccionadas recordando que la F y la D son propias de la persona o el grupo que implementara la idea de negocios y la O y A son aspectos externos a la idea.

<p>Aplicación del micro filtro</p>	<p>Que los participantes selección en una forma mas cuantitativa la idea que a partir de ese momento se apropiaran para culminar en la creación de la empresa que sostendrá su vida económicamente</p>	<p>Cada participante que trabajara individualmente o los grupos que trabajaran en forma asociativa seleccionan la idea que consideran más realizable y rentable económicamente a través del formato del micro filtro el cual considera los recursos, la tecnología, el mercado y las capacidades personales para la selección y posterior ejecución de la idea.</p>
<p>Evaluación del primer módulo</p>	<p>Que los participantes evalúen en forma objetiva lo realizado durante las cuatro sesiones que constituye el primer modulo de formación empresarial “características emprendedoras y liderazgo participativo”.</p>	

3.2 MÓDULO II “Gestión empresarial, plan de negocios”

3.2.1.- Descripción del módulo

Los participantes conocerán las técnicas empresariales para que a través de ellas estén en capacidad de consolidar sus ideas de negocios que se conviertan en empresa generadora de fuente de trabajo y de ingresos, que se establezcan los procesos de producción o de servicio, así como los conocimientos necesarios para la legalización de la empresa,

3.2.2.- Descripción del contenido programático del módulo II

GENERALIDADES

Código (MIIFE)	:	Modulo II de formación empresarial
Nombre del modulo	:	Gestión Empresarial
Número de horas investigación	:	40 horas individuales
Número horas presenciales semanales	:	40 horas
Duración del modulo	:	5 semanas

3.2.2.1 OBJETIVO DEL MODULO

Que los participantes comprendan las técnicas empresariales para que a través de ellas estén en capacidad de generar ideas de negocios que se conviertan en empresa generadora de fuente de trabajo y de ingresos económicos.

3.2.2.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que los y las jóvenes participantes al finalizar el modulo estén en capacidad de:

- Analizar el entorno empresarial de su localidad para medir la factibilidad de su negocio
- Analizar el concepto de micro y pequeñas empresas por sectores económicos
- Analizar el funcionamiento administrativo de las empresas, su giro y naturaleza
- Conocer las variables del mercado y estén en capacidad de identificar los productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente
- Conocer los pasos para diseñar procesos de producción y estén en capacidad de calcular el costo de los productos o servicios

3.2.2.4 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

Desarrollar ejercicios vivenciales, simulaciones empresariales, trabajos de campo en su entorno, desarrollo de investigaciones de la realidad empresarial de su comunidad o municipio. Para que los y las jóvenes asimilen los conceptos, técnicas y procesos de la actividad empresarial y valoren su rol como empresarios.

3.2.2.5 RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar los/las participantes habrán comprendido las técnicas empresariales, diseñando la Visión y Misión de la idea de negocios que ellos convertirán en empresa productiva

3.2.3 CONTENIDO DEL MODULO

- La empresa y su entorno
- Naturaleza de la empresa y Visión empresarial
- Naturaleza de la empresa y su Misión empresarial
- Análisis Situacional de la empresa en el sector productivo
- Áreas funcionales y actividades de la empresa
- La administración de la empresa (Proceso administrativo)
- El empresario y el Mercadeo
- La Producción, costos y gastos

3.2.4 Agenda Descriptiva del Modulo II: Gestión Empresarial

Primera sesión: La empresa y su entorno

Hora	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15am	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Responsable: Lista de asistencia
8:15 -9:15am	Planteamiento de objetivos "de los objetivos del programa Objetivos del modulo II y descripción del modulo. Esquema de charla: descripción del módulo II	Que los participantes reafirmen los objetivos del el programa. Que los participantes reflexionen sobre lo que se realizara en el segundo módulo de formación empresarial	Responsable Proyector de cañón y computadora

9:15 – 10:30am	Hilo conductor con el modulo I “ideas de negocios individuales y asociativas”. Se realiza el ejercicio con una plenaria en la que exponen las ideas que en el modulo I seleccionaron.	Establecer una interacción entre los/las que participan en el programa sobre las ideas de negocios que cada uno asumió como propia. Para su posterior ejecución	Responsable Tarjetas de cartulina diversa formas Plumones - marcadores Tirro Pliegos de papel
10:30 – 11:00am	Refrigerio		
11:00 a 12:00m	Aclaración del concepto de idea de negocios Charla participativa se construye los conceptos a través de los conocimientos de los participantes. Esquema de charla: Ideas creativas	Que los participantes: Conozcan la importancia de su idea de negocios dentro del programa así como su influencia sobre los/las jóvenes en la selección de ideas de negocios. Reconozcan la idea de negocios en forma lógica y estructurada, consientes de las oportunidades de éxito en su localidad.	Responsable Rotafolio, plumones Hoja con indicaciones para el ejercicio Computadora Proyector de cañón.
12:00m - 1:00pm	Almuerzo		
1:00 – 3:00pm	Dinámica grupal “rescatando a la princesa fiona”	Que los participantes conozcan un método fácil de aplicar para la planificación sistemática de un proyecto, considerando conceptos como estrategias de negociación, diseño de “empresa”, Misión y visión empresarial	Responsable Hoja de indicaciones plumones - marcadores Pliegos de papel
3:00 – 4:15pm	Conceptualización teórica de empresa en general Esquema de charla: la empresa	Explorar el conocimiento previo de los participantes de su entorno empresarial, Los participantes establecen con claridad los conocimientos de empresa en su amplia visión	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:15– 4:30pm	Evaluación de la jornada Tarea ex aula	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en el día	Responsable

Segunda sesión: Misión y Visión Empresarial

Hora	Actividad	Objetivo operativo	Responsable/recursos
8:00 – 8:15am	Control de asistencia Bienvenida	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado el día anterior	Responsable
8:15 - 8:45am	Dinámica de integración “el arca de Noe”	Crear un ambiente de alegría entre los participantes. Recuperar el espíritu de hermandad logrado en el primer modulo	Responsable Tarjetas de Cartulinas Plumones marcadores
8:45 – 9:30am	Hilo conductor Se utiliza el esquema básico de preguntas y construcción del mapa mental que permita recordar las principales ideas vertidas en la sesión anterior	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado de la sesión anterior Enlazar lo aprendido en la primera sesión con lo que se impartirá en la segunda.	Responsable Tarjetas de cartulina varias formas Plumones Pliegos de papel Kraft Pizarras

9:30 – 10:30am	Ejercicio vivencial “el joven ideal centroamericanos”	Identifiquen las áreas o elementos especificos que debe de poseer un joven emprendedor	Responsable Pliegos de papel kraft Paginas de papel periódico Plumones Pizarra
10:30 11:00am	- Refrigerio		
11:00am 1:00pm	- Diseño del concepto de “Misión y Visión empresarial” Charla participativa de los dos componentes empresariales y trabajo grupal o individual según se el caso se cierra con plenaria se utiliza el esquema de charla: la empresa	Que los participantes establezcan las bases para el diseño en forma de proyecto de la idea de negocios seleccionada	Responsable Formato de Misión y Visión empresarial Proyector de cañón Computadora
1:00 - 2:00pm	Almuerzo		
2:00 -4:00pm	Diseño de la Misión, Visión y objetivos de la empresa (continuación del trabajo de la mañana), Talleres para el diseño de los componentes básicos de la empresa “Misión, visión, objetivos” Estos esquemas se encuentran en la charla: la empresa	Que los participantes establezcan la importancia de la exacta definición de los tres componentes de una empresa: Misión Visión Objetivos	Responsable Formato de Misión y Visión Empresarial Pliegos de papel Kraft Plumones
4:00 – 4:30pm	Evaluación de la formación Tarea ex aula se trabaja con el formato de plan de negocios para que se familiaricen	Que los participantes escriban las observación pertinentes a la capacitación recibida	Responsable Hoja de evaluación

Tercera sesión: La empresa; áreas funcionales, situación en el sector productivo y sus áreas de acción

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable/ recursos
8:00 – 8:15am	Control de asistencia Bienvenida	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado el día anterior	Responsable
8:15-9:15am	Hilo conductor : plenaria orientada a las misiones y visiones empresariales diseñadas por los participantes	Establecer los conocimientos de los participantes en lo referente a los conceptos de Misión visión y objetivos de la empresa	Responsable Tarjetas cartulina Plumones marcadores Pliegos de papel
9:15 – 10:30am	Definición básica de empresa y clasificación por rubro económico. Esquema de charla: la empresa	Que los participantes conozcan con claridad las características de la empresa en términos generales	Responsable Formulario de proyecto de idea de negocios e

10:30 – 11:00	Refrigerio		
11:00 – 1:00pm	Trabajo grupal para la descripción de la empresa "Ejercicio construcción de un cartel sobre la empresa y sus recursos" contenido: clasificación de empresas por giro económico la empresa y sus recursos	Establecer los conocimientos de los participantes, sobre componentes empresariales Que los participantes conozcan en forma simplificada : De clasificación de empresas de acuerdo a su actividad económica Examinado los recursos que la empresa requiere para su funcionamiento	Responsable Tarjetas cartulina varias formas Plumones marcadores Pliegos de papel
1:00 – 2:00pm	Almuerzo		
2:00 a 3:00pm	Plenaria " del ejercicio realizado"	Que los participantes expongan: los diferentes elementos que constituyen a una empresas de acuerdo a su giro económico Comprendan los recursos básicos que una empresa requiere.	Responsable Rotafolio, Plumones marcadores Pliegos de papel
3:00 – 4:00pm	Aportes técnicos del facilitador referente a la empresa y sus recursos con énfasis a la micro empresa y sus recursos, la clasificación por giro productivo y por el apoyo tecnológico que estas posean Esquema de charla: la microempresa 1	Que los participantes conozcan los recursos que constituyen la base de funcionamiento de una microempresa así como las diferentes áreas de trabajo de las empresas según rubro económico.	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:00 – 4:30pm	Evaluación Tarea ex aula	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en la jornada	Responsable Hoja de evaluación

Cuarta sesión: La empresa producción y costo

Hora	Actividad	Objetivo operativo	Responsable/recursos
8:00 – 8:15am	Control de asistencia	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Responsable
8:15 – 9:00am	Hilo conductor Plenaria para recibir los aportes de los participantes para construir un mapa mental	Que los participantes refresquen las ideas que se vertieron en la sesión anterior	Responsable Pliegos de papel Plumón marcador

9:00 – 10.30am	Dinámica grupal proceso de producción “ la taza de café”	Que los participantes conozcan un método fácil de aplicar para la planificación de un proceso productivo	Responsable Varias mesitas para colocar los productos cucharas, tazas, pailitas, azúcar, café
10:30 – 11:00am	Refrigerio		
11:00 - 12:30pm	Practicar individuales Descripción del proceso que se seguirá en la empresa a diseñar según las distintas ideas de negocios establecidas por los participantes	Que los participantes apliquen los conceptos aprendidos en la dinámica anterior en su propia idea de negocios Que los participantes aclaren sus dudas referente a lo que es un proceso de producción o servicio	Responsable Formato para proceso de producción o servicios Plumones marcadores Pliegos de papel
12:30 – 1:15pm	Almuerzo		
1:15 – 2:30am	Descripción del producto o atención del servicio de la idea de negocios que se desarrollara ya sea individual o asociativamente	Que los y las participantes describan en forma grafica el producto o servicio de su idea de negocios	Responsable: Pliegos de papel Plumones – marcadores Cartulina diversas formas
2:30 – 3:15pm	Dinámica grupal “póngale precio al producto” Para cerrar se apoya en el esquema de charla: el precio	Que los participantes conozcan el proceso de fijación de precios para los productos o servicios a brindar en idea de negocios Que los participantes aprendan a calcular el precio según consumo de recursos	Responsable Pliegos de papel Plumones marcadores Pizarra
3:15– 4:15pm	Análisis de costos del producto o servicio Trabajo individual según formato	Que los participantes establezcan las bases para el establecimiento de los costos y precio de venta de sus productos o servicios de la idea de negocios seleccionada	Responsable: Proyector de cañón Computadora
4:15 – 4:30pm	Despedida y evaluación	Que los participantes evalúen el modulo total y que así mismo queden motivados a continuar el proceso	Responsable Hoja de evaluación

Quinta sesión sesión: la empresa y su mercado

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Responsable: Lista de asistencia
8:15 - 9:00am	Dinámica de integración “el concurso de baile”	Crear un ambiente de alegría entre los participantes luego de dos semanas de receso, Recuperar el espíritu de hermandad logrado en el primer modulo	Responsable Disco de música moderna Aparato reproductor de música.
9:00 – 10:15am	Hilo conductor Se realiza a través de una dinámica “ el batido de fresa”	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado que realizaron en la sesión anterior Que los participantes apliquen el concepto de aprender haciendo para la preparación de un producto	Responsable Tarjetas de cartulina diversas formas Plumones marcadores Pliegos de papel Ingredientes para un batido de fresa: leche, azúcar, esencia de fresas, canela molida, fresas frescas, hielo, recipiente para el licuado, batidora o licuadora
10:15 – 10:30am	Refrigerio		
10:30 a 12:00pm	¿Quién es nuestro cliente? Dinámica grupal “ la encuesta “ Aporte teórico: el desarrollo de encuesta esquema de charla: la encuesta “definición de cliente” Esquema de charla el cliente.	Habrán vivenciado como se elabora y se corre una encuesta para el conocimiento de los clientes potenciales de sus respectivas ideas de negocios.	Responsable Formato para encuesta Pliegos de papel Plumones marcadores cartulina diversas formas Proyector de cañón Computadora
12:00 – 12:45pm	Almuerzo		
12:45 – 4:00pm	¿Qué es mercado? Dinámica grupal el mini mercado Aporte teórico: “conceptos básicos de Mercado” esquema de charla estudio de mercado	Los participantes al finalizar el ejercicio habrán conocido los principales elementos del mercado y las actividades mercadeo	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:00– 4:30pm	Evaluación de la jornada Cierre del modulo.	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en el día	Responsable

3.2.5 DESARROLLO DE LA AGENDA DESCRIPTIVA

Cada elemento de la agenda de las distintas sesiones que componen al segundo modulo de formación empresarial son importante puesto que luego del proceso motivacional que se realizo en el primer modulo referente a las características emprendedoras de los y las participantes al programa, así como la generación de ideas de negocios por parte de los/las participantes las cuales en el presente modulo se transformaran en empresas generadoras de empleo y rentabilidad económica y social, es necesario que los equipos que facilitan induzcan a los y las participantes en lo importante que es para ellos la concretización de su idea de negocios para ser entes productivos dentro del engranaje económico de su comunidad o municipio. A continuación se desarrollara la agenda de cada una de las cinco sesiones de que consta el modulo II.

A.- primera sesión “la empresa y su entorno”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	establecer estadísticamente la perseverancia de los y las asistentes al programa	Se trabaja en base a los listados generados durante las sesiones del anterior modulo. Así como se permite el ingreso de nuevos participantes según sea el caso para lo cual se les da una inducción, corriéndoles los Test., así como la generación de sus propias ideas de negocios.
Planteamiento de los objetivos y contenido del modulo	que los participantes se ubiquen en el material teórico y practico que se desarrollara durante el segundo modulo	Este apartado se realiza mediante una presentación ya sea en carteles o por medio de computadora y proyector de cañón. En el cual se exponen los objetivos del modulo, su metodología y su contenido.
Hilo conductor “Ideas de Negocios”	socializar todas las ideas de negocios generadas y apropiadas por los y las participantes las cuales se convertirán en empresas	Se considera como el hilo conductor que amarra el primero con el segundo modulo, para lo cual se realiza una plenaria en la cual cada persona o grupo asociativo expone la idea que desarrollaran en lo que resta del programa de empresariedad
Refrigerio	los participantes socializan sobre sus ideas de negocios en de manera informal	
Idea de Negocios	que los y las participantes comprendan el verdadero significado de una idea de negocios	Quien facilita realiza una presentación teórica referente al concepto de idea creativa, la cual se trasforma en idea de negocios para que posteriormente se proyecte en una empresa generadora de empleo y rentabilidad económica.

Almuerzo	Espacio para que todos los y las que participan en el programa recuperen sus energías a través del consumo de los alimentos del medio día.	
Dinámica grupal “rescatemos a la princesa Fiona”	Que los y las participantes creen un esquema mental de Misión, objetivos, estrategias y empresa, a fin de facilitar el diseño de sus características empresariales	Se divide a los que participan en un número partes de sub. Grupos para que compitan entre ellos el objetivo de un grupo es defender en el castillo a la princesa y del otro grupo es rescatarla, para ello cada grupo deberá diseñar sus propias estrategias, objetivos y Misión, con la condición que no se permite utilizar la violencia.
Conceptualización teórica de Empresa	que los que participan comprendan el significado de empresa no solo en concepto general de entidad generadora de bienes o servicios sino en el contexto global de empresa	Se trabaja este apartado mediante una presentación o charla magistral pudiendo se utilizar presentación computarizada o verbal
Evaluación de la Jornada	que los y las participantes evalúan el contenido y la logística de la sesión que se ha realizado	Se les pasa el formato de evaluación de jornada para sus comentarios
Tarea para la próxima sesión	Mantener el hilo conductor entre los participan en el programa de formación empresarial	Se les entrega un formato de idea de negocios para que depuren o cambien según sea el caso

B.- segunda sesión “naturaleza de la empresa: visión y misión empresarial”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	que los y las participantes se anoten en los listados para su control de perseverancia	Se utilizan los formatos de listados para la inscripción de los que asisten a la segunda sesión
Dinámica de integración: “El Arca de Noe”	que los y las participantes vivan un momento de alegría a través de una dinámica sencilla, además que se conozcan unos a otros a través de establecer algunas de sus características	La dinámica se realiza repartiendo por parte de quien facilita tarjetitas de cartulina con el nombre en duplicado de animalitos que van a entra al arca de Noe posteriormente. Luego de repartido los nombres estos deberán buscar a su pareja a través de realizar el ruido o sonido que el respectivo animalito le ha tocado. Cuando las parejas se encuentran estas se presentan y cada uno le explica al otro quien es de donde viene y que le interesa del programa Finalmente cuando las parejas van entrando al Arca estas se presentan en público el animalito y viceversa.

Hilo conductor “Ideas de Negocios”	que los y las participantes recuerden los conceptos vertidos en la anterior sesión	Se trabaja a través de la construcción de un mapa mental a través de la colocación de una idea central la cual se recomienda sea “La Empresa” y que los que participan aporten ideas en base a lo estudiado en la sesión anterior
Ejercicio Vivencial “El joven ideal Centroamericano”	que los y las participantes construyan gráficamente la figura de un joven para observar en él, las características que debe tener para considerarlo emprendedor	Se divide a los que participan y se le asigna a cada miembro del subgrupo una parte del cuerpo del joven. Esto es: La cabeza La mano derecha La mano izquierda Y así sucesivamente hasta completar todo el cuerpo esto al final saldrá una figura toda deforme, lo cual servirá de base para la reflexión en plenaria del porque ese tipo de figura. Finalmente quien facilita centrará la dinámica en base a las características del joven actual para que pueda incorporarse al engranaje productivo de su región.
Refrigerio	Los que participan tienen un momento de descanso para reactivar sus labores en el diseño de sus empresas	
Conceptualización de sus propias Misión y Visión empresarial	que los y las participantes ya sea individual o asociativa inicien la redacción de su propia Misión y Visión empresarial	Para la realización de esto quien facilita inicia el tema con una charla teórica referente a los conceptos de Misión y visión empresarial, luego se les entrega el formato de diseño de su empresa para que inicien la redacción de sus conceptos de Misión y Visión empresarial
Almuerzo	que los participantes dialoguen con los demás grupos referente al diseño de su Misión y Visión empresarial para que amplíen criterios durante el tiempo que consumen sus alimentos de mitad del día	
Continuación de la conceptualización de sus propias Misión y Visión empresarial	que los y las participantes ya sea individual o asociativa inicien la redacción de su propia Misión y Visión empresarial	Para la realización de esto quien facilita inicia el tema con una charla teórica referente a los conceptos de Misión y visión empresarial, luego se les entrega el formato de diseño de su empresa para que inicien la redacción
Evaluación de la Jornada	que los y las participantes realicen los comentarios pertinentes a la sesión de formación recibida	Se trabaja con el formato de evaluación y se puede elaborar por parte de los grupos asociativos y las personas con sus propias ideas de negocios

Trabajo ex aula	que las distintas ideas de negocio depuren la redacción de la Misión y Visión empresarial	Con el formato de idea de negocios los grupos redactan en forma definitiva sus características empresariales
------------------------	---	--

C.- tercera sesión “las áreas funcionales, situación en el sector productivo y áreas de acción”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	establecer los niveles de perseverancia de los y las participantes al programa y dar seguimiento a las personas que han desertado	Se utiliza el formato de control de asistencia y se compara con los listados de las sesiones anteriores.
Hilo conductor	que los y las participantes conozcan las distintas Misiones y Visiones empresariales preparadas por los grupos asociativos y las personas que tienen ideas de negocio en proceso	Se realiza por medio de una plenaria en la cual cada idea de negocios escribe en un cartel su Misión y Visión empresarial y la expone al pleno
Charla teórica sobre la empresa y su clasificación según rubro económico	que los y las participantes establezcan los conceptos teóricos con claridad referente a donde ubicaran a su idea de negocios	La charla se puede realizar utilizando presentación computarizada o charla magistral con el apoyo de esquemas en carteles
Refrigerio	que los y las participantes recuperen sus energías para continuar con las labores de la mañana	
Ejercicio grupal: “construcción de un cartel sobre la empresa y sus recursos	que los y las participantes presenten sus conocimientos previos de la empresa y sus recursos	De nuevo se dividen en grupos a los cuales se les explica que deben construir un cartel en el cual se simbolice todos los recursos que una empresa necesita para funcionar, para esto se le proporciona revistas y periódicos viejos se les explica que deberán exponer los conceptos de: Recurso humano Recurso material Recurso financiero E infraestructura
Almuerzo	que los y las participantes ingieran sus alimentos y que al mismo tiempo conversen sobre el trabajo que están realizando	

Plenaria	que los y las participantes expongan sus respectivos carteles conteniendo los recursos mínimos indispensables para el funcionamiento de una empresa	Se realiza haciendo pasar al frente a los distintos grupos formados los cuales exponen sus carteles
Aportes teóricos	que los y las participantes refuercen los conceptos de empresa y sus recursos a través del aporte teórico por parte de quien facilita	Quien facilita expone en forma de charla expositiva o con el apoyo de presentación computarizada. Lo referente a empresa y los recursos de esta.
Conceptualización teórica de micro empresa	que los y las participantes comprendan las características especiales que contiene una micro empresa a diferencia del concepto global de empresa	Se realiza una presentación de tipo magistral ya sea con el apoyo de computadora y cañón o por medio de carteles
Evaluación de la jornada	que los y las participantes evalúen lo trabajado durante la sesión	Se utiliza el formato tradicional para que los participantes escriban sus comentarios
Tarea ex aula	Que los distintos grupos asociativos y las ideas individuales establezcan los recursos mínimos necesarios para la operación de la empresa que están diseñando	En el formato de plan de negocios se escriben los recursos de la empresa que nace a través de la idea de negocios seleccionada

D.- cuarta sesión “las empresa: producción y costos”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	establecer la puntualidad de los y las participantes	A través de los listados de asistencia se controla la hora de llegada de los que perseveran en el programa.
Hilo conductor	refrescar los conceptos adquiridos por parte de los y las participantes en la sesión anterior, se realiza a través de preguntas sueltas pertinentes a los temas abordados en la sesión anterior	
Dinámica Grupal: “la taza de café”	que los y las participantes establezcan los conceptos previos que tienen referente a procesos de fabricación y tiempos y movimientos	La dinámica consiste en dividir a los participantes en grupos de trabajo a los cuales se les asigna la tarea de elaborar una taza de café. Para esto quien facilita ha colocado en forma arbitraria todos los insumos necesarios para la elaboración del producto, en una primera ronda se procede por parte de todos los grupos a elaborar la taza de café y quien facilita lleva anotado los tiempos y dificultades que los grupos presentan.

		<p>Luego se les explica a los grupos que si ellos colocan los insumos de otra manera están en capacidad de ahorrar tiempo y movimientos, se les permite que realicen su propio diseño de distribución y se les toma de nuevo el tiempo.</p> <p>Quien facilita finalmente centra la dinámica introduciendo los temas de distribución en planta, tiempos y movimiento así como proceso de producción.</p>
Refrigerio	espacio para una pausa y recuperación de energías	
Prácticas individuales o asociativas “descripción del proceso de producción de la idea de negocios propuesta”:	que los distintos grupos o personas que están desarrollando una idea de negocios elaboren su propio proceso de producción o de servicio así como el de comercialización	En base al formato de proyecto de idea de negocios estos diseñan su proceso de atención en el proyecto de empresa que están formulando
Almuerzo	pausa de mitad de la jornada para consumir los alimentos	
Trabajo asociativo o individual “Descripción del producto o servicio a prestar por parte de la empresa	que los distintos grupos asociativos y las ideas individuales diseñen gráficamente su producto o servicio	Se les permite a los grupos o personas que desarrollen toda su creatividad para la elaboración de su producto o servicio según sea su visión empresarial
Dinámica grupal “póngale precio al producto”	que los participantes en forma empírica establezcan los precios de productos de consumo o de distintas clases	<p>Quien facilita divide a los participantes en tres o cuatro grupos, para realizar el ejercicio el equipo de facilitación deberá colocar en una mesa varios productos nuevos debajo de cada uno de los cuales se les coloca el precio de mercado y se les pide a los participantes que le pongan precio para esto se les entrega un formato en el cual cada participante le pone precio al producto,</p> <p>Luego quien facilita evalúa quienes han acertado o están más cerca del precio de mercado,</p> <p>Y se procesa la dinámica evaluando cuales fueron los criterios que cada participante tomo para colocar el precio.</p> <p>Finalmente se da una pequeña charla referente al costeo y colocación de precio de los productos o servicios a brindar por parte de las empresas a fundar.</p>
Evaluación de la jornada	que los y las participantes evalúen lo trabajado durante la jornada de formación	Se utiliza el formato tradicional y se puede correr a los grupos que han trabajado juntos
Tarea	que los y las participantes establezcan los costos de fabricación o de atención de los productos o servicios que prestaran en sus respectivas empresas	

D.- quinta sesión “la empresa y su mercado”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Establecer los niveles de asistencia de los y las participantes al programa de formación empresarial	Utilizando el formato tradicional se anotan a los y las jóvenes que asisten a la última sesión del módulo
Dinámica de integración “el concurso de baile”	que los y las jóvenes generen un momento alegre a través de demostrar sus cualidades para el baile	Se forman los grupos como de costumbre y dentro de cada grupo se seleccionan a personas o parejas que los representaran en un concurso de baile, la idea es que los que no participan directamente del concurso se conviertan en porristas de los otros y que se de una verdadera competencia, para lograr mantener los deseos en los jóvenes de continuar en el programa
Hilo conductor “el batido de Fresa”	Que los y las jóvenes participantes reafirmen sus conocimientos adquiridos en lo referente a procesos de fabricación	A diferencia de los anteriores hilos conductores en esta ocasión se realiza a través de una nueva dinámica grupal que consiste en la elaboración de un batido de fresa, esto es para complementar la información que recibieron los participantes en la sesión anterior en la dinámica la taza de café
Refrigerio	Espacio para que los y las jóvenes se alimenten para continuar la jornada con más ánimo	
¿Quién es nuestro cliente? “dinámica grupal la Encuesta y charla referente al concepto de cliente	que los y las jóvenes elaboren una encuesta que les permita investigar los conceptos de preferencias del cliente así como el concepto de mercado	Se divide los y las participantes en los grupos asociativos o individuales según sean sus ideas de negocios, para que elaboren una encuesta que les permita investigar la aceptación o no de su producto y servicio, luego la corren entre los participantes para que al final la tabulen y obtengan sus propias conclusiones. Quien facilita cierra la dinámica con una charla participativa que genera los conceptos de cliente
Almuerzo	pausa para que los y las jóvenes consuman sus alimentos de medio día	

<p>¿Qué es mercado? “Dinámica grupal el mini mercado y charla sobre los conceptos teóricos de mercado”.</p>	<p>que los y las participantes establezcan con claridad los conceptos de mercado, el cual no solo es un lugar para la comercialización de productos</p>	<p>El apartado se realiza por medio de una dinámica que induce a los participantes al concepto de mercado, esto es una simulación de un mercado en el cual se realiza una transacción comercial o sea un grupo de los que participan se convierten en vendedores y otro grupo se convierte en compradores, la idea es que se realice la operación de compra venta. Para cerrar quien facilita aporta los conceptos teóricos referente a mercado</p>
<p>Evaluación de la jornada</p>	<p>que los y las participantes evalúen el contenido completo del modulo que en ese momento finaliza</p>	<p>Se realiza con el formato tradicional corriéndolo a todos y todas los que participan, finalmente quien facilita deberá cerrar el modulo y motivar para que continúen, en el próximo módulo que es el que les permitirá terminar su plan de negocio</p>

4.3 MÓDULO III “PLAN DE NEGOCIOS”

4.3.1 Descripción del modulo

Los jóvenes elaboran su plan de negocios y el prototipo de su producto o servicios para consolidar su proyecto de empresa como herramienta para la gestión de recursos financieros, la planificación y la administración de su empresa

4.3.1.2 GENERALIDADES

Código	: modulo III de formación empresarial (MIIFE)
Nombre del modulo	: Plan de Creación de empresas
Número de horas investigación	: 40 horas individuales :
Número horas presenciales semanales	: 40 horas
Duración del modulo	: 5 sesiones

4.3.1.3 OBJETIVO DEL MODULO

Que los jóvenes elaboren su plan de negocios y el prototipo de su proyecto de empresa como herramienta para la gestión de recursos financieros, la planificación y la administración de su empresa

4.3.1.4 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Que los y las jóvenes participantes al finalizar el modulo estén en capacidad de:

- Conocer los diferentes elementos que constituyen el plan de negocios y su importancia en la planificación y gerencia del proyecto de empresa
- Valorar la importancia de un plan de negocios como herramienta para la gestión de recursos financieros
- Aplicar paso a paso los elementos del plan de negocios en la construcción de su proyecto de empresa
- Elaborar el prototipo de su proyecto de empresa
- Conocer los elementos y criterios técnicos para la búsqueda y selección de fuentes de financiamiento de su proyecto de empresa

4.3.1.4 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

Desarrollar un caso ilustrativo de plan de negocio para facilitar la construcción de los planes de negocios de las ideas individuales o asociativas generadas por los jóvenes, posteriormente cada idea de negocios sea esta individual o asociativa será desarrollada por los propios participantes, como preámbulo a la feria de negocios.

4.3.1.5 CONTENIDO.

- Plan de negocios. Conceptos, utilidad e importancia
- Estructura del Plan de Negocios
 - Naturaleza de la empresa
 - El Mercado
 - Producción y costos
 - Organización y marco legal de la empresa
 - Marcas y modelo registro de derechos intelectuales
 - Registros y Controles Financieros
 - Plan de trabajo
- Criterios técnicos para la selección de fuentes de financiamiento

4.3.1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el modulo los/las participantes habrán diseñado en plan de negocios de su empresa, estableciendo todos los pasos legales que deben realizarse para la constitución de la empresa, así como el desarrollo del proceso de producción o servicio.

3.3 MÓDULO III “Plan de creación de empresa”

3.3.2 AGENDA DESCRIPTIVA

Primera sesión: Plan de negocios “Estudio de Mercado”

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Responsable: Lista de asistencia
8:15 – 9:30 am	Planteamiento de los Objetivos del modulo III y descripción del modulo. Esquema de charla: contenido modulo III	Que los participantes reafirmen los objetivos del el programa. Al iniciar el ultimo modulo de capacitación	Responsable Proyector de cañón y computadora
9:30-10:00	Refrigerio		
10:30 – 12:00am	Hilo conductor con el modulo II. Evaluación de Encuesta realizada Se realiza el ejercicio con una plenaria en la que exponen las Encuestas que en el modulo II realizaron como un sondeo de los potenciales clientes. Ampliación del contenido teórico del plan de negocios, apoyo en el esquema de charla: plan de negocios secciones típicas	Establecer una interacción entre los/las que participan en el programa sobre los resultados obtenidos en las encuestas diseñadas y ejecutadas	Responsable Tarjetas de cartulina diversa formas Plumones - marcadores Tirro Pliegos de papel
12:00 – 1:00pm	Almuerzo		
1:00 - 2:00pm	Evaluación individual o asociativa conocemos nuestro mercado Taller “conociendo mi mercado”	Que los participantes: Conozcan la importancia de su idea de negocios, establecer sus limitaciones de conocimiento sobre los conceptos de mercado	Responsable Rotafolio, plumones Pizarra Hoja de evaluación individual para el ejercicio

2:00 – 2:45	Diseño de mi plan de mercadeo y publicidad Taller: plan de publicidad	Que los participantes conozcan un método fácil de aplicar para la planificación de un plan de mercado, promoción y publicidad para su idea de negocios	Responsable Hoja de indicaciones plumones - marcadores Pliegos de papel Formato
2:45 – 4:15pm	Conceptualización teórica de mercado, promoción y publicidad esquema de charla: mercado, promoción y publicidad	Que los participantes establecen con claridad los conocimientos de mercado, publicidad y promoción de su empresa	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:15– 4:30pm	Evaluación de la jornada Tarea ex aula	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en el día	Responsable

Segunda sesión: Plan de negocios “Naturaleza de la empresa diseño y creación de prototipo de productos y servicio”

Hora	Actividad	Objetivo operativo	Responsable/recursos
8:00 – 8:15am	Control de asistencia Bienvenida	Mantener el control de asistencia de los participantes de los dos municipios.	Responsable
8:15 - 8:45am	Dinámica de integración “el director de orquesta”	Crear un ambiente de alegría entre los participantes Recuperar el espíritu de hermandad	Responsable
8:45 – 9:30am	Hilo conductor Se utiliza el esquema básico de preguntas y respuestas para el establecimiento del nivel de avance del plan de negocios de cada participante individual o asociativo.	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado de la sesión anterior	Responsable Tarjetas de cartulina varias formas Plumones Pliegos de papel Kraft Pizarras
9:30 – 10:30am	Ejercicio vivencial “diseño de un producto innovador”	Que los participantes: notifiquen las áreas específicas que debe poseer un prototipo de producto o servicio a prestar o a elaborar en el plan de negocios	Responsable Pliegos de papel kraft Paginas de papel periódico Plumones Pizarra Formulario
10:30 - 11:00am	Refrigerio		
11:00 – 12:00m	Plenaria del ejercicio	Que los diferentes grupos expongan el prototipo que han diseñado y que comparen con su propio prototipo de su idea de negocios y que a través de ello, los participantes establezcan las bases para el diseño en forma de su producto o servicio	Responsable Material preparado por los participantes

12:00m – 1:00pm	Almuerzo		
1:00 -3:30pm	“Diseño y costeo del prototipo de producto o servicio a prestar por la empresa” taller Análisis de prototipo	Que los participantes establezcan los parámetros a considerar para el costeo directo de los productos o servicios establecidos en las ideas de negocios	Responsable Pliegos de papel Kraft Plumones
3:30 – 4:30pm	Conceptualización teórica de producción esquema de charla: la producción	Apoyo por parte del equipo de facilitación referente a conceptos básicos de producción, procesos y técnicas del manejo de materias primas, productos terminados	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:30 – 4:45pm	Evaluación de la formación recibida Tarea ex aula	Que los participantes escriban las observación pertinentes a la capacitación recibida	Responsable Hoja de evaluación

Tercera sesión: Plan de negocios “Contabilidad Y Costos Registro y Controles financieros”

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Responsable Lista de asistencia
8:15-9:30am	Hilo conductor Análisis de calidad y productividad a través del ejercicio vivencial “la producción de carambolas”	Establecer los conocimientos de los participantes en lo referente a los conceptos de calidad, producción y productividad combinando esto con el valor de la eficiencia y eficacia en la generación de productos	Responsable Tarjetas cartulina Plumones marcadores Pliegos de papel
9:30 – 10:00am	Charla “la calidad” se trabaja con dos esquemas de charla: Competitividad empresarial y la calidad	Establecer los conocimientos en los participantes en lo referente a producción de bienes, productos o servicios con calidad (de acuerdo a características previamente establecidas.	Responsable Proyector de cañón y Computadora

10:00 – 10:30am	Conceptos básicos de la administración Apoyo en el esquema de charla: organización y administración	Que los y las jóvenes comprendan con claridad la importancia de establecer un sistema organizativo formal con su organigrama y distribución de responsabilidades, para el buen funcionamiento.	
10:30 10:45am	Refrigerio		
10:45 – 12:00am	Taller: contabilidad y estado de ingresos Charla expositiva previo al taller se deberá explicar como se realiza el estudio de proyección de ingresos de la empresa , apoyo teórico en el taller contabilidad y finanzas	Que los participantes conozcan con claridad las características contables de la empresa en términos generales	Responsable Formulario de proyecto de idea de negocios empresarial
12:00m – 12:30pm	Almuerzo		
12:30 – 2:00pm	Trabajo grupal: la contabilidad en mi empresa Se utiliza el formato del taller: contabilidad y finanzas	Que los participantes expongan: los diferentes elementos que se deben analizar en el proceso contable de la empresa Comprendan los recursos básicos económicos que una empresa debe de poseer.	Responsable Tarjetas cartulina varias formas Plumones marcadores Pliegos de papel
2:00 a 4:00pm	Trabajo grupal o individual “como están mis finanzas para el inicio de operaciones de mi empresa”. Se utiliza el formato del taller : contabilidad y finanzas	Que los participantes expongan: Los diferentes elementos que componen las finanzas de una empresa su razón de ser y su utilización para el buen funcionamiento de la empresa...	Responsable Rotafolio, Plumones marcadores Pizarra Hoja con indicaciones para el ejercicio
4:00 – 4:30pm	Aportes técnicos del facilitador referente a los conceptos de finanzas	Que los participantes conozcan los recursos que constituyen la base de funcionamiento de las finanzas de la empresa su razón de ser y su forma de utilización	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:30 – 4:45pm	Evaluación Tarea ex aula	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en la jornada	Responsable Hoja de evaluación

Cuarta sesión: Plan Negocios “Organización, Marco Legal, Derechos de Autor y Derechos Industriales”

Hora	Actividad	Objetivo operativo	Responsable/recursos
8:00 – 8:15am	Control de asistencia	Mantener actualizados los cuadros de asistencia de los y las participantes al programa.	Responsable
8:15 – 9:00am	Hilo conductor : Plenaria para recibir los aportes de los participantes sobre la sesión anterior	Que los participantes refresquen las ideas que se impartieron en la sesión anterior	Responsable Pliegos de papel Plumón marcador
9:00 – 10:00am	Aportes teóricos sobre derechos de autor y derechos industriales Esquemas de charlas: propiedad intelectual y propiedad industrial	Que los participantes conozcan la importancia de los derechos de autor, propiedad intelectual y derechos industriales como marcas modelos, patente de formulas y otros.	Responsable Proyector de cañón y Computadora
10:00 – 10:30am	Refrigerio		
10:00 – 12:00pm	Practicas individuales Descripción de marca, modelos y logotipo en la empresa a diseñar según las distintas ideas de negocios establecidas por los participantes	Que los participantes apliquen los conceptos aprendidos en la charla anterior Que los participantes aclaren sus dudas referente a lo que es una marca, una patente una licencia	Responsable Formato para marcas y logos Plumones marcadores Pliegos de papel
12:00 – 1:00pm	Almuerzo		
1:00 – 2:00pm	Charla Descripción de los pasos legales para la constitución de la empresa Apoyo teórico en el esquema de charla: formación empresarial aspectos legales	Que los y las participantes comprendan la importancia de legalizar el funcionamiento de la empresa que están diseñando	Responsable: Proyector de cañón Computadora
2:00 – 4:30pm	Dinámica grupal “el carrusel” Se utiliza para simular los pasos para la legalización de las empresas	Que los participantes realicen el recorrido completo de oficina en oficina gubernamentales y autónomas que requieren visitar para el proceso de legalización de la empresa	Responsable Pliegos de papel Formatos que cada oficina de gobierno o autónoma demanda para la realización de tramites Plumones marcadores Pizarra
4:30 – 4:45pm	Despedida y evaluación	Que los participantes evalúen el proceso metodológico seguido en la sesión y que así mismo queden motivados a continuar el proceso.	Responsable Hoja de evaluación

Quinta sesión: Plan de Trabajo Para la Implementación del Negocio

HORA	Actividad	Objetivos operativos	Responsable Y Materiales a utilizar
8:00-8:15am	Control de Asistencia Bienvenida a participantes	Concluir el modulo, con los listados de los y las participantes que pasaran a la próxima etapa que es la realización de la feria de negocios	Responsable: Lista de asistencia
8:15 – 9:00am	Hilo conductor Se realiza a través de una plenaria para exponer los pasos legales para la constitución de la empresa	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado en la sesión anterior Que los participantes refresquen los conocimientos sobre los pasos legales para la constitución de una empresa.	Responsable Tarjetas de cartulina diversas formas Plumones marcadores Pliegos de papel
9:00 – 10:00am	Recopilación teórica sobre el resumen de la formulación del proyecto de creación de la empresa Apoyo en el formato de plan de negocios	El equipo de facilitación realiza un resumen de todos los pasos seguidos para la construcción del plan de negocios y la importancia que este tiene para la consolidación de la empresa	Responsable Proyector de cañón y Computadora
10:00 – 10:30am	Refrigerio		
10:30am - 12:00m	Llenado final de formulario de idea de negocios Con el apoyo del grupo de trabajo se digitan todos los planes de negocios previa revisión de estos.	Que todas las ideas que se han diseñado se conviertan en planes de negocios	Responsable Formato para plan de negocios
12:00m – 12:45pm	Almuerzo		
12:45 – 3:30pm	Continuación del trabajo individual y asociativo sobre el llenado del formulario de idea de negocios	Con el apoyo del grupo de trabajo se digitan todos los planes de negocios previa revisión de estos.	Responsable Formato para plan de negocios
3:30 – 4:30pm	Aportes teóricos del facilitador para el cierre del Modulo revisión de objetivos planteados y el cumplimiento de estos, motivación para la feria de negocios que requerirá dos sesiones mas para el diseño de puestos.	Que los participantes estén consientes de que lo trabajado durante toda la capacitan es la bases para la generación de la empresa que han diseñado	Responsable Proyector de cañón Computadora
4:30– 4:45pm	Evaluación de la jornada Cierre del modulo.	Que los participantes se comprometan a la formación de su empresa a si como a la exposición de esta en la feria de negocios	Responsable

3.3.3 Descripción de la agenda

Cada elemento de la agenda de las distintas sesiones que componen al tercer modulo de formación empresarial son importante, porque en el se consolida el plan de negocios, o sea que las ideas de negocios deben de consolidarse en el presente modulo en empresas generadoras de empleo y rentabilidad económica y social, el modulo contiene mucha conceptualización teórica para reforzar el trabajo de los y las jóvenes. A continuación se desarrollara la agenda de cada una de las cinco sesiones de que consta el modulo III.

A. - primera sesión “plan de negocios y estudio de mercado

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Contribuir a la generación de un ambiente de confianza	Se utilizan los formularios de asistencia para mantener el orden de los participantes y control de perseverancia de estos a las sesiones. Se les da la bienvenida a la continuidad del programa aclarándoles que es el último y decisivo módulo para la posterior generación de sus empresas.
Planteamiento de objetivos	Que los participantes reafirmen los objetivos del el programa. Al iniciar el Ultimo modulo de capacitación	Esto se realiza por medio de carteles y a través de una presentación en computadora, es importante que este material se coloque en el salón cada vez que el grupo se reúne a trabajar para que no pierdan de vista los objetivos que el modulo III plante y de esa forma puedan elaborar con mas calidad su plan de negocios.
Refrigerio	Tiempo propicio para que los participantes compartan con los tutores empresariales sus experiencias y expectativas	
Hilo conductor con el modulo II. Evaluación de Encuesta realizada	Establecer una interacción entre los/las que participan en el programa sobre los resultados obtenidos en las encuestas diseñadas y ejecutadas	Se realiza el ejercicio con una plenaria en la que exponen las Encuestas que en el modulo II realizaron como un sondeo de los potenciales clientes.
almuerzo	Que los y las participantes recuperen sus energías a través de la ingesta de los alimentos del medio día.	

Evaluación individual o asociativa conocemos nuestro mercado	Que los participantes Conozcan la importancia de su idea de negocios, establecer sus limitaciones de conocimiento sobre los conceptos de mercado	Taller "conociendo mi mercado", esto es una auto evaluación de los participantes referente a las condiciones locales del mercado para el producto o servicio diseñado
Diseño de mi plan de mercadeo y publicidad	Que los participantes conozcan un método fácil de aplicar para la planificación de un plan de mercado, promoción y publicidad para su idea de negocios	El trabajo se realiza a través de un formulario el cual les permite a los participantes ya sea en forma asociativa o individualmente, este primer intento del plan de mercadeo puede servir para la feria de negocios
Conceptualización teórica de mercado, promoción y publicidad	Que los participantes establecen con claridad los conocimientos de mercado, publicidad y promoción de su empresa	Se trabaja con una charla la cual puede ser apoyada con material escrito en carteles o por medio de una presentación computarizada, conteniendo los conceptos de mercado, aspectos promocionales que definen a la empresa
Diseño de mi plan de mercadeo y publicidad	Que los participantes conozcan un método fácil de aplicar para la planificación de un plan de mercado, promoción y publicidad para su idea de negocios	Los participantes integrados en forma asociativa o individualmente de acuerdo a sus condiciones de diseño de su idea de negocios para que establezcan los términos de desarrollo de su plan de mercadeo así como el esquema de publicidad que la empresa adoptara
Evaluación de la jornada Tarea ex aula	Que los participantes den su opinión sobre lo trabajado durante el día, así como adquieran los compromisos para la siguiente sesión	Se les pide a los participantes que depuren el plan de mercadeo que han establecido para su empresa

B. - segunda sesión "plan de negocios diseño y creación de prototipo de producto y servicio"

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Mantener el control de asistencia de los participantes de los dos municipios	Se utilizan los formularios de asistencia para mantener el orden de los participantes y control de perseverancia de estos a las sesiones. Se les da la bienvenida a la continuidad del programa aclarándoles que es el último y decisivo módulo para la posterior generación de sus empresas.

Dinámica de integración “El director de orquesta”	Crear un ambiente de alegría entre los participantes Recuperar el espíritu de hermandad	La dinámica se realiza integrando en dos o cuatro grupos los cuales se disponen en círculos y se selecciona un voluntario por cada grupo para que salga y dentro del grupo se selecciona también a uno que se convierte en director de orquesta, este es el que deciden el instrumento que van simular todos a tocarlos, la dinámica se completa cuando el participante que se integra al grupo descubre quien es el director.
Hilo conductor	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado de la sesión anterior	Se utiliza el esquema básico de preguntas y respuestas para el establecimiento del nivel de avance del plan de negocios de cada participante individual o asociativo.
Ejercicio vivencial “Diseño del un producto innovador”	Identifiquen las áreas o elementos específicos que debe de poseer un prototipo de producto o servicio a prestar o a elaborar en el plan de negocios	Este ejercicio se realiza dividiendo a los participantes en grupos de ocho a diez personas a fin de que cada uno se convierta en una empresa, la cual tiene la tarea de diseñar un producto o servicio totalmente nuevo e innovador.
Refrigerio	Tiempo para descanso y compartir con los otros grupos sus ideas innovadoras	
Plenaria del ejercicio del ejercicio anterior	Que los participantes establezcan las bases para el diseño del prototipo del producto innovador, que les permitan implementar de mejor forma su prototipo particular, a través del compartir de todos los grupos los cuales exponen su prototipo innovador	Los grupos formados como empresa exponen al pleno su idea innovadora ya sea de un producto o servicio y estos le hacen sugerencias de cómo mejorarlo así como su aplicación práctica en el comercio local
Almuerzo	Que los y las participantes recuperen sus energías a través de la ingesta de los alimentos del medio día	
Taller: “Diseño y costeo del prototipo de producto o servicio a prestar por la empresa”	Que los participantes establezcan los parámetros a considerar para el costeo directo de los productos o servicios establecidos en las ideas de negocios Así como los conceptos de diseño del producto se utiliza el formato de taller de diseño de prototipo	En este apartado los y las participantes trabajan según se su propia idea de negocios para el diseño y posterior construcción del prototipo que les servirán para visualizar de mejor forma su plan de negocios.
Conceptos básicos de producción	Apoyo por parte del equipo de facilitación referente a conceptos básicos de producción, procesos y técnicas del manejo de materias primas, productos terminados	Se trabaja por medio de una charla expositiva con el apoyo de una presentación computarizada.
Evaluación de la formación recibida y Tarea ex aula	Que los participantes escriban la observación pertinentes a la capacitación recibida así como también adquieran el compromiso para realizar el prototipo diseñado en el anterior taller durante la semana el cual será presentado en la tercera sesión	

C. - tercera sesión: “plan de negocios: contabilidad y costos, registro y controles financieros ”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Mantener el control de asistencia de los participantes de los municipios	Se utilizan los formularios de asistencia para mantener el orden de los participantes y control de perseverancia de estos a las sesiones. Se les da la bienvenida a la continuidad del programa aclarándoles que es el último y decisivo módulo para la posterior generación de sus empresas.
Hilo conductor Análisis de calidad y productividad a través del ejercicio vivencial “la producción de carambolas	Establecer los conocimientos de los participantes en lo referente a los conceptos de calidad, producción y productividad combinando esto con el valor de la eficiencia y eficacia en la generación de productos	Este ejercicio consisten en diseñar y construir todo un proceso de fabricación para la elaboración de carambolas son dos pequeños círculos de cartulina que se ensamblan uno a otro por ellos durante el ejercicio se debe de tomar en cuenta aspectos como manejo de materias primas, proceso distribución de roles, conceptos de calidad, eficiencia y eficacia.
Charla teórica: “La Calidad”	Establecer los conocimientos en los participantes en lo referente a producción de bienes, productos o servicios con calidad (de acuerdo a características previamente establecidas).	Se realiza por medio de una charla expositiva con el apoyo de presentación computarizada en la cual se desarrolla en tema de calidad como requisitos previos que se imponen a la fabricación de un producto o prestación de un servicio.
Refrigerio	Tiempo de descanso de los y las participantes	
Conceptualización teórica de administración	Que los y las jóvenes comprendan con claridad la importancia de establecer un sistema organizativo formal con su organigrama y distribución de responsabilidades, para el buen funcionamiento	Charla expositiva previo al taller se deberá explicar como se realiza el estudio de proyección de la estructura organizativa y niveles de autoridad dentro de la empresa
Taller: “Contabilidad estado de ingresos”	Que los participantes conozcan con claridad las características contables de la empresa en términos generales	Se trabaja con varios formatos previamente diseñados que le permiten a los y las participantes formase una idea clara referente a como se maneja el capital de la empresa sus ingresos y gastos, sus activos y pasivos
Trabajo grupal: “La contabilidad en mi empresa”	Que los participantes conozcan en forma simplificada, Los diferentes elementos que se deben analizar en el proceso contable de la empresa	Se utiliza el formato del taller: contabilidad y finanzas, hasta completar todos los formularios que allí se presentan.

Almuerzo	Tiempo para que los y las participantes reciban sus alimentos y conversen entre si sobre el avance del programa.	
Trabajo grupal o individual	Que los participantes expongan, Los diferentes elementos que componen las finanzas de una empresa su razón de ser y su utilización para el buen funcionamiento de la empresa.	Como están mis finanzas para el inicio de operaciones de mi empresa. Se utiliza el formato del taller: contabilidad y finanzas, al finalizar los tres talleres la información deberán trasladarse al formato general de plan de negocios.
Aportes técnicos del facilitador referente a los conceptos de finanzas	Que los participantes conozcan los recursos financieros que constituyen la base de funcionamiento de una micro empresa así como los diferentes áreas de trabajo de las empresas según se establece en su administración	Charla expositiva que refuerza los conceptos adquiridos durante los talleres desarrollados durante toda la sesión
Evaluación y tarea ex aula	Que los participantes den su opinión de lo estudiado en la jornada así como la asignación de la tarea para la próxima sesión que será el realizar el trabajo de los talleres en el formato definitivo de plan de negocios	

D. - cuarta sesión: “plan de negocios: Organización, Marco Legal, Derechos de Autor y Derechos Industriales”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Mantener actualizados los cuadros de asistencia de los y las participantes al programa.	Se utilizan los formularios de asistencia para mantener el orden de los participantes y control de perseverancia de estos a las sesiones. Se les da la bienvenida a la continuidad del programa aclarándoles que es el último y decisivo módulo para la posterior generación de sus empresas.
Hilo conductor	Que los participantes refresquen las ideas que se vertieron en la sesión anterior	Plenaria para recibir los aportes de los participantes sobre la sesión anterior Principalmente sobre aspectos de contabilidad, administración y finanzas.
Aportes teóricos sobre derechos de autor y derechos industriales Charla 1 y 2	Que los participantes conozcan la importancia de los derechos de autor, propiedad intelectual y derechos industriales como marcas modelos, patente de formulas y otros	Se trabaja con el apoyo de charlas expositivas proporcionas estas por el Centro Nacional de Registros CNR

Refrigerio	Tiempo de descanso y compartir	
Prácticas individuales sobre marcas y logos empresariales	Que los participantes apliquen los conceptos aprendidos en la charla anterior Que los participantes aclaren sus dudas referentes a lo que es una marca, una patente una licencia	Descripción de marca, modelos y logotipo en la empresa a diseñar según las distintas ideas de negocios establecidas por los participantes
Almuerzo	Que los y las participantes recuperen sus energías alimentándose	
Charla Descripción de los pasos legales para la constitución de la empresa	Que los y las participantes comprendan la importancia de legalizar el funcionamiento de la empresa que están diseñando	Se trabaja por medio de una charla expositiva con el apoyo de presentación computarizada en la cual se describen todos los pasos a seguir para la formalización de una empresa bajo los conceptos legales y técnicos.
Dinámica grupal “el carrusel”	Que los participantes realicen el recorrido completo de oficina en oficina gubernamental y autónoma que requieren visitar para el proceso de legalización de la empresa	Se utiliza para simular los pasos para la legalización de las empresas, se recomienda el apoyo de especialistas en las diferentes áreas de trámite como son Ministerio de Gobernación, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud, otras instituciones como la Alcaldía, etc.
despedida y evaluación	Que los participantes evalúen el proceso metodológico seguido en la sesión y que así mismo queden motivados a continuar el proceso	

E. - quinta sesión: “plan de trabajo para la implementación del negocio”

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO
Control de asistencia y bienvenida de los participantes	Concluir el modulo, con los listados de los y las participantes que pasaran a la próxima etapa que es la realización de la feria de negocios.	Se utilizan los formularios de asistencia para mantener el orden de los participantes y control de perseverancia de estos a las sesiones.
Hilo conductor	Que los participantes reflexionen sobre lo trabajado que realizaron en la sesión anterior	Que los participantes refresquen los conocimientos sobre los pasos legales para la constitución de una empresa Se realiza a través de una plenaria para exponer los pasos legales para la constitución de la empresa

Recopilación teórica sobre el resumen de la formulación del proyecto de creación de la empresa	El equipo de facilitación realiza un resumen de todos los pasos seguidos para la construcción del plan de negocios y la importancia que este tiene para la consolidación de la empresa	Se trabaja con el apoyo de los tutores empresariales a fin de aclarar las dudas que aún existen entre los participantes que han finalizado el programa a fin de depurar de la mejor forma el contenido del plan de negocios
Refrigerio	Breve espacio de tiempo para descansar en la última sesión del programa	
Llenado de formulario de plan de negocios	Que todas las ideas que se han diseñado se conviertan en planes de negocios	Con el apoyo del grupo de trabajo, se digitan todos los planes de negocios previa revisión de estos
Almuerzo	Recuperar las energías consumidas en la jornada matutina a través de alimentarse	
Continuación del trabajo individual y asociativo sobre el llenado del formulario de idea de negocios	Que todas las ideas que se han diseñado se conviertan en planes de negocios	Con el apoyo del grupo de trabajo, se digitan todos los planes de negocios previa revisión de estos.
Aportes teóricos del facilitador	Que los participantes estén consientes de que lo trabajado durante toda la capacitación, es la bases para la generación de la empresa que han diseñado	El equipo de facilitación para el cierre del modulo revisión de objetivos planteados y el cumplimiento de estos, motivación para la feria de negocios que requerirá dos sesiones mas para el diseño de puestos
evaluación de la jornada y cierre del módulo	Que los participantes se comprometan a la formación de su empresa a si como a la exposición de esta en la feria de negocio	

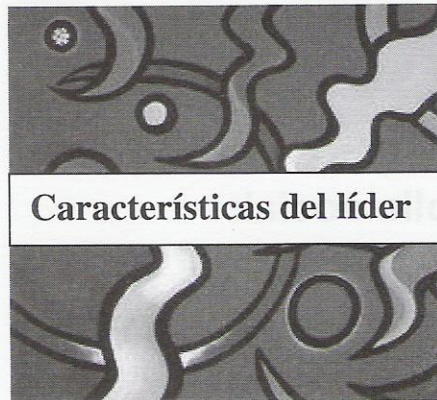
“ES IMPORTANTE RECORDAR AL FINALIZAR EL PROGRAMA QUE ESTO SOLO ES EL COMIENZO LA VERDAD SE VERA REFLEJADA EN TODOS LOS PLANES DE NEGOCIOS HECHOS EMPRESAR AUTO SOSTENIBLES Y QUE SE INTEGRAN AL ENGRANAJE ECONOMICO DE SU MUNICIPIO COMUNIDAD”

MODULO I EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO

ANEXO 1: "TALLERES O EVALUACIONES INDIVIDUALES"

- **CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER**
- **HILO CONDUCTOR**
- **IDENTIFIQUE SUS MOTIVOS**
- **TEST DE CARACTERISTICAS CEP's**
- **HABILIDADES Y DESTREZAS**
- **CARACTERÍSTICAS PERSONALES**
- **CONDICIONES PERSONALES**

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER



HILO CONDUCTOR

Cuales fueron los conocimientos nuevos que aprendimos en la sesión anterior.

* Para mi vida personal:

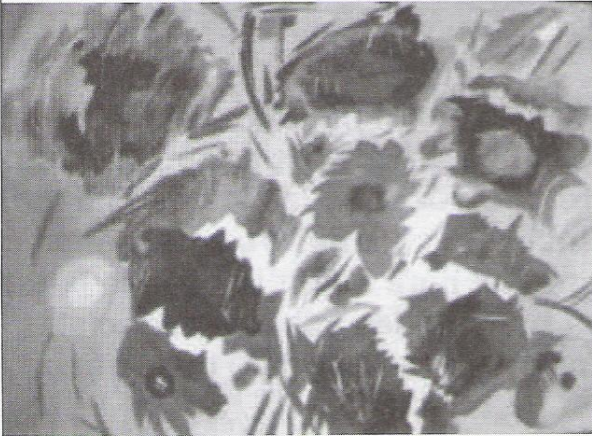
* Para mi vida familiar:

* Para mi desarrollo social:

* Para mi vida laboral:

* Para mi vida empresarial:

IDENTIFIQUE SUS MOTIVOS



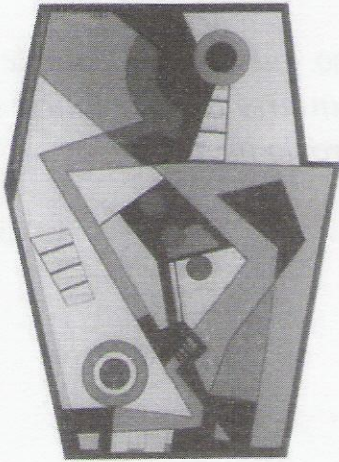
El primer paso que frecuentemente se omite es preguntarse por qué quiere ser dueño de su propio negocio.

Marque cada uno de los motivos que apliquen:

- | | NO | SI |
|--|------|------|
| 1. Liberarse de la rutina diaria . | ___ | ___ |
| 2. Ser su propio jefe. | ___ | ___ |
| 3. Hacer lo que desea cuando lo desee. | ___ | ___ |
| 4. Mejorar su nivel de vida. | ---- | ---- |
| 5. Aburrimiento de su trabajo actual. | ---- | ---- |
| 6. Tiene un producto o servicio por el cual cree existe demanda. | ---- | ---- |

Algunos motivos son mejores que otros ninguno está equivocado; sin embargo tiene que estar consciente de las posibles desventajas. Por ejemplo se puede escapar de un horario de 9 a.m. a 5 p.m.; pero puede ser que lo tenga que reemplazar con una rutina de 6 a.m. a 10 p.m.

HABILIDADES Y DESTREZAS

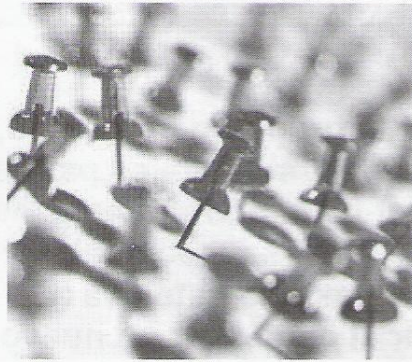


Para tener éxito en un negocio es esencial tener ciertas habilidades y experiencias. Como no es seguro que posea todas las habilidades y experiencias necesarias va a necesitar contratar personal para suplir las que le faltan. Hay ciertas habilidades básicas especiales que va a necesitar su negocio específico.

Al contestar las siguientes preguntas podrá identificar las habilidades que tiene y las que le faltan (sus fortalezas y debilidades).

	SI	NO
1. ¿Sabe cuáles son las habilidades básicas que va a necesitar para tener éxito en su negocio?	___	___
2. ¿Posee esas habilidades?	___	___
3. ¿Cuando esté reclutando personal podrá usted determinar si los solicitantes llenan los requisitos que se necesitan para las posiciones?	___	___
4. ¿Ha tenido experiencia en puestos administrativos o de supervisión?	___	___
5. ¿Ha trabajado alguna vez en un negocio parecido al que quiere comenzar?	___	___
6. ¿Ha recibido Capacitación empresarial en la escuela en materia de negocios?	___	___
7. ¿Si usted descubre que no posee las habilidades indispensables para su negocio, esta dispuesto a posponer sus planes hasta adquirirlas?	___	___

CARACTERÍSTICAS PERSONALES



Para comenzar un negocio se requieren ciertas características personales. Esta parte del cuestionario tiene que ver con usted como individuo. Las preguntas requieren que piense detenidamente. Trate de ser objetivo. Acuérdesse que es su futuro el que se está decidiendo.

Evalúe sus Características Personales respondiendo a las preguntas

	SI	NO
1. ¿Es usted un líder?	—	—
2. ¿Le gusta tomar sus propias decisiones?	—	—
3. ¿Otras personas lo buscan para ayudarlos a tomar decisiones?	—	—
4. ¿Le gusta la competencia?	—	—
5. ¿Tiene fuerza de voluntad y disciplina?	—	—
6. ¿Hace planes por adelantado?	—	—
7. ¿Le gusta la gente?	—	—
8. ¿Se lleva bien con otras personas?	—	—

CONDICIONES PERSONALES



El siguiente grupo de preguntas, aunque breves, son vitales para el éxito de su plan. Se refieren a las tensiones físicas emocionales y financieras que usted va a encontrar al comenzar un nuevo negocio.

	SI	NO
1. ¿Está consciente de que el manejo de su negocio puede requerir de 12 a 16 horas diarias, seis días por semana y la posibilidad de trabajar los domingos y días festivos?	—	—
2. ¿Tiene la fortaleza física para sostener la carga de trabajo y el horario?	—	—
3. ¿Tiene la fortaleza emocional para resistir la tensión?	—	—
4. ¿Está preparado para bajar temporalmente su nivel de vida, si fuera necesario, hasta que el negocio esté firmemente establecido?	—	—
5. ¿Está su familia dispuesta a tolerar las tensiones que ellos también tendrán?	—	—
6. ¿Está dispuesto(a) a perder sus ahorros?	—	—

MODULO I: “EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO”

ANEXO 2

TAREAS

- **TAREA PRIMER DÍA: PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTA EL MUNICIPIO**
- **TAREA SEGUNDO DÍA: PRINCIPALES LIDERES QUE EXISTEN EN MI MUNICIPIO**
- **TAREA TERCER DÍA: NEGOCIOS EXITOSOS QUE EXISTEN EN MI MUNICIPIO**
- **TAREA CUARTO DÍA: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS NEGOCIOS EXITOSOS**

TAREA PRIMER DÍA

Principales problemas que presenta mi municipio:

Nombre del municipio:



En lo social:



En lo político:



En lo empresarial:



En lo económico:

TAREA SEGUNDO DÍA

Identificar a los principales líderes del municipio y su área de acción:



Líderes religiosos:



Líderes políticos:



Líderes sociales:



Líderes empresariales:

TAREA TERCER DÍA

Durante la semana se deberá observar los negocios que mas éxito tienen en el municipio dividiendolos en:



Producción:



Servicios:



Comerciales:



Otros:

TAREA CUARTO DÍA

En base a la tarea que realizaron durante la semana se elaboran dos listas:



Negocios que existen en la manzana a la redonda de mi casa:



Negocios más exitosos que existen en mi municipio

MODULO I EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO

ANEXO 3

DINÁMICAS O EJERCICIOS GRUPALES:

- **EL SALUDO**
- **NIVELACION DE EXPECTATIVAS**
- **LA TORRE DE PAPEL**
- **UN DÍA EN LA VIDA DE UN JOVEN EMPRENDEDOR**
- **EL TARRO DEL OLVIDO**
- **ZIP, ZAP, ZOP**
- **ENSEÑANDO CON ÉXITO**
- **EL HUEVO VOLADOR**
- **¿SI YO FUERA...?**
- **EL AVIÓN PLANEADOR**
- **LLUVIA DE IDEAS**
- **MACRO FILTRO**
- **FODA**
- **MICRO FILTRO**

EL SALUDO

Otros usos de este ejercicio:

Para diagnosticar las condiciones afectivas en que los participantes se encuentran.

Preparación del lugar:

- Se requiere de un local muy amplio en el cual se pueda formar el círculo con los participantes.

Requerimiento de materiales:

- No requiere ningún material en especial.

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido

20 min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	2'
Ejecución	18
Procesamiento	
TOTAL.....	20'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán botado tensiones para iniciar alegremente la jornada de formación empresarial

Descripción

1. el ejercicio inicia formando un círculo con los participantes.
2. y se procede a dar las siguientes indicaciones:
3. quien facilita les explica a los participantes que se va a realizar una dinámica para introducir la jornada la cual consiste en saludarse unos a otros de diferente manera.
4. en primer lugar se realizara un saludo frío, sin sonrisa, sin ánimos cada persona levantara la mano y se dirigirá a la otro pero sin ninguna motivación.
5. luego al finalizar esta ronda se les indica que el segundo tipo de saludo que se realiza es de tipo muy formal como es el caso de una persona que entra a una oficina y saluda al jefe, se dan un apretón de manos pero no se demuestra ninguna amistad.
6. finalmente se realiza un saludo de hermandad, de gran amistad el cual consiste en que con mucha alegría una persona se encuentra con otro y estos se abrazan mencionando el nombre de cada uno y con mucha alegría se realiza este encuentro.
7. durante el proceso se crea un ambiente festivo y el que facilita debe contribuir con ello haciendo algunas bromas.
8. al finalizar la dinámica se le explica a los participantes lo agradable que es el tratarnos con mucho respeto pero con fraternidad
9. esta dinámica se utiliza para botar tensiones, e integrar a las parejas participantes por lo tanto no se realiza el CAV. Funciona como un rompehielos.



Saludo frío



Saludo de compromiso



Saludo de hermandad

NIVELACIÓN DE EXPECTATIVAS

Lecturas :

Otros usos de este ejercicio:

- Se utiliza en procesos de capacitación posterior a la dinámica y explicación del viaje a USA planificación general

Preparación del lugar:

- Salón con sillas en U y una pizarra o pared para colocar los carteles.

Requerimiento de materiales:

- Tarjetas de cartulina distintos colores
- Plumones
- pliegos de papel Kraft.
- Tirro
-

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido

45 min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	2'
Llenado de tarjetas	20
Presentación de respuestas	15
Firma de compromiso	8
TOTAL.....	45'

Objetivos

Primario:

Nivelar expectativas de quienes participan en la jornada de formación o capacitación.

Secundario:

Evaluar las condiciones en que llegan los/las participantes a la jornada.

Descripción:

1. en la pizarra se coloca visiblemente los temas sobre los cuales se consultara al grupo. Por ejemplo.



- ¿que esperan de la jornada de formación?
- ¿que utilidad tendrán los conocimientos impartidos para mi?
- En la primera columna los participantes escriben su nombre en tarjeta zopp
- 2. para cada tema se asigna un color de tarjeta.
- 3. estas tarjetas se le entregan una de cada color a los participantes.
- 4. los participantes escriben una idea en cada tarjeta sobre la pregunta en cuestión.
- 5. finalmente se les pide a los participantes que pasen a pegarla en la respectiva columna y que expliquen la respuesta.
- 6. se socializan las tarjetas de la columna de ¿que espero de la jornada de formación?
- 7. con las islas formadas surgen temas para la aplicación de la micro planificación

Este se trabajara con el método de meta plan:

A través de tarjetas de cartulina las parejas participantes escribirán sus expectativas sobre el evento se utilizaran cuatro cartulinas de distintos colores enmarcándose cada una en un tipo de expectativa como se presenta en el cuadro 1

Cuadro 1

Nombre de la persona	¿Quién soy?	¿Qué espero?	¿Qué utilidad obtengo?
	Debe de explicar verbalmente cada pareja como se traslada al siguiente cuadro(Como llegue)	De igual forma cada pareja explica en este cuadro que están dispuestos a dar para llegar al siguiente cuadro.	Como se va a utilizar lo impartido en la jornada.

Lo que permite diagnosticar el grupo, tanto en la disponibilidad para la jornada como en las habilidades de oratoria. Posteriormente se explican los objetivos de la jornada. Los cuales deben ser compatibles con las expectativas de las parejas participantes.

LA TORRE DE PAPEL

Otros usos de este ejercicio:

- Análisis del proceso grupal y liderazgo
- Planificación
- Cooperación
- Organización.

Preparación del lugar:

- Se preparan las sillas en U
- Una mesa pequeña para la madre naturaleza.

Requerimientos materiales:

- 30 tiras de cartulina
- un bote de pega
- una tijera
- una regla graduada
- un lápiz.

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido

60min.

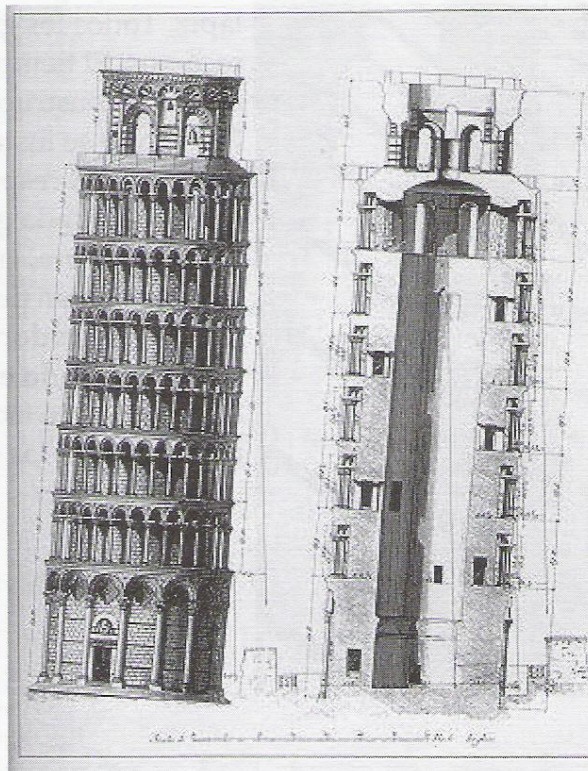
Estructura del ejercicio

Instrucciones	5'
Planificación y ejecución	35'
Procesamiento	20'
TOTAL.....	60'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Vivenciado situaciones relativas a las características personales de los participantes específicamente en la fijación de metas, y planificación y organización en el trabajo en equipo y el liderazgo.

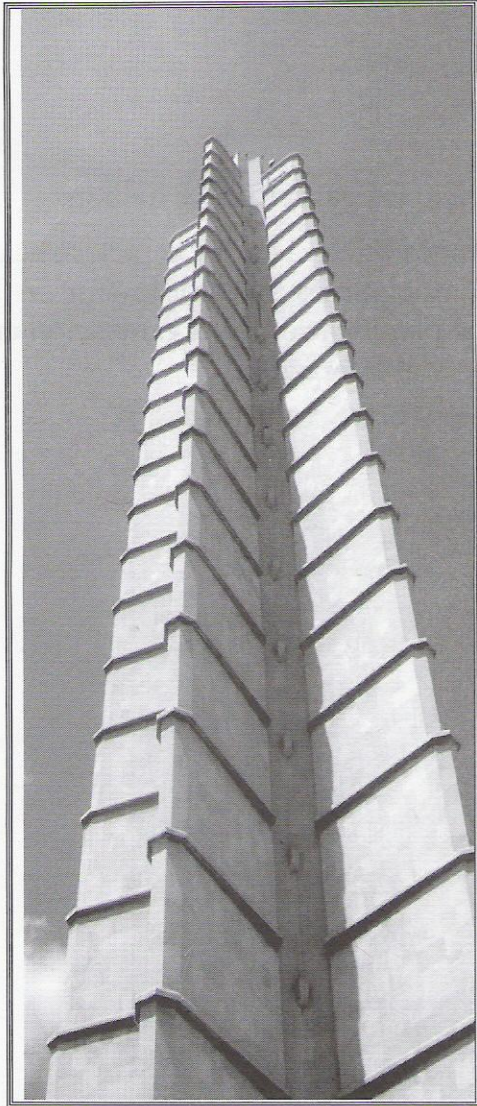


Descripción

Este ejercicio consiste en la realización de un concurso de construcción de una torre de papel.

De entre el grupo se sacan dos o tres parejas voluntarias que se convertirán en los jueces del concurso, se les pide que salgan del salón sin que los demás del grupo se enteren.

Mientras las personas voluntarias salen del salón se



anuncia a las restantes parejas que participaran en un gran concurso de construcción de las torres de papel para lo que se les invita a poner en juego su creatividad, se hacen tantos subgrupos como parejas participantes existen. Las condiciones para el concurso son la torre ganadora será la mas alta mas creativa y mas resistente.

Para esto contarán todos los grupos con 30 tiras de cartulina, pegamento, tijeras, regla graduada y lápiz. Todos los grupos dispondrán de los mismos recursos. El tiempo establecido para el desarrollo de la idea y construcción de 30min.

Por aparte se instruye a los jurados para que verifiquen el respeto al tiempo y los recursos con los que cuenta cada grupo y califique el resultado en base a la altura, creatividad y resistencia de la torre la ponderación de cada criterio queda en manos del jurado calificador. El proceso de calificación por parte del jurado es parte de la vivencia por lo tanto la persona que facilita debe contribuir en la intensidad de las emociones.

Compartir

Al terminar la dinámica quienes han participado expresan sus sentimientos sobre los resultados del ejercicio, compartiendo sus reflexiones sobre el funcionamiento de su propio equipo y como afecto al resultado final.

Recuerde que los resultados obtenidos son parte del compartir.

Procesar

Se analizara el desempeño de cada grupo y las razones o factores que lo determinaron, haciendo hincapié sobre la comunicación, coordinación, liderazgo, colaboración que se manifestó durante todas las etapas de la dinámica.

Algunas posibles preguntas son:

- ¿cómo se dio la comunicación dentro del grupo?
- ¿de que manera se tomaron las decisiones dentro de cada equipo, para la elección del modelo de torre a construir?
- ¿participaron todas las personas del grupo?
- ¿que actitudes se manifestaron en la ejecución del ejercicio? Por ejemplo si hubo colaboración
- ¿como se coordinaron las tareas?
- ¿Se percibieron actitudes de liderazgo en cada grupo?
- ¿como afecto la presencia de otros subgrupos que competían entre si?

Centrar

La persona que facilita podrá compartir cada tema con la ayuda de esquemas sobre comunicación, liderazgo, coordinación de tareas etc.

Aplicación

La aplicación es hacia el liderazgo ya que no se puede construir una empresa en la cual no existe hermandad cooperación deseo de trabajo en equipo en resumen solidaridad.

UN DÍA EN LA VIDA DE UN JOVEN EMPRENDEDOR

Lecturas :

Otros usos de este ejercicio:

- Se puede usar para vitalizar una jornada.

Preparación del lugar:

- Las parejas participantes deben colocarse en frente del auditorio

Requerimiento de materiales:

- Lo que la pareja participante disponga para lograr el efecto propuesto.

Requerimiento de recursos humanos:

Una pareja que facilite.

Tiempo requerido:
70min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	5'
Diseño y preparación	20'
Ejecución	45'

TOTAL..... 70'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Vivencia la forma en que se realiza la dramatización, para generar una reflexión sobre el comportamiento diaria de una persona que intenta emprender cualquier faena.



Descripción

Consiste el ejercicio en formar grupos de participantes para que entre ellos organicen, diseñen y ejecuten un socio drama que exprese las actividades, frustraciones, alegrías u otro tipo de sentimiento que un joven de la era actual sufre en un día. Para esto deberá seleccionarse a un joven (hombre o mujer) que simbolice el total de jóvenes de la región

El procedimiento es:

1. cada grupo tendrá 25 min. Para preparar el sociodrama
2. es importante la participación de todos los miembros del grupo aunque sea en pequeños roles.
3. el tema para todos es un día en la vida del joven moderno.
4. el sociodrama no debe exceder de 6 min de duración
5. deberá cada grupo al finalizar el sociodrama reflexionar sobre el tema central que seleccionaron.
6. es importante que se deje libertad de expresión para que se puedan evaluar conceptos como creatividad espontaneidad y otros que son importantes para el desarrollo de las características emprendedoras.

COMPARTIR.

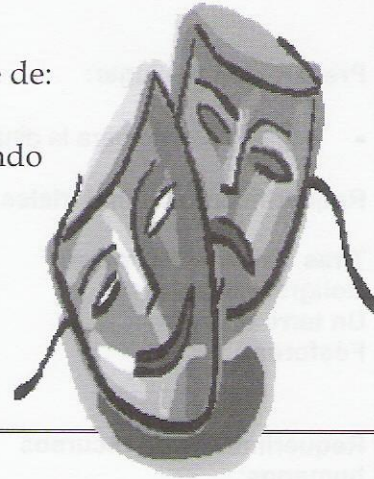
Deben de cuestionarse las emociones y sentimientos experimentados durante y después de la vivencia. Es importante que los participantes expliquen si se logro el objetivo.

PROCESAR

Generar un intercambio que permita identificar el porque de:

- su actuación al escuchar el mensaje
- las dificultades o facilidades de expresarse compartiendo el tema
- los resultados obtenidos.

Procurar interpretar hasta lo más minino en aportes, que estén en función del objetivo del ejercicio.



CENTRAR:

Trasladar las interpretaciones de las vivencias y de los aportes, al ámbito laboral, familiar o escolar. comparándola con la experiencia de los participantes a escuchar un determinado mensaje establecer con el grupo lo siguiente:

- la relación con el tema
- la relación del grupo con los distintos roles
- los intereses comunes
- consecuencia de la ausencia de comunicación.

GENERALIZAR

Quien facilita debe de hacer énfasis en la importancia de lograr la empatía requerida por el auditorio al momento del mensaje.

EL TARRO DEL OLVIDO

Otros usos de este ejercicio:

- Reflexiones sobre auto estima
-

Preparación del lugar:

- espacio abierto para la dinámica

Requerimiento de materiales:

Tiras de papel periódico

Bolígrafo o lápices

Un tarro de barro

Fósforos

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido:
30 minutos

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Reflexión individual	15 min.
Procesamiento	10 min.
TOTAL.....	30 min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Establecido prioritariamente cual cualidades, actitudes o aptitudes son negativas para el desarrollo emprendedor de su vida personal, deberá de eliminarlas para avanzar hacia lo positivo.



Descripción

El ejercicio inicia con la descripción de la situación actual de cada participante referente a su vida: familiar, laboral o escolar.

1. el primer paso es que cada participante tenga un momento de reflexión sobre todo aquello que actualmente no le permite avanzar en su vida, teniendo el cuidado de que no sean acciones o actitudes de otras personas sino solamente las propias.
2. luego las escribe en tiras de papel una acción por cada tira.
3. dobla las tiras y quien facilita les invita a depositar cada una de las tiras de papel que han escrito en una vasija de barro que se tiene en el centro del sitio seleccionado para realizar la dinámica
4. luego quien facilita les aclara que todas las tiras serán quemadas para que estas pasen al olvido y pueda iniciarse desde ese momento un proceso de crecimiento personal y laboral que contribuya en el bienestar de el y de su familia.
5. luego se continúa con el procesamiento de la dinámica.

Compartir

Se deberá permitir a los participantes que reflexionen sobre la dinámica, externalizando sus emociones



Aplicación

Quien facilita deberá de obtener compromisos de los participantes referentes a su **nueva** actitud hacia la vida laboral y familiar luego de la dinámica.

Procesar

Se les permite que expliquen cuan complicada puede ser la solución de algunas situaciones y la importancia de la colaboración de todos y todas para la obtención de soluciones simples y rápidas.

Centrar

Quien facilita deberá hacer énfasis que con el acto simbólico de la quemada de las tiras deberá de iniciar un proceso de recuperación del auto estima por parte de cada participante.

ZIP, ZAP, ZOP

Otros usos de este ejercicio:

- Este ejercicio funciona también para recuperar el ánimo luego de una jornada agotadora.

Preparación del lugar:

- Se preparan las sillas en círculo el número debe de ser exacto a quienes participan.

Requerimiento de materiales:

- Un gafete con el nombre de todos los participantes y quien facilita debe de colocarse en el pecho con letra legible.

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido

12min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	2'
Ejecución	10
TOTAL.....	12'

Objetivo:

Al finalizar la dinámica los participantes habrán logrado establecer un calor humano y despertar un sentimiento grupal, crear ambiente de confianza y de cooperación.

Descripción

10. se sientan todos y todas las participantes en sus sillas, formando una rueda al centro del salón, quien facilita se quedan de pie, al centro de la rueda y en voz alta explica el funcionamiento del ejercicio, según sigue:
11. Cuando quien esta al centro de la rueda, señala, a cualquier persona que esta sentada y dice zip, la persona señalada debe de decir el nombre de quien esta a su izquierda, si se tarda mucho (3seg) o se equivoca entonces pasa al centro y continua el juego.
12. cuando quien esta al centro señala a una persona de los participantes y dice zap, entonces el señalado debe de decir el nombre de quien esta a su derecha. Si se tarda mucho (3seg) o se equivoca entonces el pasa al centro y continúa el juego.
13. cuando quien esta al centro señala a alguien de la rueda y dice zop. La persona señalada debe decir su propio nombre si se tarda o se equivoca pasa al centro y continua el juego.
14. si quien esta al centro señala a alguien y dice zip, zap, zop. Entonces todos los que están sentados en la rueda deben cambiar de lugar y quien quede sin silla debe continuar con el juego.
15. se juega el tiempo que se estime conveniente.

ENSEÑANDO CON ÉXITO

Otros usos de este ejercicio:

- Se aplica en cualquier tipo de proceso educativo.

Preparación del lugar:

- Se adecuan diez mesas con sus respectivas sillas para que cada grupo diseñe su proceso.

Requerimiento de materiales:

- Un pliego de papel periódico
- Plumones
- Regla graduada
- Recortes de periódicos

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido

100min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones

5' Ejecución

50'

Procesamiento

45'

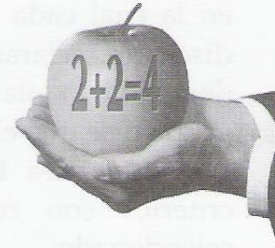
TOTAL..... 100'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán vivenciado los recursos innovadores a los que pueden recurrir para enseñar con éxito cualquier tema.

Descripción

- ❖ el ejercicio inicia separando a los participantes formando diez grupos cada grupo recibe el nombre de una de las características emprendedoras CEP's .
- ❖ a cada grupo se le asigna la misma tarea la cual consiste en: "diseñar un cartel que explique lo aprendido en la semana anterior haciendo énfasis en la característica que les ha tocado representar.
- ❖ cada grupo presenta una dificultad por ejemplo:
 - grupo 1: redes de apoyo
 - grupo 2: fijación de objetivos y metas
 - grupo 3: búsqueda de información
 - grupo 4: autoexigencia de calidad
 - grupo 5: Auto confianza
 - grupo 6: planificación sistemática
 - grupo 7: asumir riesgos calculados
 - grupo 8: cumplimiento de compromisos
 - grupo 9: persistencia
 - grupo 10: búsqueda de oportunidades
 - lo importante es obtener un proceso de formación a través de un cartel.



Compartir

Al terminar la dinámica y volver a sus lugares, provoque que quienes participan establezcan el proceso que siguieron para el diseño del plan de formación, es importante conocer sus sentimientos y emociones.

Recuerde que los resultados obtenidos son parte del compartir.

Procesar

Realice esta etapa a través de una plenaria en la cual cada grupo exprese lo que ha diseñado, aclarando que tipo de recursos demanda lo planificado al exponer cada grupo deje que el resto de los participantes pregunte para formar una amplitud de criterios con respecto a cada método seleccionado.



Centrar

Compare junto con el grupo esta situación con el procedimiento que se siguen en los grupos de crecimiento, además Propicie la discusión de esta experiencia en comparación con la vida cotidiana y la actitud común de las personas.

Aplicación

En este momento se pone a prueba el conocimiento previo de los participantes, sobre el comportamiento de las personas referente a la adquisición de conceptos nuevos e innovadores.

EL HUEVO VOLADOR

Otros usos de este ejercicio:

- Análisis del proceso grupal y liderazgo
- Planificación

Preparación del lugar:

- Se necesita un espacio para trabajo de grupos
- Se requiere de acceder al techo o un segundo piso, de manera que pueda lanzarse al vacío el huevo volador

Requerimiento de materiales:

- Un huevo de gallina para cada grupo de trabajo
- Materiales varios para proteger el huevo en su caída (papelón, cartulina, tijeras, cinta adhesiva, plumones, etc.

Requerimiento de recursos humanos:

Un facilitador

Tiempo requerido

Una hora y media

Estructura del ejercicio

Instrucciones	5'
Formación de grupos	5'
Planificación y Preparación del lanzamiento	30'
Procesamiento	20'
TOTAL.....	60'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio el participante habrá vivenciado la necesidad de correr riesgos moderados, para alcanzar un fin determinado, poniendo a prueba su auto confianza. Al mismo tiempo habrán experimentado la necesidad de buscar información. Por tanto habrán identificado las características, auto confianza, correr riesgos moderados y buscar información.

Descripción

El grupo debe dividirse en subgrupos que tendrán la tarea de lanzar un huevo al vacío sin que se rompa, desde la altura de que quien facilita indique.

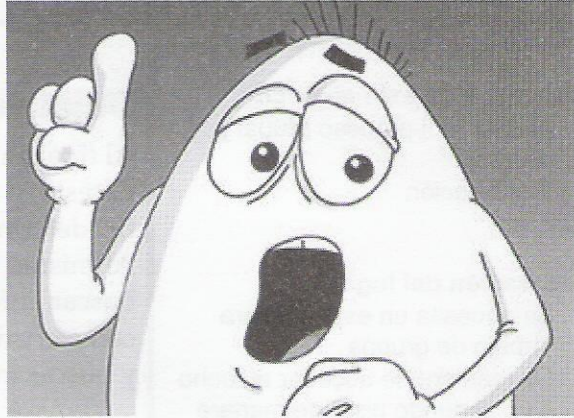
Para evitar que se rompa, cada grupo debe construir con los materiales que se le entreguen la estructura necesaria para proteger el huevo. No es permitido utilizar nada más de lo que se le entrega a los grupos.

La estructura, aparato o artefacto que cada grupo construya para proteger al huevo depende totalmente de la creatividad de sus integrantes, no hay más exigencias que las indicadas en las siguientes reglas, ni más indicaciones que las mismas



Las reglas básicas son :

1. Solamente hasta un 50% del huevo puede estar totalmente cubierto. La otra mitad tendrá que estar siempre Visible.
2. El lanzamiento será realizado por una sola persona de cada grupo, mientras el resto de los integrantes lo animan.
3. El lanzamiento debe hacerse completamente en caída libre. No puede utilizarse ningún cordón ni otro objeto para bajarlo.
4. Cada grupo se hace responsable de limpiar el lugar donde su huevo cae, si eventualmente se rompe.



Quien facilita la dinámica supervisará constantemente el trabajo, cuidando que se cumplan las reglas :

- ✓ Durante la preparación del lanzamiento especialmente la regla 1. Para esto hacer uso del "Huevómetro", ver anexo.
- ✓ Durante el lanzamiento las reglas 2 y 3
- ✓ Posterior al lanzamiento la regla 4

Compartir

Al terminar la dinámica y volver a sus lugares, provoque que quienes participan externalicen las emociones que vivieron, tanto durante la preparación del lanzamiento, como durante el lanzamiento del mismo. Las emociones son también parte del resultado logrado, son efecto de lo que se hizo, y muestran la intensidad de la vivencia, que puede ser indicador de la magnitud que puede lograr el conocimiento resultante.

Recuerde que los resultados obtenidos son también parte del “compartir” ¿se quebró algún huevo? ¿Cuántos se quebraron?

Procesar

Analice junto al grupo las razones de los efectos encontrados. ¿Por qué un huevo se quebró y otro no?, ¿Que relación puede encontrarse entre tal resultado y la actitud del grupo? ¿Todos tenían confianza en que se lograría un buen resultado? ¿Podía predecirse que el huevo se rompería?, ¿Qué tanto riesgo se corrió el grupo en su planificación y preparación del lanzamiento? ¿Contaban con suficiente información para correrse el riesgo que tomaron?

Centrar

Compare junto con el grupo esta situación con el lanzamiento de “otro tipo de huevos”. Provoque analogías en que la auto confianza, el cálculo del riesgo y la búsqueda y manejo de la información son determinantes. Propicie la discusión de esta experiencia en comparación con la vida cotidiana y la actitud común de las personas .

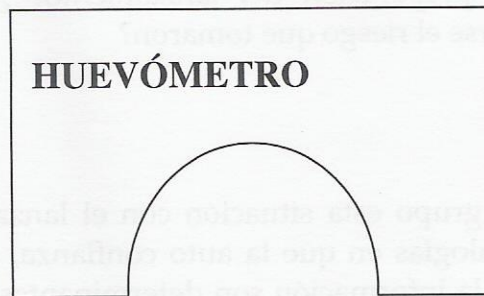
Aplicación

Esta dinámica permite al que facilita establecer las bases para un buen emprendedor a través del establecimiento de las características mas importantes del joven emprendedor, lo mas importante es el nivel de responsabilidad con que se debe realizar.

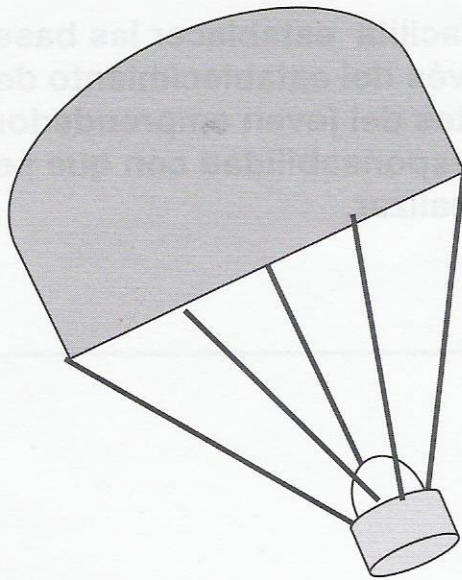
Anexo 1. Huevómetro

El huevómetro es un aparato utilizado para verificar que solamente el 50% del huevo que será lanzado esté cubierto.

Su uso es muy fácil y consiste en colocar el aparato sobre el huevo cuando ya está protegido y observar que la mitad del huevo que no está cubierta, ocupe el corte (en forma de huevo) que posee el huevómetro. Si lo anterior sucede con exactitud el grupo podrá continuar con la preparación del lanzamiento, de manera contraria debe de corregirse la cobertura del huevo, para mantener equidad en todos los grupos.



Anexo 2. Posible solución



SI YO FUERA...

Otros usos de este ejercicio:

- Construcción de visión y Misión de un proyecto

Preparación del lugar:

- Se preparan diez mesas para trabajo grupal.

Requerimiento de materiales:

Mesas

Pliegos de papel bond

Plumones

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido:

30 minutos

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	15 min.
Procesamiento	10 min.
TOTAL.....	30' min.

Objetivos

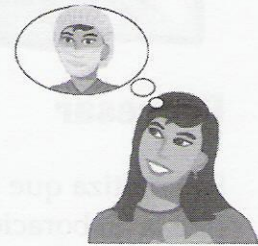
Al finalizar el ejercicio los participantes habrán comprendido la importancia de la construcción de visiones para el mejoramiento de su situación actual

Descripción

el ejercicio inicia con el establecimiento de la pregunta:

¿Si yo Fuera...?

Esto es se forman diez grupos de personas y se les distribuye al azar la hoja conteniendo la pregunta ¿si yo fuera ...? Y se les asigna un personaje a fin de que establezcan que cambios para mejorar harían si ellos fueran:



Grupo 1: ¿si yo fuera el alcalde mejoraría?

Grupo 2: ¿si yo fuera diputado?

Grupo 3: ¿si yo fuera el líder religioso.....?

Grupo 4: ¿si yo fuera el líder sindical?

Grupo 5: ¿si yo fuera rico y poderoso ...?

Grupo 6: ¿si yo fuera presidente de la republica...?

Grupo 7: ¿si yo fuera maestro ...?

Grupo 8: ¿si yo fuera mercader ...?

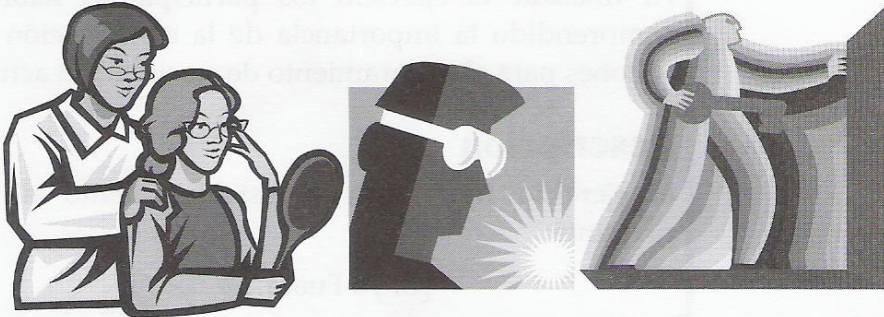
Grupo 9: ¿si yo fuera sabio ...?

Grupo 10: ¿si yo fuera lo que soy ...?

Cada grupo deberá hacer una lista de situaciones que mejoraría o que cambiaría al llegar a ese puesto.

Compartir

Cada grupo expresa su idea la cual deberá de ser concreta tratando que la puedan expresar en dos a tres minutos



Procesar

Se enfatiza que lo expresa es la construcción de visiones positivas que es lo mismo que la elaboración de visiones empresariales.

Centrar

quien facilita hace ver a los participante la importancia de tener ideales y que estos son los que nos mueven a realizar todas aquellas actividades que mueven a la comunidad, al municipio o al país.

Aplicación

Se les explica a los participantes que este esquema luego lo van a aplicar en el diseño de su Misión y Visión empresarial

EL AVIÓN PLANEADOR

Otros usos de este ejercicio:

- Para establecer características de liderazgo

Preparación del lugar:

- Se requiere un lugar abierto y amplio.

Requerimiento de materiales:

Hojas de papel periódico tamaño carta

Requerimiento de recursos humanos:

Una persona que facilite.

Tiempo requerido:

90min

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	10	min.
Planificación y ejecución	50	min.
Procesamiento	30	min.
TOTAL.....	90	min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán: comprendido la importancia de la planificación en todo proyecto que se emprende así como la creatividad que deben tener todas nuestras acciones.

Descripción

El ejercicio inicia dividiendo a los participantes en diez grupos a los cuales se les asigna la tarea de construir un avión de papel periódico para lo cual se establecen reglas:



las reglas para la construcción del avión son:

1. el avión deberá de construir con una solo hoja de papel tamaño carta.
2. el avión deberá de mantenerse en el aire planeando por lo menos diez segundos
3. todos los aviones serán lanzados desde el mismo lugar.
4. cada grupo deberá antes de iniciar el proceso de elaboración del avión seleccionar dentro de sus miembros al líder que los va a representar al momento de la competencia
5. ningún grupo podrá utilizar un material diferente al asignado.
6. finalmente cada grupo tendrá la misma cantidad de hojas de papel para la elaboración de los diferentes prototipos de avión (diez hojas de papel periódico tamaño carta).

Compartir

Los participantes deberán expresar sus emociones luego de realizada la dinámica.

Procesar

Los participantes deberán explicar el proceso que les permitió la construcción del prototipo y las razones por las cuales obtuvieron los resultados, y cuales fueron las principales causas del éxito o del fracaso.



Centrar

Quien facilita debe de establecer una comparación con las características del líder, así como También los criterios de planificación de proyectos

Aplicación

Finalmente debe establecer una vinculación entre la dinámica y la gestión de negocios que en el programa los participantes elaboraran y llevaran a cabo.

LLUVIA DE IDEAS

Otros usos de este ejercicio:

- Para procesos de enseñanza interactivos.

Preparación del lugar:

- Sillas en semicírculo

Requerimiento de materiales:

- Rotafolio
- Plumones
- Tarjetas zopp
- Pines

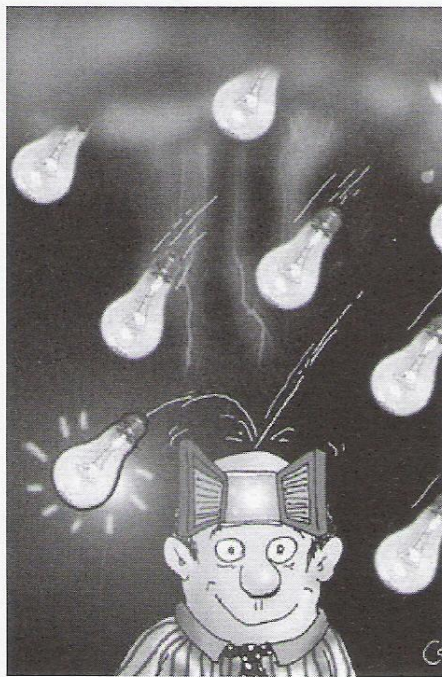
Requerimiento de recursos humanos:

Un/a facilitador/a .

Tiempo requerido
Depende del grupo.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	5'
producción de ideas	15'
Procesamiento	10'
TOTAL.....	30'



Objetivos

Generar una alta producción de ideas creativas e innovadoras de fácil concretización como negocios



Descripción

Existen algunas reglas básicas para el adecuado uso de la Técnica:

1. el proceso debe de ser muy animado lleno de excitación (se permite algún chiste)
2. el/la facilitador/a debe de presionar a los participantes en caso de que reaccionen demasiado lento
3. todos y todas deben de participar
4. el/la Facilitador/a debe mantener una actitud dinámica
5. no debe permitirse la presencia de observadores.
6. evitar la falta de interés y desmotivación se puede anunciar la entrega de premios.
7. nadie y ningún pensamiento o idea se reprimen.
8. todas las ideas sean estas imposibles o muy soñadores se permiten.
9. toda idea es tomada en serio y no se evalúa.
10. no se permite repetición de ideas
11. todas las ideas referentes a productos o servicios son registradas y posteriormente publicadas
12. no permitir demasiados detalles o permanecer demasiado tiempo con un producto o servicio

la tormenta de ideas cesa cuando se han agotado la generación de ideas

Procesamiento

Se leen las ideas generadas y si es posible se comienzan a ordenar por categorías:

1. servicios
 - a. contables
 - b. automotrices
 - c. otros
2. producción
 - a. alimentos
 - b. agrícola
 - c. productos de madera (muebles)
 - d. productos metálicos
3. comerciales
4. otras

Comentarios

Esta Técnica puede ser utilizada solo como base de un sistema integrado por varias técnicas.

EL MACROFILTRO

Otros usos de este ejercicio:

- Para procesos de selección de proyectos sociales

Preparación del lugar:

- Los carteles con las anotaciones de la lluvia de ideas se cuelgan en la pared del salón sillas y mesa para cada subgrupo

Requerimiento de materiales:

- Hojas de papel periódico
- Bolígrafo o lápiz para cada participante
- Cartel con los criterios de selección
- Cartel con el modelo Y
- Cartulina, papel periódico, tirro plumones,

Requerimiento de recursos humanos:

Un/a facilitador/a.

Tiempo requerido

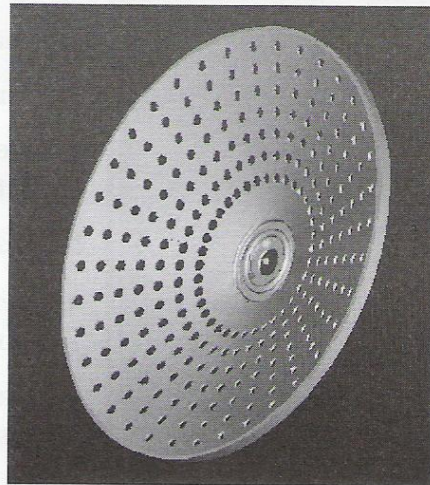
80 min.

Estructura del ejercicio

Explicación del modelo Y	10'
Entrega de material	5'
selección de las ideas por parte de los subgrupos	25'
preparación de cartel	10'
exposición	30'
TOTAL.....	80'

Objetivos

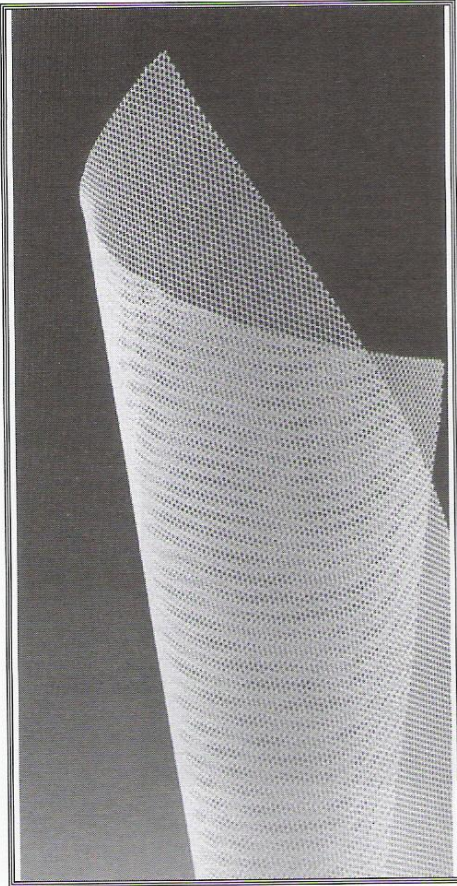
Realizar una primera selección de 20 ideas de negocios para proyectos de inversión las cuales han surgido de la lluvia de ideas realizadas previamente.



Descripción

El / la facilitador/a introducen el modelo E igual a un embudo las ideas generadas en la lluvia de ideas se filtran a través de diversos instrumentos de selección

- con el macro filtro se seleccionan 20 ideas factibles sean estas asociativas o individuales
- con el micro filtro el cual es un filtro mas preciso se seleccionan 5 ideas de las 20 anteriores
- finalmente se aplica el FODA ayuda a definir el proyecto que posteriormente serán analizado con profundidad en el estudio de factibilidad
- se divide en subgrupos según convenga a las ideas
- cada grupo elegirá un número de ideas acorde a



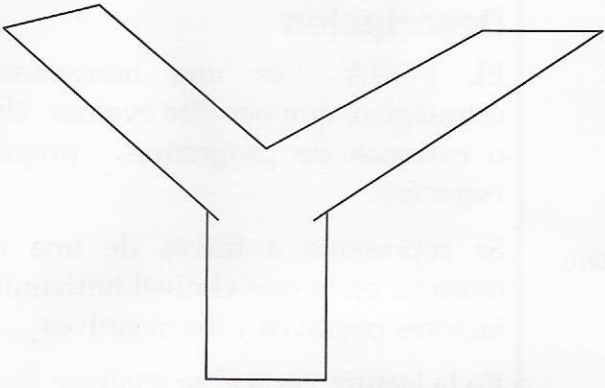
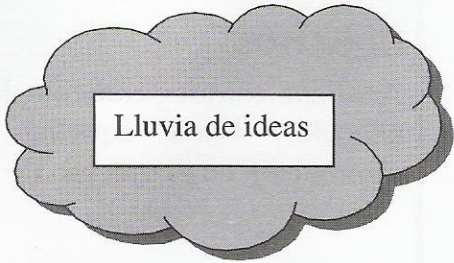
su vocación procedente de la lluvia de ideas que se encuentran en los carteles.

- Cada grupo tendrá la libertad de organizar su procedimiento de selección y de toma de decisiones.
- Se puede inducir los criterios de selección
 1. ¿existe un mercado para el producto?
 2. ¿hay una demanda insatisfecha?
 3. ¿en realidad el grupo quiere realizar el proyecto?
 4. ¿se puede producir el producto con los recursos actuales?
 5. ¿es el proyecto rentable?
- Terminada la selección los grupos preparan el cartel con las ideas seleccionadas
- Cada grupo nombra un relator para que justifique la selección
- Se exponen las ideas

Procesamiento

- Cada grupo deberá explicar primero su proceso de organización en la toma de decisiones y luego exponer las ideas seleccionadas
- En caso necesario el/la facilitador/a hará preguntas para clarificar el proceso de selección y enfatizar sobre los criterios utilizadas

Después de cada exposición el resto de los participantes podrán preguntar o hacer comentarios referente a las ideas o al proceso



- MACRO FILTRO
- MICRO FILTRO
- FODA

Ideas seleccionadas

FODA

Otros usos de este ejercicio:

- Para procesos de enseñanza interactivos.

Preparación del lugar:

- Se requiere de un local muy amplio
- Mesas
- Sillas

Requerimiento de materiales:

- Crear los carteles para la visualización del FODA.
- Pliegos de papel kraft
- Cartulina, papel periódico, tirro plumones,

Requerimiento de recursos humanos:

Un/a facilitador/a.

Tiempo requerido

90 min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	10'
Reflexión en subgrupos	30'
Presentación	30'
Procesamiento	20'
TOTAL.....	40'

Objetivos

Analizar estratégicamente las principales ideas de negocios, todas aquellas que tuvieron mayor puntuación en el proceso de selección.

Descripción

EL FODA es una herramienta de Análisis estratégico, que permite evaluar elementos internos o externos de programas, proyectos o ideas de negocios.

Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto, y los factores externos, considerados no controlables.

Las **FORTALEZAS** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa, proyecto o idea de negocios de otros de igual clase

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

Las **DEBILIDADES** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollados una adecuada estrategia puede y debe eliminarlos

Las **AMENAZAS** son situaciones negativas, externas al programa, proyecto o idea de negocios que pueden atentar contra este por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis

- las fortalezas deben utilizarse

- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse
- las amenazas deben de sortearse.

Procedimiento

- Cada idea de negocios que será evaluad deberá de estar soportada por un FODA
- Cada grupo asociativo o persona individual que se apropia de la idea debe presentar los resultados del FODA de la idea seleccionada en hoja de rotafolio
- En caso necesario el/la facilitador/a hará preguntas para clarificar el proceso y los criterios utilizados .
- Después de cada exposición el resto de los participantes pueden formular preguntas o hacer comentarios
- El ejercicio deberá repetirse cuando la idea de negocios se impulsara en proyecto

El FODA como herramienta de análisis estratégico puede ser utilizada para evaluar ideas, productos, servicios, proyectos etc.

Anexo 1 matriz FODA .

	FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No controlables
F P A O C S T I O T R V E O S S	FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
F N A E C G T A O T R I E V S O S	DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Hoja de trabajo



Fortalezas

Oportunidades



Debilidades



Amenazas



EL MICROFILTRO

Otros usos de este ejercicio:

- Para planificación estratégica

Preparación del lugar:

Trabajo de reflexión en grupos, acetatos con copia de la plantilla de microfiltro, Se requieren mesas y sillas.

Requerimiento de materiales:

- Plantilla de microfiltro
- Bolígrafos
- Retroproyector
- Pantalla

Requerimiento de recursos humanos:

Un/a facilitador/a.

Tiempo requerido
100 min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	15'
reflexión de subgrupos	50'
Presentación	20'
Procesamiento	15'
TOTAL.....	100'

Objetivos

Realizar una selección de 5 ideas para el proyecto de inversión estas ideas surge del Análisis realizado con el macrofiltro que arroja un máximo de 20 ideas.



Descripción

Se realiza un trabajo de reflexión en cada subgrupo formado para el establecimiento de las ideas en el macrofiltro las cuales son tomadas como base, con ellas se procura llegar a un máximo de 5 ideas factibles.

Para la construcción de la matriz de microfiltro se deberán de ver las anotaciones al pie de cada categoría y variable que la integran.

Procesamiento

1. cada subgrupo deberá presentar los resultados en la matriz de microfiltro
2. en caso necesario, el/la Facilitador/a hará preguntas para clarificar el proceso de selección y los criterios utilizados
3. después de cada exposición el resto de los participantes puede formular preguntas o hacer comentarios

El micro filtro evalúa básicamente dos aspectos



Acceso a recursos

Materia prima
Tecnología
Recurso humano



Mercado

Demanda potencial
Demanda insatisfecha
Estabilidad de la demanda

Esto se realiza sobre las cinco ideas mas factibles de realizar ponderando de la siguiente forma:

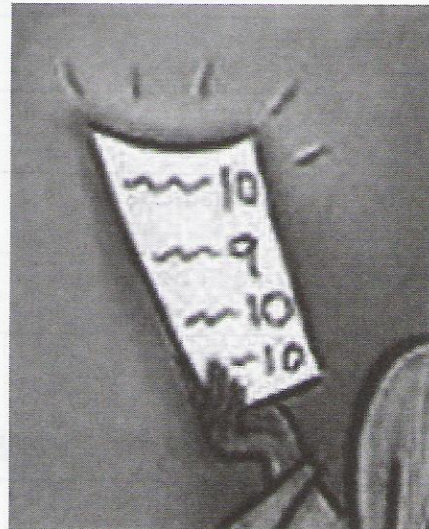
- 5: EXCELENTE
- 4: MUY BUENO
- 3: BUENO
- 2: REGULAR
- 1: POBRE

Finalmente realizo una valoración personal tomando en cuenta los tres aspectos:

Pensar: ¿lo quiero hacer?

Sentir: ¿qué me gustaría hacer?

Actuar: lo realizo o no lo realizo

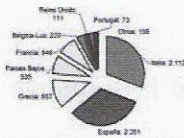


Hoja de trabajo:



RECURSOS DISPONIBLES PARA EL INICIO DEL NEGOCIO

RECURSOS	E	MB	B	R	P
Materia prima					
Recurso humano					
Tecnología					



MERCADO AL QUE SE PUEDE ACCEDER CON EL NEGOCIO.

MERCADO	E	MB	B	R	P
Demanda potencial					
Demanda insatisfecha					
Estabilidad de la demanda					



EVALUACIÓN PERSONAL

	SENTIR	PENSAR	ACTUAR
RECURSOS			
MERCADO			



Selección de la idea de negocios más factible

Mi idea de negocios es:

Descripción de la empresa:

Vocación: servicio ___ producción ___ comercial ___ otros ___

La idea se realizara: Individual ___ Asociativa ___

Nombre del grupo o persona que realizaran la idea:

MODULO II

GESTIÓN EMPRESARIAL PLAN DE NEGOCIOS

ANEXOS

ANEXO 4: TALLERES O EVALUACIONES INDIVIDUALES:

- **Análisis DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Análisis DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Nombre de la empresa: _____
Vocación: _____
Producto o servicio a generar: _____
Cantidad de unidades o servicios por día: _____
Cantidad de personal requerido:
Obreros o artesanos: _____ Supervisores _____ Control de calidad: _____

Materia prima

Equipos

Herramientas

Flujo de proceso:

ANEXO 5: DINÁMICAS Y EJERCICIOS GRUPALES

- **EL ARCA DE NOE**
- **EL BATIDO DE FRESA**
- **EL CONCURSO DE BAILE**
- **EL IDEAL DEL JOVEN**
- **RESCATANDO A LA PRINCESA FIONA**
- **LA EMPRESA Y SUS RECURSOS**
- **LA TAZA DE CAFÉ**
- **EL MINI MERCADO**
- **LA ENCUESTA**

EL ARCA DE NOÉ

Preparación del lugar:
Salón grande con sillas en círculo

Requerimiento de materiales:
Tarjetitas de cartulina
Plumón marcador

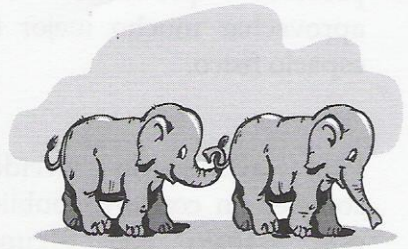
Requerimiento de recursos humanos:

un facilitador – a o dos si el grupo es muy grande mas de 100 personas

Tiempo requerido:
25 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Identificación de parejas	5 min.
Obtención de información	5 min.
Presentación plenaria	10 min.
TOTAL.....	25 min.



Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Vivido un momento agradable y logrado conocerse uno entre otros.

Descripción

Si el grupo es demasiado grande es preferible dividirlo en dos sub grupos.

Previo al ejercicio quien facilita deberá preparar tarjetitas de cartulina con el nombre de animales dos por cada nombre.

- 1.- Las tarjetas con los nombres se reparten al azar
- 2.- luego se les pide a los que participan que busquen a su pareja
- 3.- una vez ubicada cada pareja estos deberán saludarse e identificarse.
- 4.- se les hace sentarse juntos a cada pareja en círculo y una a una cada pareja va expresando quienes son de la siguiente forma:

El hipopótamo 1 explica quien es y cuales son los deseos del hipopótamo 2. Luego a la inversa.

Es importante que todos y todas las/ los participantes hablen y además debe ser un ejercicio muy ágil esto es que la atmósfera de alegría no se pierda.

EL BATIDO DE FRESA

Preparación del lugar:

Mesas para trabajo con toma corriente eléctrica cerca del puesto de trabajo

Requerimiento de materiales:

Mesas

Licuada

Platos

Recipientes para lavado de productos

Vasos

Cucharas

Cuchillo de cocina

Pajillas

Fresas frescas

Leche fluida

Azúcar

Jarabe de fresa

Hielo

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:

90 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	40 min.
Tabulación	10 min.
Presentación y plenaria	20 min.
Procesamiento	15 min.
TOTAL.....	90 min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Optimizado los recursos y el espacio física para la fabricación de productos de calidad

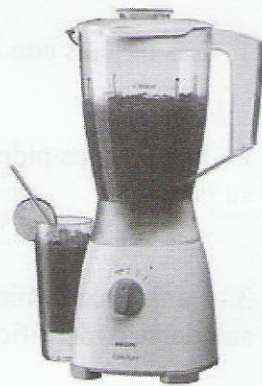
Conceptualizado el término de capacidad instalada.

Efectuado los cálculos para el costeo de los productos.

Descripción

El ejercicio consiste en que una empresa llamada “la Chica Fresa” situada en el centro de la ciudad (depende de la sede en que se este realizando el ejercicio) posee una maquina para la fabricación de batidos de fresa, la

persona propietaria del producto esta interesada en conocer cual es su capacidad de producción, maximizar el proceso productivo y aprovechar mucho mejor su espacio físico.



Para averiguarlo deciden someter en concurso publico este trabajo con algunas empresas consultoras de la región (estos son los grupos de trabajo)

Para esto a cada grupo consultor les entrega la :

Información básica necesaria, algunas condiciones que considera convenientes y un plano actual de la fabrica (anexos 1 y 2)

Luego cada grupo tiene los insumos necesarios para la construcción de un prototipo de producto (batido de fresa), así como el equipo mínimo para la elaboración del mismo.

Los grupos consultores trabajan durante 40 minutos y visualizan los resultados

Posteriormente presentan y argumentan un nuevo plano



de distribución y además los cálculos realizados.

Los trabajos serán comparados y discutidos en plenaria, tomando en cuenta:

Propuesta para la utilización óptima del espacio físico, flujo de la producción y los cálculos respecto a la capacidad de producción

Finalmente el costo unitario de la producción de un batido de fresa (producto terminado).

Si las licuadoras no son suficientes para todos los grupos se puede acceder al lugar de preparación de licuados por turnos mientras tanto los restantes grupos estarán haciendo sus cálculos y anotaciones

Compartir

El ejercicio no genera grandes emociones, es conveniente que se exploren y extraer los sentimientos experimentados durante su ejecución, principalmente con los resultados obtenidos en los cálculos.

Debe invitar al grupo a compartir sus experiencias durante el trabajo, recomendándoles que se apoyen

procesar

Se realizan preguntas como: ¿Cuáles son las razones para seguir ese flujo de producción?, ¿porque se daban esos cuellos de botella?, lo importante es establecer las causas razones de la situación planteada por la fabrica inicialmente,

Centrar

Finalmente se procesa a uniformizar la información obtenida trasladándola con el grupo a un plano de generalización del proceso de producción y su optimización

Con la intención de identificar probables aplicaciones del ejercicio pueden plantearse al grupo situaciones como las siguientes ¿Cuándo usted diseño su empresa debe evitar este tipo de problemas?, ¿los criterios que usted debe establecer para el diseño de su empresa deben de ser funcionales?

Anexo 1 la Empresa “La Chica Fresa”

Es una empresa ubicada en el municipio de “:.....” posee varios equipos para la fabricación de licuados y su vocación es la fabricación de licuados de fresa y otros para satisfacer las exigencias de sabor de sus clientes.

Se ha decidido abrir el concurso publico para que todas las empresas consultoras interesadas nos presenten propuestas de de maximizar el proceso productivo, mejorar el aprovechamiento del espacio físico, además de establecer nuestra capacidad actual de producción.

Como información básica para que realicen su tarea les presentamos lo siguiente:

A.- para la reorganización del espacio físico y de la producción, ustedes deben tener en cuenta la siguiente información:

1. la empresa dispone de un local ver anexo 2 cuya estructura principal no se puede variar, es decir no se pueden alterar paredes, ni ventadas, ni sala de ventas.
2. las maquinas disponibles son movibles. Pero solo se cuenta con estas maquinas, no se puede proponer comprar nuevas.
3. la secuencia para la producción del licuado es la siguiente:
 - a. limpieza de frutas
 - b. lavado de frutas
 - c. dosificación de ingredientes
 - d. mezclado de ingredientes
 - e. servido del licuado
 - f. lavado de recipientes
4. los recursos humanos son suficientes y no hay que considerarlos en la propuesta.

B.- la secuencia de las diferentes etapas del proceso de producción y las maquinas disponibles con su capacidad productiva máxima es la que se muestra a continuación:

Etapas	Capacidad máxima
Limpieza de fruta	20 libras por hora
Lavado de fruta	17 libras por hora
Dosificación de ingredientes	40 vasos por hora
Mezclado de ingredientes	35 vasos por hora
Servido de licuados	32 vasos por hora
Lavado de recipientes	25 dispositivos totales por hora.

La propuesta debe de incluir Análisis del proceso productivo. Identificación de cuellos de botella, reorganización del proceso de producción. Cálculos de la capacidad de producción por día.

La Empresa "La Chica Fresca"

Es una empresa ubicada en el municipio de "....." posee varios equipos para la fabricación de licuados y su vocación es la fabricación de licuados de fresa y otros para satisfacer las exigencias de sabor de sus clientes.

Se ha decidido abrir el concurso público para que todas las empresas consultoras interesadas nos presenten propuestas de maximizar el proceso productivo, mejorar el aprovechamiento del espacio físico, además de establecer nuestra capacidad actual de producción.

Como información básica para que realicen su tarea les presentamos lo siguiente:

A.- para la reorganización del espacio físico y de la producción, ustedes deberán tener en cuenta la siguiente información:

5. la empresa dispone de un local ver anexo 2 cuya estructura principal no se puede variar, es decir no se pueden alterar paredes, ni ventadas, ni sala de ventas.
6. las maquinas disponibles son movibles. Pero solo se cuenta con estas maquinas, no se puede proponer comprar nuevas.
7. la secuencia para la producción del licuado es la siguiente:
 - a. limpieza de frutas
 - b. lavado de frutas
 - c. dosificación de ingredientes
 - d. mezclado de ingredientes
 - e. servido del licuado
 - f. lavado de recipientes
8. los recursos humanos son suficientes y no hay que considerarlos en la propuesta.

B.- la secuencia de las diferentes etapas del proceso de producción y las maquinas disponibles con su capacidad productiva máxima es la que se muestra a continuación:

Etapas	Capacidad máxima
Limpieza de fruta	20 libras por hora
Lavado de fruta	17 libras por hora
Dosificación de ingredientes	40 vasos por hora
Mezclado de ingredientes	35 vasos por hora
Servido de licuados	32 vasos por hora
Lavado de recipientes	25 dispositivos totales por hora.

La propuesta debe de incluir Análisis del proceso productivo. Identificación de cuellos de botella, reorganización del proceso de producción. Cálculos de la capacidad de producción por día.

Anexo 2: plano de la planta de procesamiento de la Empresa “La Chica Fresa”

MESA DE DESPACHO

EQUIPO DE
MEZCLA DE
INGREDIENTES
(BATIDORA)

LAVADO Y
SECADO DE
RECIPIENTES Y
OTROS
DISPOSITIVOS

ALACENA PARA
ALMACENADO DE
VASOS
CUCHARAS

EQUIPO REFRIGERADO
PARA ALMACENADO
MATERIA PRIMA:
LECHE
HIELO
FRESAS FRESCAS

ALACENA PARA
MATERIAS
PRIMAS:
AZUCAR
CANELA
ESENCIA DE FRESA

CONCURSO DE BAILE

Preparación del lugar:

Espacio amplio para realizar el baile.

Requerimiento de materiales:
Aparato reproductor de música
Discos de música moderna

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:
30 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Ejecución	25 min.
TOTAL.....	30 min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:
Vivido un momento agradable que les permitirá tomar con más entusiasmo la jornada de trabajo.

Descripción

El ejercicio consiste en dividir inicialmente a los participantes en grupos de diez personas nombrando un coordinador de cada grupo.



Luego de cada grupo se separa a una persona las cuales pasarán a formar parte del jurado evaluador.

En cada grupo se realiza una ronda preliminar en la cual ya sea en pareja o individualmente los integrantes del grupo bailan en esta ronda se clasifica una o más parejas o personas que son las que mejor bailan.

Luego se pasa a una plenaria en la cual las parejas o personas que han clasificado bailan para todo el pleno pidiendo que cada grupo apoye a sus miembros hasta obtener una pareja o persona que es la que mejor baila de la sede estos serán coronados como “la Pareja Joven emprendedor vaselina” o el mejor joven emprendedor danzarín

EL IDEAL DEL JOVEN

Preparación del lugar:
mesas para que cada grupo trabaje

Requerimiento de materiales:
Hojas de papel periódico
Plumones – marcadores
Tijeras
Pegamento

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:
60 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Ejecución	20 min.
Presentación y plenaria	20 min.
Procesamiento	15 min.
TOTAL.....	60 min.



Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

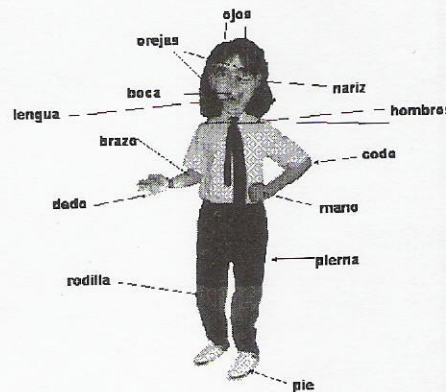
Establecido las características físicas, intelectuales y espirituales de un/una joven moderno, así como También las aptitudes, actitudes habilidades y destrezas que debe poseer para lograr triunfar.

Descripción

Se inicia el ejercicio dividiendo a los grupos para que desarrollen una vivencia, para lo cual se les pide que nombren un coordinador – a de cada grupo a los cuales se les darán las siguientes indicaciones: Cada grupo va a dibujar un joven el cual debe tener las características emprendedoras para lograr triunfar en el mundo laboral actual.

Las condiciones son que a cada persona que integra al grupo se le asigna un miembro del cuerpo de joven emprendedor para que lo dibuje esto es:

Mano izquierda
Mano derecha
Pie izquierdo
Pie derecho
Cabeza
Ojos
Oído
Nariz
Labios
Tronco
Corazón



Para esto se les entrega una hoja de papel periódico y un plumón marcador

Adicional a esto se les pide que dibujen una característica de actitud, aptitud, habilidad o destreza que debe poseer el joven en otra hoja, luego todas las partes del cuerpo se integran, así como todas las características se integran por separado.



Lo más probable es que se obtenga una figura deforme lo cual es apropiado para quien facilite logre ubicar al grupo en lo referente a las características del joven moderno

Procesamiento:

Quien facilita debe lograr que los participantes interioricen en sí mismos cuál es el ideal de joven que ellos buscan tratando, en lo posible, de inducir al grupo a la reflexión sobre todo lo que rodea al joven actual enfatizando en lo negativo primero: drogas, delincuencia, violencia y otros, para luego llevarlos a un ideal de joven integral y con espíritu de triunfo el cual se logra engranar en la sociedad sin ninguna dificultad para colaborar en el desarrollo de su familia y el suyo propio.

Por lo tanto, quien facilita debe de retomar los carteles construidos por los grupos y no hacer broma el hecho de que en ese momento las distintas figuras obtenidas sean deformes por el contrario debe de establecer los criterios por ejemplo:

- ★ Las manos grandes por los deseos de éxito les exigen manos inmensas para alcanzar todo lo visionado por ello.
- ★ Manos pequeñas porque así se sienten de limitados por el medio que los rodea

Y así sucesivamente se pueden ir tomando los diferentes miembros del cuerpo dibujado para compararlos con el estado actual del joven

Luego se hace lo mismo con las características del joven al finalizar se les debe permitir que los jóvenes intervengan para que den a conocer sus puntos de vista al respecto del la vivencia y del ideal del joven moderno.

EL RESCATE DE LA PRINCESA

Preparación del lugar:

Salón amplio para los distintos ejercitos

Requerimiento de materiales:

Tarjetitas de cartulina de colores que identifiquen a cada ejercito

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:
60 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación	15 min.
ejecución	15 min.
Procesamiento	25 min.
TOTAL.....	60 min.



Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Establecido con claridad los conceptos de empresa, misión y estrategia.

Descripción

El ejercicio consiste en que en el castillo medieval se encuentra cautiva la princesa Fiona la cual ha sido secuestrada por los caballeros negros, el ejercito del rey tiene la Misión de liberar a la princesa de las garras de los caballeros negros.



Las condiciones para el rescate son:

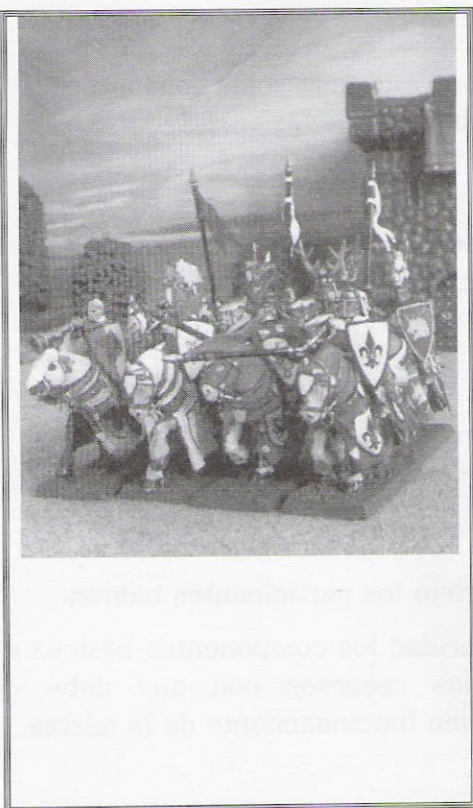
↖ Cada ejercito deberá establecer cual es su Misión

↖ cada ejercito deberá establecer una estrategia para cumplir con su Misión

↖ cada ejercito está en la obligación de cumplir con la empresa establecida: uno defender el castillo para que la princesa no sea rescatada y los otros rescatar a la princesa.

↖ finalmente ninguno de los dos ejercito deberá de utilizar la fuerza o la violencia para cumplir con la Misión.

↖ esto es la Misión se debe cumplir a través de la negociación



Se dividen a los participantes en grupos de tal forma que al final se tengan un numero par de grupos y se dan las instrucciones así:

✂ Los grupos de numero impar 1,3,5,7 se les conoce como los caballeros negros que son los que han secuestrado a la princesa.

✂ Los grupos pares: 2,4,6,8,10 son los caballeros del rey quienes están obligados a cumplir la Misión de rescatar a la empresa.

✂ A cada ejercito se les da un tiempo para la planificación de su estrategia y el cumplimiento de la Misión, luego los dos nombran a un líder que es el responsable de negociar con el líder contrario

Compartir

Al terminar la dinámica quienes han participado expresan sus sentimientos sobre los resultados del ejercicio, compartiendo sus reflexiones sobre el funcionamiento de su propio equipo y como afecto al resultado final.

Recuerde que los resultados obtenidos son parte del compartir.

Procesar

Se analizara el desempeño de cada grupo y las razones o factores que lo determinaron, haciendo hincapié sobre la comunicación, coordinación, liderazgo, colaboración que se manifestó durante todas las etapas de la dinámica.

Algunas posibles preguntas son:

- ¿cómo se dio la comunicación dentro del grupo?
- ¿de que manera se tomaron las decisiones dentro de cada equipo?
- ¿participaron todas las personas del grupo?
- ¿que actitudes se manifestaron en la ejecución del ejercicio? Por ejemplo si hubo colaboración
- ¿como se coordinaron las tareas?
- ¿Se percibieron actitudes de liderazgo en cada grupo?

Centrar

Quien facilita podrá compartir cada tema con la ayuda de esquemas sobre comunicación, liderazgo, coordinación de tareas, Misión, estrategias y empresa

Aplicación

La aplicación es hacia el servicio ya que no se puede construir una comunidad en la cual no existe hermandad cooperación deseo de trabajo en equipo en resumen solidaridad.

LA EMPRESA Y SUS RECURSOS

Preparación del lugar:

Mesas de trabajo tantas como grupos de forman

Requerimiento de materiales:

Tijeras

Cartulina diversas formas

Regla graduada

Tirro

Pegamento tipo resistol

Revistas y periódicos viejos

Requerimiento de recursos humanos:

un facilitador – a

Tiempo requerido:

75 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	30 min.
Presentación y plenaria	20 min.
Procesamiento	20 min.
TOTAL.....	75 min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Establecido con claridad los componentes básicos de una empresa y los recursos con que debe de contarse para el buen funcionamiento de la misma.

Descripción

El ejercicio se realiza dividiendo a los participante en grupos en un promedio de diez personas por cada uno y se les entregan a cada uno: un pliego de papel, tarjetas de cartulina varias formas, tijera pegamento, regla, tirro y revistas y periódicos viejos para que los recortes se le pide a cada grupo sigue:

1.- que diseñen en el papel una empresa

2.- que por medio de los recortes de revistas periódicos establezcan los recursos básicos de una empresa con énfasis en:

recursos humanos

recursos materiales

equipos

Edificios.

3.- que establezcan la relación de los diferentes recursos con que debe de contar la empresa.

4.- luego cada grupo presenta en plenaria el cart que han elaborado.

Procesamiento:

El desarrollo de la plenaria es la base de trabajo para esta dinámica ya que a través de ella quien facilita ubica cuales son los puntos débiles que el grupo presenta en lo referente a los recursos de una empresa teniendo en cuenta cuales deben ser las prioridades de esta dependiendo de su vocación esto es:

- Empresas de servicio
- Empresas comerciales
- Empresas de producción
- Empresas de otros rubros económicos

Al finalizar la plenaria quien facilita deberá de hacer una síntesis sobre los conceptos expuesto por los distintos grupos y luego establecer los conceptos teóricos al respecto del significado de empresa y sus recursos.

LA TAZA DE CAFÉ

Otros usos de este ejercicio:

- Este ejercicio También es valido para conceptos de productividad y Análisis de procesos

Preparación del lugar:

- En un espacio diferente al salón de sesiones se distribuyen mesas que contienen materias primas, equipos, accesorios y otros elementos propios de un proceso de producción

Requerimiento de materiales:

- **café instantaneo**
- **agua caliente (en recipiente termico)**
- **cucharitas**
- **tazas**
- **azúcar**
- **crema o leche**
- **servilletas**

Requerimiento de recursos humanos:

- **un facilitador- a**

Tiempo requerido:

- *** 90 minutos**

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Vivenciado la necesidad de organizar la planta de producción en función de un flujo que exige un ordenamiento lógico de las etapas de producción y de los insumos que intervienen en ella.

Analizado los distintos elementos a tomar en cuenta para la organización funcional de una planta de producción, los tiempos, los movimientos, las secuencias.



Descripción

el ejercicio se realiza en dos rondas:

Primera ronda.

esta ronda lo que indica es la elaboración de una taza de café, en una planta de producción organizada lógicamente, a fin de aumentar la productividad con este esquema de trabajo, previo al inicio de la ronda se han ubicado los elementos para la producción de una taza de café según se muestra en el anexo (los elementos se pueden ubicar en forma dispersa sin una dirección lógica).

Se dividen los participantes en grupos de trabajos a cada grupo se le permite observar la disposición de los elementos sin tocar ni cambiar nada cada grupo observa por separado.

Estructura del ejercicio:

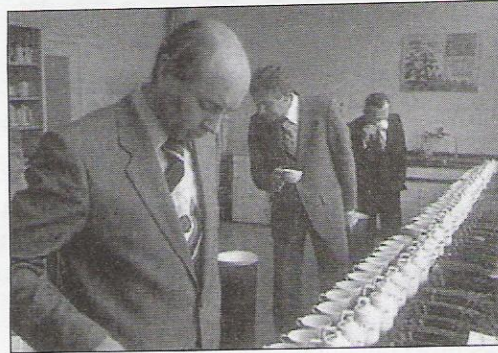
Instrucciones	5 min.
Primera ronda	15 min.
Planificación y ejecución	15 min.
Segunda ronda	15 min.
Diseño del proceso	20 min.
Procesamiento	20 min.
TOTAL.....	90 min.

Luego los grupos dibujan en un pliego de papel la planta y su distribución luego dibujan el recorrido que una persona tendrá que hacer para la elaboración de la taza de café.

Luego se da una plenaria para que cada grupo exponga su proceso de producción.

Luego quien facilita anuncia que se pondrán a prueba todos los procesos con la condición que se les tomara el tiempo a cada uno luego se sortea la participación de los grupos.

Finalizada la prueba se da a conocer el tiempo utilizado por cada grupo. Finalmente cuando todo las tazas han sido producidas se procede a la catación a fin de establecer cuál es la más razonablemente aceptable.

**Segunda ronda:**

Se les informa a los grupos que en vista de los resultados obtenidos (tiempo, calidad...) cada grupo puede diseñar su propio proceso de producción el cual debe dibujarse en un pliego de papel y darse a conocer en plenaria.

Finalmente se procede a que cada grupo ubique según su diseño los elementos y elaboren la taza de café de nuevo se toma tiempo y calidad para cada uno.

Se puede premiar al grupo que gana si es que lo logra en las dos rondas.

Compartir

Comience consultando las emociones que esta vivencia les provoco, revise con el grupo los resultados tanto de la primera ronda como los de la segunda. Compárelos para buscar diferencias establezca el proceso de producción y productividad con el grupo.

Procesar

Provoque la reflexión acerca de la distribución de la planta y sus implicaciones en el flujo de la producción en el tiempo y en los movimientos que se provocan. Pregunta sobre la disposición inicial y sus implicaciones sobre productividad, producción, seguridad, riesgos calidad.

Centrar

Plantee la hipótesis de un mayor número de personas produciendo simultáneamente la taza de café en la planta desordenada.

Proponga el traslado imaginario a las plantas de producción de las microempresas y enfrente su realidad nuevamente, relaciónelo con la producción, la seguridad, la calidad.

Aplicación

Puede cerrar el ejercicio presentando algunos criterios básicos que determinan y pueden ayudar a mejorar la distribución de la planta de producción

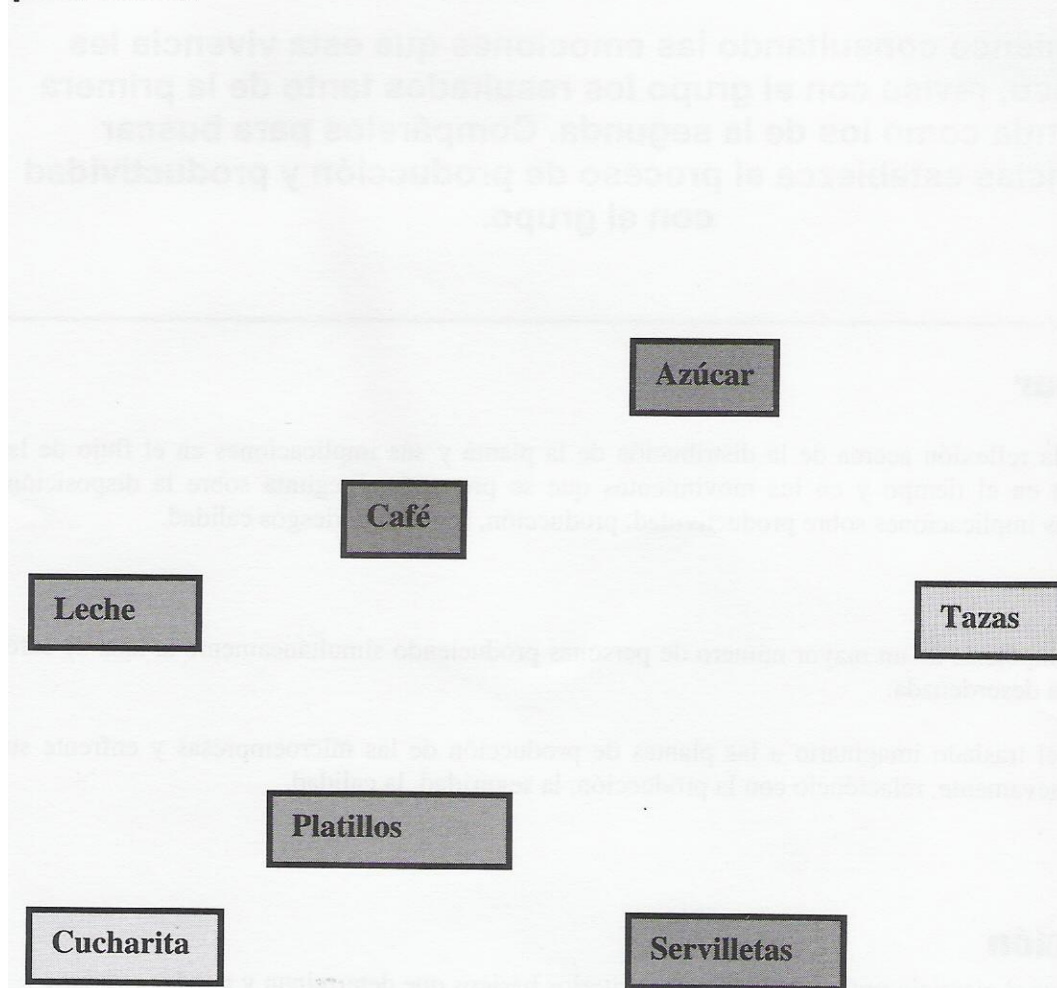
Principios básicos para la distribución de la planta:

1. integración total
2. recorrido mínimo y continuo
3. aprovechamiento del espacio
4. segura
5. higienica
6. flexible
7. posibilidad de ampliación

condiciones que debe cumplir la planta de producción

1. ambientación
2. ventilación
3. iluminación (al máximo natural)
4. servicios básicos

Anexo 1 : disposición inicial de los elementos en la planta de producción



EL MINIMERCADO

Preparación del lugar:

4 a 6 mesas y algunas sillas para los vendedores distribuidas al asar en la sala.

Requerimiento de materiales:

Tarjetas de cartulinas rectangulares y ovaladas

Dinero de fantasía para los compradores y los vendedores

Caja de herramientas para que los vendedores seleccionen productos para comercializar
Hoja de instrucciones

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:
60 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	10 min.
Organización	15 min.
Comercialización	15 min.
Procesamiento	15 min.
TOTAL.....	60 min.

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los y las futuros/as empresarios:

Han aprendido a observar su mercado meta y a orientarse hacia él.



Alquimista.net abril 1994

Que conozcan el comportamiento de los consumidores e identifiquen los factores que influyen en su comportamiento.

Experimentar lo trabajado que resulta la identificación de un producto para introducirlo en el mercado (lluvia de ideas de negocios)

Descripción

1. se elige a un grupo de participantes que representarán al consumidor/comprador este debe escoger tres productos de la oferta global que en el mercado se ofrece, con su dinero de fantasía, este grupo recibirá una hoja de instrucciones (anexo) la cual estudiará fuera de la sala donde los otros participantes planifican y organizan su producción.
2. el facilitador informa que cada grupo participante del mini mercado debe producir un producto para ofrecerlo (el producto se puede elaborar con los materiales de la caja de herramientas)



3. el ejercicio se realiza en las siguientes etapas:

en cinco minutos cada grupo de mercado deberá seleccionar un producto para su venta real una vez identificado el producto deberá anotar en la tarjeta de cartulina

se debe respetar las siguientes reglas para elegir el producto:

debe de ser innovador

no se puede vender nada que no se construya (se respeta todo lo que existe en la sala)

su precio debe de ser entre \$1 y \$10

Durante 15min los participantes hacen el producto.

Luego, los compradores entran a la sala y los vendedores tienen 2 min para convencer de las bondades de su producto.

El comprador solo tiene derecho a comprar 3 productos.

Procesamiento

1.- durante el juego, el facilitador observa el comportamiento de los participantes productores para después procesar:

La fase de planificación – identificación de producto

La fase de producción – compra

La fase de comercialización

2.- el procesamiento comienza preguntado al consumidor comprador.

Por sus criterios de compra previo a la compra mismo

Con que actitud(es) realizó la compra/ enfrentó la interacción con los vendedores

Cuáles eran sus criterios reales de compra en el momento

Qué actitudes de los vendedores le gustaron /no le gustaron

Después pregunta a los productores

7 criterios que se han fijado para ofrecer/elaborar/vender un producto

Si tenían previsto un cierto tipo de comportamiento del comprador en su estrategia de venta

Cómo sintieron la comunicación con el cliente y su decisión

Si hubiera personas que hayan buscado informaciones sobre el mercado objetivo (características del comprador) se les solicita que expliquen sus razones.

3.- síntesis del ejercicio:

El facilitador anota en un pliego de papel las “4P”

PROMOCIÓN, POSICIÓN, PRECIO, PRODUCTO

Estos son los factores claves a tener en cuenta para una comercialización exitosa.

Si algunos de estos conceptos surgieron a lo largo del procesamiento, el facilitador debe mostrarlo primero en la anotación en las anotaciones en el papelógrafo, antes de utilizar su hoja preparada

1.- instrucciones para el comprador

compre tres productos

- muevanse en torno a las mesas, escuche y discuta con el vendedor, rastree las ideas encontradas
- trate de regatear un poco
- haga su elección final (espontáneamente o comprando algunos productos preseleccionados) y compre
- si alguien le ofrece un buen trato, aceptelo a pesar que el tendrá pérdidas y no devuelva el producto después

2.- anotaciones

anote después de su compra las razones por las cuales ha elegido cada producto.

LA ENCUESTA

Preparación del lugar:

- Mesas y sillas para el trabajo de sub. grupos

Requerimiento de materiales:

Tarjetas rectangulares de cartulina
Un pliego de papel por grupo
Plumones marcadores
pizarra

Requerimiento de recursos humanos:

.un facilitador – a

Tiempo requerido:
90 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	30 min.
Encuesta y fabulación	15 min.
Presentación y plenaria	20 min.
Procesamiento	20 min.
TOTAL.....	90 min.

Objetivos

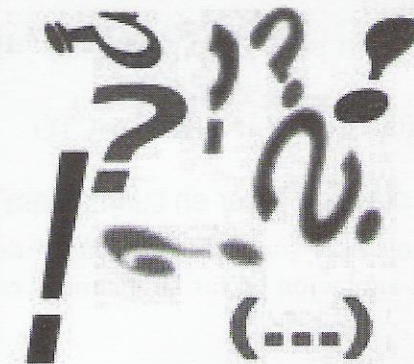
Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Establecido cuales son los elementos que conforman una encuesta practica y Útil como medio de investigación de mercado

Descripción

el ejercicio inicia con la descripción de una situación

Cada uno de los grupos ubicados en las mesas trata de resolver el problema de mercadeo planteado en el anexo. Para lo cual se requiere



obtener información a través de una encuesta diseñada por ellos.

Los consumidores están representados por otros de los grupos o sea la mitad de los grupos son encuestadores (realizan el estudio de mercado) y la mitad son encuestados (consumidores).



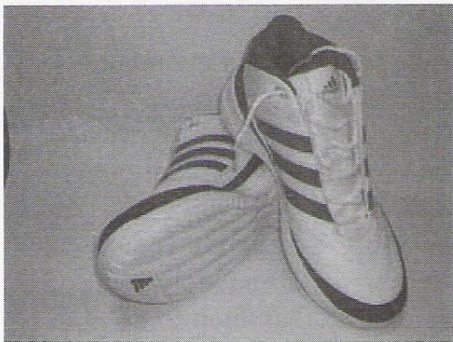
La encuesta debe de contener entre 5 y 8 preguntas las cuales se anotan el pliego de papel y se realiza un Análisis de las respuestas con lo cual cada grupo establece sus conclusiones y las exponen en la plenaria.

Procesamiento

1. Se inicia el procesamiento con preguntas orientadas a sondear emociones y sentimientos durante el trabajo grupal, que permita entre los y las participantes el Análisis de la vivencia.
2. Establecer que hicieron y como se desarrollo el trabajo, con énfasis en los siguientes puntos:
 - a. El objetivo de la encuesta
 - b. Problemas para formular las preguntas
 - c. Nivel de comprensión de las preguntas por parte de los encuestados
 - d. Efectividad o no de las preguntas planteadas
 - e. Calidad de las respuestas obtenidas
 - f. Correspondencia de las conclusiones con los objetivos planteados
 - g. Problemas de fabulación
3. generar un intercambio orientado a establecer el por que de los resultados obtenidos, tanto a nivel de diseño, momento de correr la encuesta y la relación objetivo de la encuesta resultados. Se analiza También lo no deseado al momento de trabajar con encuestas para la investigación de mercado.
4. llevar a un plano de comparación lo vivido en el salón y las experiencia de los participantes respecto a:
 - a. diseño de encuestas
 - b. encuestado
 - c. resultados obtenidos
 - d. necesidad de información
 - e. otros
5. proyectar los aportes desarrollados hasta el momento en la plenaria hacia su aplicación futura en el establecimiento de sus propias ideas de negocios (empresas)
 - a. la aplicabilidad del instrumento de la encuesta para sus casos particulares
 - b. dificultades o limitantes que creen podrían tener en su aplicación
 - c. otros puntos de interés que se consideren convenientes
6. el facilitador presenta una síntesis explicando en forma resumida los elementos identificados por el grupo durante el procesamiento. Puede mostrar tarjetas, carteles u otro tipo de apoyo didáctico pre diseñado pero de preferencia construido con los aportes de la plenaria

Anexo 1: Ejemplos de situaciones que pueden plantearse a los grupos.

Se nos ha presentado una buena oportunidad para vender calzado en nuestro bazar, no tenemos experiencia en esta línea de producto, por lo que no sabemos como proceder para iniciarnos. Nos han sugerido hacer una encuesta: ¿Nos pueden ayudar a elaborarla?



Las ventas han bajado significativamente desde hace un mes. La calidad de los productos de nuestra panadería es la misma, consideramos que ofrecemos un buen precio, además buen servicio. ¿Qué ESTA PASANDO?

Una encuesta seria de mucha utilidad ¿Pueden diseñarla?



MODULO III “ PLAN DE NEGOCIOS”

MODULO III “ PLAN DE NEGOCIOS”

ANEXO 6: TALLERES O EVALUACIONES INDIVIDUALES

- **TALLER DE CONTABILIDAD Y ESTADO DE INGRESOS**
- **TALLER ANÁLISIS DE PROTOTIPO**
- **TALLER CONOCIENDO MI MERCADO**
- **TALLER CONTABILIDAD Y FINANZAS**
- **TALLER PLAN DE PUBLICIDAD**

TALLER DE CONTABILIDAD Y ESTADO DE INGRESOS

APENDICE A: ESTADO DE LAS PROYECCIONES SOBRE INGRESOS

	% Industria	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total Anual	% Anual
Total neto de ventas (ganancias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de las ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias brutas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen de ganancias brutas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos controlables															
Salarios/sueldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de nómina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Legales/contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Automóviles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiales de oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mensualidades/ suscripciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Electricidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Misceláneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos controlables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos fijos															
Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua/Teléfonos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencias/permisos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Misceláneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta (pérdida) antes de impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta (pérdida) después de impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

INSTRUCCIONES PARA EL ESTADO DE LAS PROYECCIONES SOBRE INGRESOS

El estado sobre las proyecciones (ganancias y pérdidas) sobre ingresos es muy valioso, tanto como un instrumento de planificación, como un instrumento clave para ayudar en el control de las operaciones del negocio. Ayuda al dueño-gerente a desarrollar una vista preliminar de la cantidad de ingresos generados cada mes y para el año fiscal, basada en predicciones razonables de los niveles mensuales de ventas, costos y gastos.

Mientras las proyecciones mensuales son desarrolladas e introducidas las en el estado de las proyecciones de ingresos, éstas pueden servir como metas definidas para controlar las operaciones del negocio. Mientras los resultados de las operaciones actuales sean conocidos cada mes, ellos deben ser anotados para comparación con la proyección mensual. Un estado de ingresos completo le permite al dueño-gerente comparar las figuras actuales con las proyecciones mensuales y tomar los pasos necesarios para corregir cualquier problema.

Porcentaje de las Industrias

En la columna de los porcentajes de las industrias, entre los porcentajes del total de las ventas (ganancias) que son normales para su industria, los cuales son derivados dividiendo

$$\frac{\text{partidas de costos/gastos}}{\text{total neto de ventas}} \times 100\%$$

Estos porcentajes pueden ser obtenidos de varias fuentes, tales como las asociaciones empresariales, los contadores o los bancos.

Las cifras de las industrias sirven como indicadores para comparar costos y gastos estimados que pueda desarrollar en su negocio. Compare las cifras en la columna de los porcentajes de industrias con las de la de porcentajes anuales.

Total Neto de Ventas

Determine el número total de unidades de los productos o servicios que usted realísticamente espera vender, cada mes, en cada departamento, a los precios que usted espera obtener. Use este paso para hacer las proyecciones y revisar sus prácticas sobre la fijación de precios.

- ¿Que devoluciones, coneciones y rebajas pueden esperarse?
- Excluya cualquier ganancia que no esté estrictamente relacionada con el negocio.

Costo de Ventas

La clave para calcular su costo de ventas es que no debe dejar pasar ningún costo que haya incurrido. Calcule el costo de ventas para todos los productos y servicios usados para determinar el total neto de ventas. Donde hay inventario envuelto, no deje pasar los costos de transportación. Incluya también cualquiera labor directa.

Ganancias Brutas

Reste el total de los costos de ventas del total neto de las ventas para obtener las ganancias brutas.

Margen de Ganancias Brutas

Las ganancias brutas son expresadas como el porcentaje del total de ventas. Son calculadas dividiendo

$$\frac{\text{gananciasbrutas}}{\text{total neto de ventas}}$$

Gastos Controlables

- **Gastos de salarios** -- Salario más tiempo extra.
- **Gastos de nóminas** -- Incluye las vacaciones pagadas, licencia por enfermedad, seguro médico, seguro de desempleo e impuestos sobre seguro social.

- **Servicios externos** -- Incluye los costos de los subcontratos, exceso de trabajo y servicios especiales o por una vez.
- **Materiales** -- Servicios y artículos comprados para el uso del negocio.
- **Reparaciones y mantenimiento** -- Mantenimiento regular, reparaciones, incluyendo gastos periodicos fuertes tales como pintura.
- **Publicidad** -- Incluye gastos de publicidad en directorios y los clasificados.
- **Carros, Entregas y Viajes** -- Incluye cargos si el carro personal ha sido usado en el negocio, incluyendo el estacionamiento, peaje, viajes de compras, etc.
- **Servicios contables y legales** -- Servicios profesionales externos.

Gastos Fijos

- **Renta** -- Enumere solamente los bienes raíces usados en el negocio.
- **Depreciación** -- La amortización de los activos de capital.
- **Servicios** -- Agua, calefacción, luz, etc.
- **Seguros** -- Fuego o responsabilidad en la propiedad o en los productos. Incluye la compensación de empleados.
- **Pagos de préstamos** -- Intereses en préstamos pendientes.
- **Misceláneos** -- No especificados; pequeños gastos sin una cuenta separada.

Ganancia Neta (pérdidas) (antes de impuestos)	Reste el total de gastos de las ganancias brutas.
Impuestos	Incluye inventario e impuestos de ventas, impuesto de consumo, impuesto sobre bienes raíces, etc.
Ganancia Neta (pérdidas) (después de impuestos)	Reste los impuestos de las ganancias netas (antes de impuestos).

<p>Total Anual</p>	<p>Por cada partida de ventas y gastos en su estado de proyecciones sobre ingresos, sume todas las entradas mensuales de la tabla y ponga el resultado en la columna anual.</p>
<p>Porcentaje Anual</p>	<p>Calcule el porcentaje anual dividiendo:</p> $\frac{\text{total}}{\text{total neto de ventas}} \times \text{anual} \quad 100\%$ <p>Compare esta cifra al del porcentaje de las industrias en la primera columna.</p>

TALLER DE ANALISIS DE PROTOTIPO

Diseño del bosquejo del prototipo:

Análisis del prototipo:

Partes y componentes:

Análisis de recursos

Materiales:

Humanos:

De energía:

Costeo del prototipo

Materiales e insumos

Recurso humano

Energía

Análisis de aceptación del producto

TALLER CONOCIENDO MI MERCADO

Las siguientes preguntas le ayudarán a compilar la información que necesita para analizar el mercado y determinar si su producto o servicio se venderá.

SI NO

1. ¿Conoce cuáles serán los clientes?
2. ¿Entiende sus necesidades y deseos?
3. ¿Sabe dónde viven?
4. ¿Ofrecerá el tipo de producto o servicios que los clientes comprarán?
5. ¿Serán sus productos competitivos en calidad y en precio?
6. ¿Tiene un plan efectivo de promoción?
7. ¿Sabe cómo comparar su negocio con la competencia?
8. ¿Tiene su negocio la ubicación adecuada para la gente a la que se propone servir?
9. ¿Habrá estacionamiento para la gente a la que se propone servir?

Este breve ejercicio le dará una buena idea del tipo de planificación de mercadeo que necesita hacer. Una respuesta de no indica una deficiencia en su plan y debe investigarla hasta que pueda responder sí.

ANÁLISIS DE MERCADO

Para tener éxito en un negocio pequeño el dueño tiene que conocer el mercado. Para adquirir conocimiento del mercado usted tiene que analizarlo, y es un proceso que toma tiempo y esfuerzo. No tiene que ser un especialista en análisis de mercado, ni tampoco el análisis tiene que ser costoso.

El análisis de mercado consiste de obtener información sobre los clientes potenciales y determinar la demanda para su producto o servicio.

Cuanta más información obtenga mayores serán sus oportunidades de capturar. Antes de invertir su tiempo y dinero en el negocio conozca la parte del mercado. su mercado!

En base a las respuestas establezca un pequeño plan de mercadeo, a fin de conocer mejor a sus posibles clientes.

Contabilidad del Negocio

SI NO

1. ¿Está preparado para mantener registros completos de ventas, ingresos, gastos, cuentas por pagar y por cobrar?
2. ¿Ha determinado cómo manejar la planilla, los impuestos y los pagos a los acreedores?
3. ¿Sabe qué estados financieros hay que preparar y cómo se preparan?

FINANZAS

Muchos pequeños negocios fracasan todos los años. Hay muchas razones de éstos fracasos pero una de las mayores es insuficiencia de fondos. Hay demasiados empresarios que tratan de comenzar y operar un negocio sin los fondos necesarios. Para evitar este dilema usted debe revisar su situación financiera haciéndose estas tres preguntas.

SI NO

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. ¿Cuánto dinero tiene? | _____ | _____ |
| | — | — |
| 2. ¿Cuánto dinero necesita para comenzar su negocio? | _____ | _____ |
| | — | — |
| 3. ¿Cuánto dinero necesita para permanecer en el negocio? | _____ | _____ |
| | — | — |

Use el siguiente diagrama para responder a la primera pregunta:

DIAGRAMA 1 -- ESTADO FINANCIERO, 20 __ __

ACTIVOS		OBLIGACIONES	
Efectivo disponible	— —	Cuentas por pagar	— —
Cuentas de ahorros	— —	pagarés	— —
Remesas	— —	Contratos por pagar	— —
Cuentas por cobrar	— —	Impuestos	— —
Propiedades familiares o propias	— —	Prestamos sobre propiedades	— —
Seguro de vida	— —	Otras obligaciones	— —
Automoviles / otros vehiculos	— —		
Otros activos	— —		
TOTAL DE ACTIVOS	— —	TOTAL DE OBLIGACIONES	— —
VALOR NETO (activos menos obligaciones)			— —

El próximo diagrama le ayudará a contestar la segunda pregunta:

¿Cuánto dinero va a necesitar para comenzar su negocio? Este diagrama es para un negocio de venta al menudeo. Los reglones para negocios de servicios construcción y manufactura serán diferentes.

DIAGRAMA 2 -- COSTOS ESTIMADOS DE APERTURA

Decoración / renovación	_____
Accesorios / equipo	_____
Instalación de equipo y accesorios	_____
Servicios, materiales	_____
Costo de inventario inicial	_____
Licencias y permisos	_____
Depositos para servicio telefónico	_____
Seguros	_____
Rótulos / Anuncios	_____
Publicidad para la apertura	_____
Otros gastos	_____
COSTOS TOTALES DE APERTURA	_____

La respuesta a la tercera pregunta ¿Cuánto dinero va a necesitar para permanecer en el negocio? hay que dividirla en dos partes, gastos inmediatos y gastos futuros.

Desde el momento que abre su negocio sin duda va a recibir cierta cantidad de dinero. Sin embargo, este ingreso no se debe tomar en consideración al proyectar sus gastos de operación. Va a necesitar suficiente dinero para cubrir los gastos de los primeros tres meses de operaciones. El Diagrama 3 le ayudará a proyectar los gastos mensuales de operación.

DIAGRAMA 3 -- GASTOS DE UN MES

Gastos de sostenimiento	_____
Sueldos de empleados	_____
Alquiler o renta	_____
Publicidad / anuncios	_____
Mercancías	_____
Agua/electricidad/otros servicios	_____
Seguros	_____
Impuestos	_____
Mantenimiento	_____
Entrega/transportación	_____
Otros gastos misceláneos	_____
TOTAL	_____

Ahora multiplique el total del Diagrama 3 por tres. Esta es la cantidad de efectivo que necesitará para cubrir los gastos de operación del negocio por tres meses. Antes de abrir su negocio deposite esta cantidad en una cuenta de ahorros. Usela solamente para los propósitos indicados en el Diagrama 3 porque este dinero le asegurará que podrá permanecer en negocio durante las críticas etapas iniciales.

Al sumar los gastos totales de apertura (Diagrama 2) con los gastos totales de tres meses (tres veces los gastos totales del Diagrama 3) encontrará los gastos aproximados de comenzar y operar su negocio por tres meses. Cuando reste los totales de los Diagramas 2 y 3 de su efectivo disponible (Diagrama 1) podrá determinar la cantidad de financiamiento adicional que necesitará.

Ahora necesita calcular los gastos de operación del primer año. Use las proyecciones sobre ingresos en Apéndice A para hacer este cálculo.

El primer paso para determinar sus gastos anuales es calcular el volumen de ventas mes por mes. Asegúrese de que cuando calcule su volumen de ventas, tome en consideración las variantes debido a la temporada y otros factores similares. Se puede adquirir información sobre variaciones de ventas por temporada y las proporciones típicas para la industria en las asociaciones empresariales.

DESPUES DE LA APERTURA

Una proyección del flujo de efectivo (Diagrama 4) le mostrará si el balance de efectivo mensual dependerá de factores tales como:

- falta de conocimiento en los cambios de las temporadas
 - exceso de retiros de efectivo del negocio para pagar los costos de sostenimiento
 - expansión demasiado rápida y
 - lentitud en el cobro de cuentas si se extiende crédito a los clientes.
- Utilice el siguiente diagrama para crear una hoja de trabajo que le ayudará con este problema. En este ejemplo todas las ventas son en efectivo.

DIAGRAMA 4 -- ESTIMADO DEL FLUJO DE EFECTIVO

	Enero	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	(etc.)
Efectivo en el banco para gastos menores (Primero del mes)	—	—	—	—	—	—	—
Efectivo total (Primero del mes)	—	—	—	—	—	—	—
Ventas en efectivo anticipadas	—	—	—	—	—	—	—
Entradas totales	—	—	—	—	—	—	—
Total de efectivo y entradas	—	—	—	—	—	—	—
Desembolsos del mes (renta, pagos, empréstitos, servicios, sueldos etc.)	—	—	—	—	—	—	—
Balance de efectivo (fin del mes)	—	—	—	—	—	—	—

MODULO III “ PLAN DE NEGOCIOS”

ANEXO 7: DINÁMICAS O EJERCICIOS GRUPALES

- **CARAMBOLAS DE PAPEL**
- **EL CARRUSEL**
- **EL PRODUCTO INNOVADOR**

LAS CARAMBOLAS DE PAPEL

Otros usos de este ejercicio:

- La importancia de los controles relacionados con la producción
- La calidad en los productos.
- El establecimiento de precios
- La gestión empresarial

Preparación del lugar:

Se requiere un lugar amplio con mesas de trabajo para cada grupo, Las empresas deben estar evidentemente separadas.

Requerimiento de materiales:

- ◆ Tarjetas de cartulina por lo menos de 5 colores
- ◆ Tejeras
- ◆ Reglas
- ◆ Lápices
- ◆ Gafetes
- ◆ Moneda grande para plantilla
- ◆ Copia de plantilla para decir el tamaño de las carambolas
- ◆ Descripción de Roles (anexo 2)
- ◆ Información sobre los costos.

Requerimiento de recursos humanos:

- ◆ . Un facilitador y un o una asistente

◆ Tiempo requerido:

70min

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5	min.
Planificación y ejecución	45	min.
Procesamiento	20	min.
TOTAL.....	70	min.

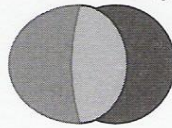
Objetivos

Al finalizar el ejercicio quienes participaron habrán:

- ◆ La importancia que tiene Integrar recurso humano a la empresa con los requisitos que necesita para desarrolle las actividades del puesto para el cual le contrata.
- ◆ Recocido las consecuencias de no dar indicaciones previas a los trabajadores para que realicen eficientemente las actividades
- ◆ Reconocido la importancia de definir las funciones y los responsables de cada función.
- ◆ Conocerán como la información es punto clave para una efectiva organización
- ◆ Reconocido la importancia del cumplimiento de los contratos
- ◆ La importancia de la calidad
- ◆ El establecimiento de costos
- ◆ El manejo de los controles financieros y de producción.

Descripción

El ejercicio consiste que a través de la un proceso de producción sencillo, en este caso "Carambolas de papel como las muestras siguientes.



Para lograr la vivencia se procede de la siguiente manera.

1. Integración de los grupos en empresas

Se debe seleccionar a un número de Personas igual al número de empresas que se van a organizar.

Se le dan los perfiles de los puestos que se requerirán en la empresa de acuerdo a los puestos de trabajo que se necesitaran para la producción de las carambolas de papel.

Administrador/ra de la planta de producción
Bodeguero/a
Responsable del Departamento de Diseño y trazo
Responsable del Departamento de Ensamble
Responsable del corte

2. Conocimiento del producto y su proceso de producción

Durante diez minutos (o menos, según lo considere quien facilita) los grupos tendrán la oportunidad de conocer el Producto (carambolas de papel), y su proceso de producción, descrito en el anexo No. 1. Se asume que las diferentes empresas ya integraron a la empresa su personal para producir las carambolas.

Se entregará a los responsables de bodega de cada una de las empresas, la materia prima y equipo necesario para iniciar la producción. Este tendrá la responsabilidad de brindar información sobre los costos de las materias primas.

3. Vivencia.

La vivencia se inicia con la integración que hace el administrador de sus trabajadores a la empresa, seleccionándolos de acuerdo al perfil que requiere cada puesto de trabajo en su empresa para elaborar las carambolas; luego se presenta la demanda a las empresas (pedidos) de determinada cantidad de carambolas, las características (colores) que deben de poseer las carambolas solicitadas y el tiempo que el pedido deberá ser producido y concluido (Ver anexo 4).

Quien facilita, ocupando el papel de encargado de ventas podrá utilizar el anexo 5 para guiarse en el proceso de presentación de pedidos a las empresas.

Compartir

En el compartir se debe conducir a quienes participaron a identificar los efectos producidos por la vivencia, relaciones con el objetivo de aprendizaje (la Integración de personal a la empresa, las funciones establecidas y las actividades realizadas en cada función (organización de la empresa). Además de conocer las sensaciones que fueron vivenciadas, soliste que muestren informes finales de bodega, de producción , de productividad . Aproveche los elementos que fueron rescatados en la vivencia.

Procesar

En el compartir se debieron conocer los sentimiento de quienes participaron, generados en la vivencia así como los resultados y consecuencias derivados de la misma. Ahora se debe buscar la relación de tales resultados con los eventos de vivencia y encontrar los que los generaron.

En este plano es muy convenientes construir con la información que le grupo aporte, un mapa mental que muestre las relaciones causa-efecto de cada situación, como una ayuda visual, pero aún sin este medio, lo importen es lograr la visualización de las ideas encontradas por el grupo como explicación de lo sucedido. El procesamiento de este ejerció debe ayudar a visualizar si los registros logrados han cumplido con su función o no y proyectar una posible forja de hacerlos.

Generalizar

La generalización debe permitir la visibilización de la importancia de seleccionar, contratar y capacitar al personal que se integra a los puestos de trabajo; así como la distribución del trabajo y la definición de responsabilidades por cada función.

Especialmente será importante lograr hacer un traslado de este a una empresa que esté en formación.

Aplicar

Es posible desarrollar algunos mecanismos para integrar personal a la empresa y determinar una estructura organizativa que facilite en la empresa la producción.

EL CARROUSEL

Otros usos de este ejercicio:

- Para procesos de enseñanza interactivos.

Preparación del lugar:

- Se requiere de un local muy amplio en el cual se puedan establecer los puestos de enseñanza.

Requerimiento de materiales:

- Materiales impresos como son recortes de periódicos, revistas y otros con los cuales se puedan crear los carteles.
- Cartulina, papel periódico, tirro plumones, lápices de colores lana, etc.
- Formularios en blanco de cada una de las oficinas gubernamentales a visitar

Requerimiento de recursos humanos:
Una persona que facilite. Y un grupo de auxiliares según sean las oficinas a instalar

Tiempo requerido

90 min.

Estructura del ejercicio

Instrucciones	5'
Ejecución	30
Creación de carteles	30
Procesamiento	25
TOTAL.....	90'

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán asimilado diferentes temas relacionados con el proceso de Inscripción legal de una empresa

Descripción

16. el ejercicio inicia separando a los participantes en grupos para que cada uno realice un recorrido tipo carrusel, a fin de que en los distintos locales del carrusel les proporcionen una in formación específica.
17. previo a esto se han dispuesto en un local amplio para los escenarios simbolizando cada uno; una oficina de tramites legales de la siguiente forma:
 - puesto 1: Oficina notarial
 - puesto 2: Ministerio de Hacienda
 - puesto 3: Ministerio de economía
 - puesto 4: Ministerio de Salud
 - puesto 5: Alcaldía Municipal
 - puesto 6: Oficina de ANDA
 - puesto 7: Oficina de Autorización de alumbrado eléctrico
 - Puesto 8: Oficina de AFP
- Cada puesto u oficina imparten en un máximo se 4 minutos, los tramites a realizar en ella, para luego reunir a todo los grupos y compartir los conocimientos. A través de la creación de carteles indicativos del recorrido para la legalización de la empresa

Compartir

Al terminar la dinámica y volver a sus lugares, provoque que quienes participan expresen sus emociones y la sensación que la dinámica provoco en ellos.

Procesar

Analice junto al grupo todos los conocimientos vertidos en la dinámica para ello utilice el recurso de carteles que serán expuestos en plenaria

Centrar

Compare junto con el grupo esta situación con el procedimiento que se siguen en la formación legal de una empresa

Aplicación

Para cerrar la dinámica exponga el tema los grupos como un sistema social al final del cual parafrasee con el grupo para que este le de una aplicación practica a toda la dinámica y lo lleve a su vida cotidiana.

EL PRODUCTO INNOVADOR

Otros usos del ejercicio:
Que los participantes conozcan la importancia de la asociatividad para ser más competitivos.

Apoyar los conceptos de procesos de fabricación

Analizar los mitos de la no creatividad por parte de los emprendedores

Preparación del lugar:

- Espacio suficiente para ubicar mesas de trabajo para diez grupos.

Requerimiento de materiales:

Desechos de aluminio
Desechos de plástico
Desechos de papel
Otros materiales que a juicio de los que facilitan se utilice para la creación de productos innovadores

Objetivos

Al finalizar el ejercicio los participantes habrán:

Establecido las bases para el diseño de un proceso de fabricación

Los factores que se requieren para el diseño de productos nuevos innovadores

Descripción

el ejercicio consisten en desarrollar un producto totalmente nuevo para ser lanzado al mercado, el cual debe de ser:

- de fácil presentación
- fácil penetración en el mercado
- de consumo popular
- bajo costo
- atractivo
- y principalmente las materias primas deben de ser re uso, reciclaje o re proceso

condiciones básicas para el desarrollo del producto

1. cada empresa no cuenta con ningún capital inicial

Requerimiento de recursos humanos:

. dos personas que faciliten

Tiempo requerido:

90 min.

Estructura del ejercicio:

Instrucciones	5 min.
Planificación y ejecución	20 min.
Diseño y prototipo	45 min
Procesamiento	20 min.
TOTAL.....	90 min.

2. no tienen ni idea del proyecto a realizar
3. deben inferir el mercado
4. establecer supuestos de ventas para plantear los costos
5. deberán realizar una planificación del producto y su desarrollo.

Finalmente para completar el ejercicio las empresas deberán:

1. construir un modelo prototipo del producto
2. un proceso de fabricación
3. y al final deberán estructurar adecuadamente la presentación del producto a fin de que sea comercializable.

Compartir

Los participantes deberán externar sus emociones luego de experimentar la creación de un nuevo producto

Procesar

Los participantes exponen las dificultades a que se enfrentaron durante las distintas etapas de elaboración del producto tanto en un primer momento cuando no se contaba con nada, luego en la etapa de diseño y planificación y finalmente en la etapa de construcción.

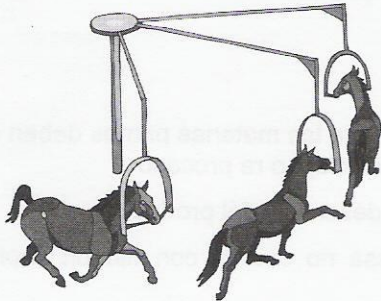
Centrar

Quien facilita deberá explicar que estas son las posibles situaciones que se les presentaran en el desarrollo de su producto o servicio

Aplicación

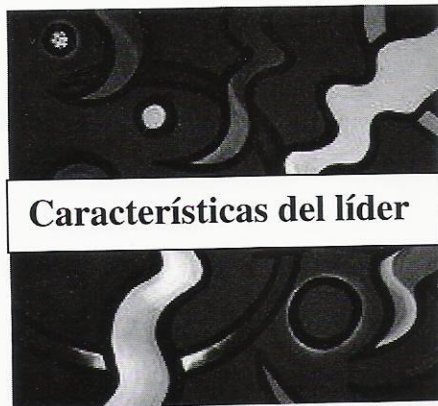
Finalmente el grupo establece los criterios para corregir las fallas que se presentaron en el ejercicio en futuras situaciones de su empresa

esquema de un carrusel.



Anexo 21: Material didáctico del participante

Módulo 1. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER



HILO CONDUCTOR

Cuales fueron los conocimientos nuevos que aprendimos en la sesión anterior.

 **Para mi vida personal:**

 **Para mi vida familiar:**

 **Para mi desarrollo social:**

 **Para mi vida laboral:**

 **Para mi vida empresarial:**

IDENTIFIQUE SUS MOTIVOS



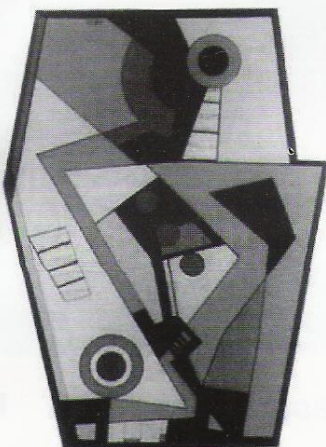
El primer paso que frecuentemente se omite es preguntarse por qué quiere ser dueño de su propio negocio.

Marque cada uno de los motivos que apliquen:

- | | NO | SI |
|--|------|------|
| 1. Liberarse de la rutina diaria . | ___ | ___ |
| 2. Ser su propio jefe. | ___ | ___ |
| 3. Hacer lo que desea cuando lo desee. | ___ | ___ |
| 4. Mejorar su nivel de vida. | ---- | X |
| 5. Aburrimiento de su trabajo actual. | ---- | X |
| 6. Tiene un producto o servicio por el cual cree existe demanda. | ---- | ---- |

Algunos motivos son mejores que otros ninguno está equivocado; sin embargo tiene que estar consciente de las posibles desventajas. Por ejemplo se puede escapar de un horario de 9 a.m. a 5 p.m.; pero puede ser que lo tenga que reemplazar con una rutina de 6 a.m. a 10 p.m.

HABILIDADES Y DESTREZAS

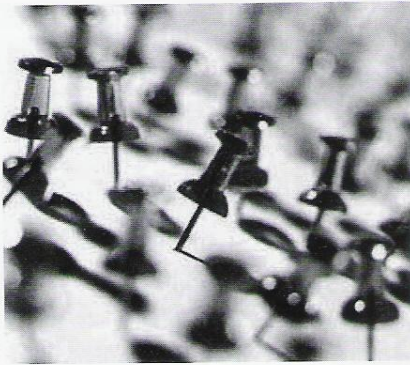


Para tener éxito en un negocio es esencial tener ciertas habilidades y experiencias. Como no es seguro que posea todas las habilidades y experiencias necesarias va a necesitar contratar personal para suplir las que le faltan. Hay ciertas habilidades básicas especiales que va a necesitar su negocio específico.

Al contestar las siguientes preguntas podrá identificar las habilidades que tiene y las que le faltan (sus fortalezas y debilidades).

	SI	NO
1. ¿Sabe cuáles son las habilidades básicas que va a necesitar para tener éxito en su negocio?	<u>X</u>	___
2. ¿Posee esas habilidades?	___	<u>X</u>
3. ¿Cuando esté reclutando personal podrá usted determinar si los solicitantes llenan los requisitos que se necesitan para las posiciones?	___	<u>X</u>
4. ¿Ha tenido experiencia en puestos administrativos o de supervisión?	<u>X</u>	___
5. ¿Ha trabajado alguna vez en un negocio parecido al que quiere comenzar?	___	<u>X</u>
6. ¿Ha recibido Capacitación empresarial en la escuela en materia de negocios?	<u>X</u>	___
7. ¿Si usted descubre que no posee las habilidades indispensables para su negocio, esta dispuesto a posponer sus planes hasta adquirirlas?	<u>X</u>	___

CARACTERÍSTICAS PERSONALES



Para comenzar un negocio se requieren ciertas características personales. Esta parte del cuestionario tiene que ver con usted como individuo. Las preguntas requieren que piense detenidamente. Trate de ser objetivo. Acuérdesse que es su futuro el que se está decidiendo.

Evalúe sus Características Personales respondiendo a las preguntas

	SI	NO
1. ¿Es usted un líder?	___	___
2. ¿Le gusta tomar sus propias decisiones?	___	___
3. ¿Otras personas lo buscan para ayudarlos a tomar decisiones?	___	___
4. ¿Le gusta la competencia?	___	___
5. ¿Tiene fuerza de voluntad y disciplina?	___	___
6. ¿Hace planes por adelantado?	___	___
7. ¿Le gusta la gente?	___	___
8. ¿Se lleva bien con otras personas?	___	___

CONDICIONES PERSONALES



El siguiente grupo de preguntas, aunque breves, son vitales para el éxito de su plan. Se refieren a las tensiones físicas emocionales y financieras que usted va a encontrar al comenzar un nuevo negocio.

	SI	NO
1. ¿Está consciente de que el manejo de su negocio puede requerir de 12 a 16 horas diarias, seis días por semana y la posibilidad de trabajar los domingos y días festivos?	—	—
2. ¿Tiene la fortaleza física para sostener la carga de trabajo y el horario?	—	—
3. ¿Tiene la fortaleza emocional para resistir la tensión?	—	—
4. ¿Está preparado para bajar temporalmente su nivel de vida, si fuera necesario, hasta que el negocio esté firmemente establecido?	—	—
5. ¿Está su familia dispuesta a tolerar las tensiones que ellos también tendrán?	—	—
6. ¿Está dispuesto(a) a perder sus ahorros?	—	—

TAREA PRIMER DÍA

Principales problemas que presenta mi municipio:

Nombre del municipio:



En lo social:



En lo político:



En lo empresarial:



En lo económico:

TAREA SEGUNDO DÍA

Identificar a los principales líderes del municipio y su área de acción:



Líderes religiosos:



Líderes políticos:



Líderes sociales:



Líderes empresariales:

TAREA TERCER DÍA

Durante la semana se deberá observar los negocios que mas éxito tienen en el municipio dividiendolos en:



Producción:



Servicios:



Comerciales:



Otros:

TAREA CUARTO DÍA

En base a la tarea que realizaron durante la semana se elaboran dos listas:

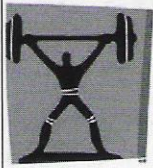


Negocios que existen en la manzana a la redonda de mi casa:



Negocios más exitosos que existen en mi municipio

Hoja de trabajo



Fortalezas



Oportunidades

Debilidades



Amenazas



Hoja de trabajo



Fortalezas



Oportunidades

Debilidades



Amenazas



Hoja de trabajo



Fortalezas



Oportunidades

Debilidades



Amenazas

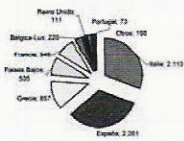


Hoja de trabajo:



RECURSOS DISPONIBLES PARA EL INICIO DEL NEGOCIO

RECURSOS	E	MB	B	R	P
Materia prima					
Recurso humano					
Tecnología					



MERCADO AL QUE SE PUEDE ACCEDER CON EL NEGOCIO.

MERCADO	E	MB	B	R	P
Demanda potencial					
Demanda insatisfecha					
Estabilidad de la demanda					



EVALUACIÓN PERSONAL

	SENTIR	PENSAR	ACTUAR
RECURSOS			
MERCADO			



Selección de la idea de negocios más factible

Mi idea de negocios es:

--

Descripción de la empresa:

--

Vocación: servicio___ producción ___ comercial___ otros___

La idea se realizara: Individual___ Asociativa___

Nombre del grupo o persona que realizaran la idea:

--

Análisis DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Nombre de la empresa: _____

Vocación: _____

Producto o servicio a generar: _____

Cantidad de unidades o servicios por día: _____

Cantidad de personal requerido:

Obreros o artesanos: _____ Supervisores _____ Control de calidad: _____

Materia prima

Equipos

Herramientas

Flujo de proceso:

Simbología utilizada para los procesos de fabricación

 Operación,  Inspección,  Demora,  transporte,  almacenaje

La Empresa "La Chica Fresca"

Es una empresa ubicada en el municipio de "....." posee varios equipos para la fabricación de licuados y su vocación es la fabricación de licuados de fresa y otros para satisfacer las exigencias de sabor de sus clientes.

Se ha decidido abrir el concurso público para que todas las empresas consultoras interesadas nos presenten propuestas de maximizar el proceso productivo, mejorar el aprovechamiento del espacio físico, además de establecer nuestra capacidad actual de producción.

Como información básica para que realicen su tarea les presentamos lo siguiente:

A.- para la reorganización del espacio físico y de la producción, ustedes deben tener en cuenta la siguiente información:

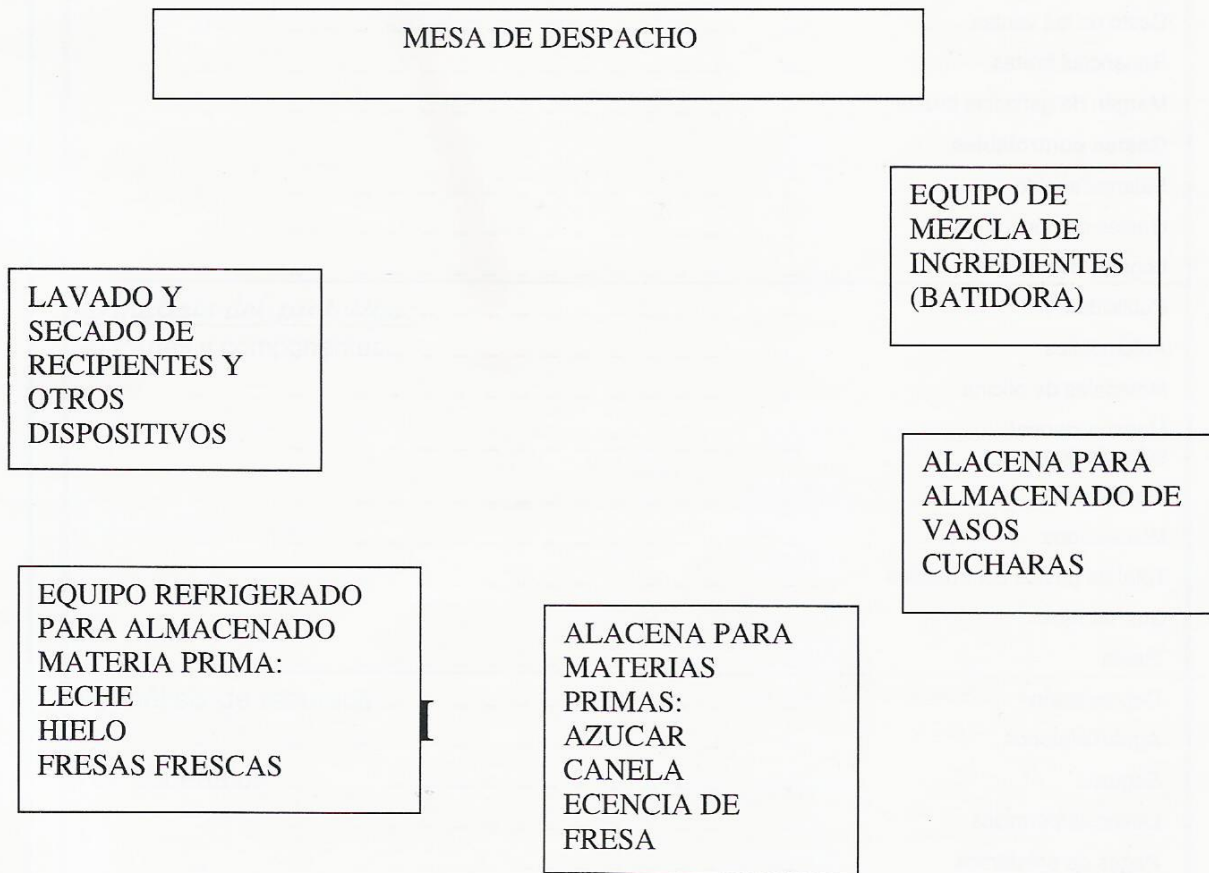
1. la empresa dispone de un local ver anexo 2 cuya estructura principal no se puede variar, es decir no se pueden alterar paredes, ni ventadas, ni sala de ventas.
2. las maquinas disponibles son movibles. Pero solo se cuenta con estas maquinas, no se puede proponer comprar nuevas.
3. la secuencia para la producción del licuado es la siguiente:
 - a. limpieza de frutas
 - b. lavado de frutas
 - c. dosificación de ingredientes
 - d. mezclado de ingredientes
 - e. servido del licuado
 - f. lavado de recipientes
4. los recursos humanos son suficientes y no hay que considerarlos en la propuesta.

B.- la secuencia de las diferentes etapas del proceso de producción y las maquinas disponibles con su capacidad productiva máxima es la que se muestra a continuación:

Etapa	Capacidad máxima
Limpieza de fruta	20 libras por hora
Lavado de fruta	17 libras por hora
Dosificación de ingredientes	40 vasos por hora
Mezclado de ingredientes	35 vasos por hora
Servido de licuados	32 vasos por hora
Lavado de recipientes	25 dispositivos totales por hora.

La propuesta debe de incluir Análisis del proceso productivo. Identificación de cuellos de botella, reorganización del proceso de producción. Cálculos de la capacidad de producción por día.

Anexo 2: plano de la planta de procesamiento de la Empresa “La Chica Fresa”



MÓDULO 3.
TALLER DE CONTABILIDAD Y ESTADO DE INGRESOS

APENDICE A: ESTADO DE LAS PROYECCIONES SOBRE INGRESOS

	% Industria	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total Anual	% Anual
Total neto de ventas (ganancias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de las ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias brutas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen de ganancias brutas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos controlables															
Salarios/sueldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de nómina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Legales/contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Automóviles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiales de oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mensualidades/ suscripciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Electricidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Misceláneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos controlables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos fijos															
Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua/Teléfonos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencias/permisos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Misceláneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta (pérdida) antes de impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta (pérdida) después de impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TALLER DE ANALISIS DE PROTOTIPO

Diseño del bosquejo del prototipo:

Análisis del prototipo:

A) Partes y componentes:

B) Análisis de recursos

B.1 Materiales:

B.2 Humanos:

B.3 De energía:

Costeo del prototipo

A) Materiales e insumos

B) Recurso humano

C) Energía

Análisis de aceptación del producto

TALLER CONOCIENDO MI MERCADO

Las siguientes preguntas le ayudarán a compilar la información que necesita para analizar el mercado y determinar si su producto o servicio se venderá.

SI NO

1. ¿Conoce cuáles serán los clientes?
2. ¿Entiende sus necesidades y deseos?
3. ¿Sabe dónde viven?
4. ¿Ofrecerá el tipo de producto o servicios que los clientes comprarán?
5. ¿Serán sus productos competitivos en calidad y en precio?
6. ¿Tiene un plan efectivo de promoción?
7. ¿Sabe cómo comparar su negocio con la competencia?
8. ¿Tiene su negocio la ubicación adecuada para la gente a la que se propone servir?
9. ¿Habrá estacionamiento para la gente a la que se propone servir?

Este breve ejercicio le dará una buena idea del tipo de planificación de mercadeo que necesita hacer. Una respuesta de no indica una deficiencia en su plan y debe investigarla hasta que pueda responder sí.

Plan de Negocios

IDEA DE NEGOCIO

NOMBRE DEL PROPIETARIO

FECHA DE ENTREGA

IDENTIFICACION DEL NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

DIRECCION DEL NEGOCIO:

LA MISION:

LA VISION:

.

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE OFRECERAN

<i>Producto o servicio</i>	<i>Descripción</i>

PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS PRODUCTOS

<i>Lo que ofrece la competencia</i>	<i>Lo que ofrecemos nosotros</i>

**LOS PRINCIPALES DISTINGOS COMPETITIVOS DE MI
NEGOCIO**

<i>En confiabilidad</i>	
<i>En presentación</i>	
<i>En precio</i>	
<i>En tiempo de entrega</i>	
<i>En garantizar el servicio o producto</i>	

IDENTIFICACION DE MI NEGOCIO

**Los Socios de esta empresa y nuestras funciones en la
misma son:**

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Conocimientos del cargo</i>	<i>Dirección y teléfono</i>

PLAN DE MECADEO
PERFIL DEL CLIENTE

Edad

<i>Cliente</i> \ <i>Categoría</i>				
Total	100%	100%	100%	100%

Sexo

Ubicación geográfica

Nivel de ingreso

Gustos y Preferencia

<i>Necesidades</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Expectativas</i>
<i>Necesidades</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Expectativas</i>
<i>Necesidades</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Expectativas</i>

COMPORTAMIENTO

PLAN DE MERCADEO

PRECIO, PLAZA, PRODUCTO Y PROMOCIÓN

PRECIO DE LOS PRODUCTOS

<i>Producto o servicio</i>	<i>Precio competencia</i>	<i>Precio Empresa</i>

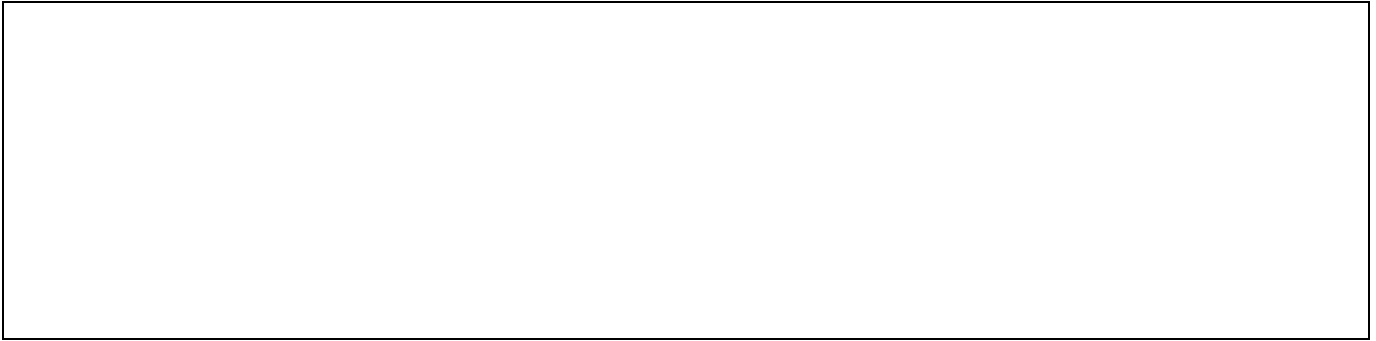
El lugar donde venderé mis productos serán:

<i>Mercado local</i>	
<i>Distribuidores mayoristas</i>	
<i>Mercado departamental</i>	
<i>Atención personalizada</i>	

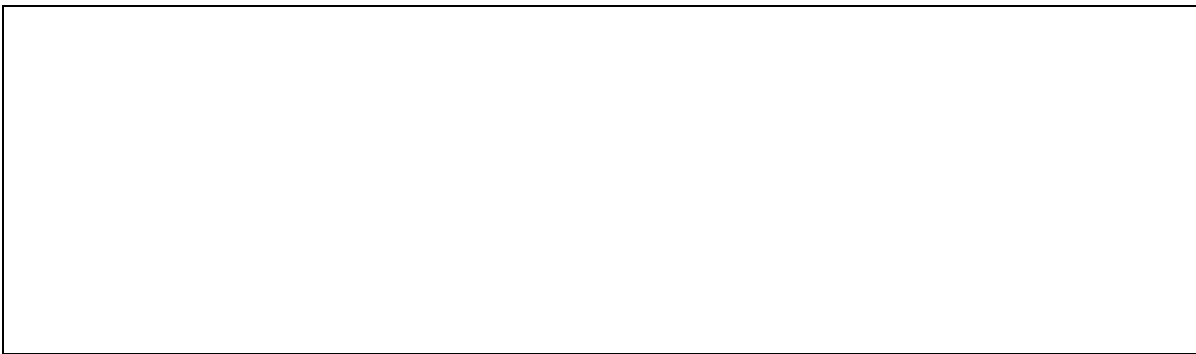
LA PROMOCION

<i>Medio</i>	<i>Especificación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Costo anual</i>

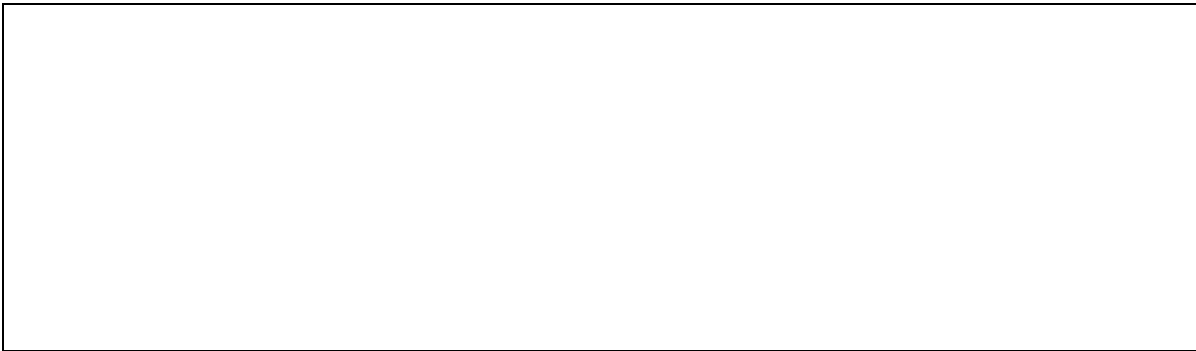
El Logotipo del negocio

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for drawing or pasting a business logo.

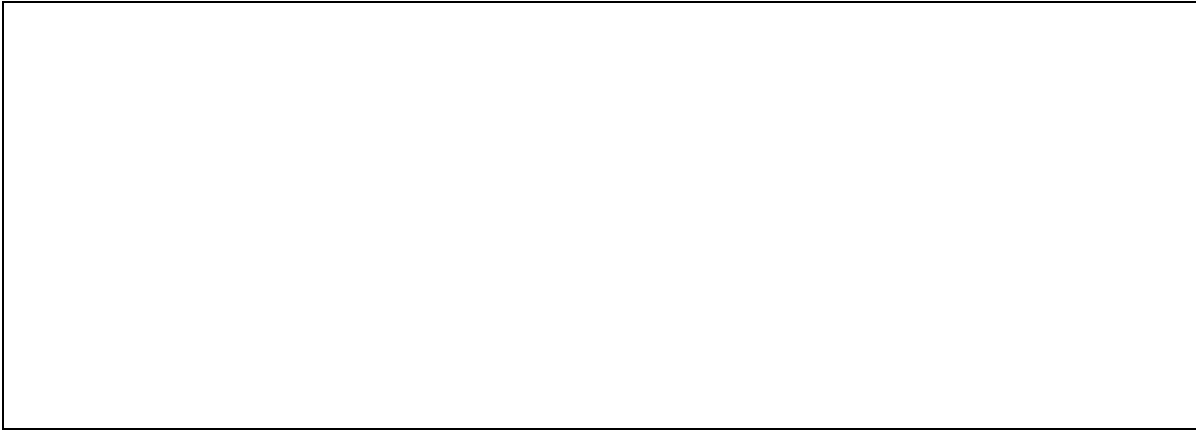
Lema que distingue a la empresa:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing a company motto or slogan.

Palabras clave en material de mercadeo:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for listing key words used in marketing materials.

Diseño del producto:



PROYECCIONES DE VENTAS

Numero de clientes potenciales del negocio:

Según datos estadísticos obtenidos en la alcaldía de su municipio se estima una población total en los diferentes cantones y caseríos

***Proyección de ventas para cada mes del
primer año***

<i>Mes</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Enero</i>	
<i>Febrero</i>	
<i>Marzo</i>	
<i>Abril</i>	
<i>Mayo</i>	
<i>Junio</i>	
<i>Julio</i>	
<i>Agosto</i>	
<i>Septiembre</i>	
<i>Octubre</i>	
<i>Noviembre</i>	
<i>Diciembre</i>	
<i>Total de ventas anual</i>	

PLAN DE PRODUCCION

<i>Proceso \ actividad</i>	<i>Tiempo de realización</i>	<i>Mano de obra requerida</i>	<i>Maquinaria necesaria</i>	<i>Materia prima a utilizar</i>	<i>Donde compro la materia prima</i>	<i>Costos unitarios de la materia prima</i>	<i>Costo total de la materia prima</i>

Diagrama de Flujo del Proceso mis productos o Servicios



Inicio Operación Inspección Demora Transporte Almacenaje

<i>Pasos</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>

Requerimiento de mi negocio

<i>Materia prima</i>	<i>Equipo y herramientas</i>	<i>Recurso humano</i>

La distribución de la maquinaria, equipo bodegaje de materia prima será:



PLAN FINANCIERO

Estado de Resultados

<i>Ingresos</i>	<i>Gastos</i>

Inversión inicial

<i>Descripción (Nombre /Modelo)</i>	<i>Estado</i>	<i>lugar de Compra</i>	<i>Costo</i>

Anexo 22 Detalle de los costos de implementación del modelo por cada rubro

Honorarios	
Consultor	\$420.00
Capacitador	\$52.00
Total	\$472.00

Detalle de los costos dentro del rubro Honorarios

Materiales y publicaciones	
Documento	\$30.00
Fotocopias	\$25.00
Papejería	\$20.00
Total	\$75.00

Detalle de los costos dentro del rubro Materiales y publicaciones

Logística	
Equipo	\$48.00

Detalle de los costos dentro del rubro Logística

Anexo 23: Costeo de requerimientos del Plan Educativo para la formación Emprendedora

<i>REQUERIMIENTOS DE MATERIALES O EQUIPO (cada 100 participantes)</i>		
<i>CANTIDAD</i>	<i>EQUIPO o MOBILIARIO</i>	<i>COSTO \$</i>
1	Equipo de sonido	10
1	Cd tropical	1
1	Cd música moderna	1
25	mesa	200
102	Sillas	245
1	Pizarra	40
1	Computadora	640
1	Cañon	640
1	Cafetera 200 tazas	5
1	Rotafolio	30
1	licuadora	12
SUBTOTAL		1824
<i>CANTIDAD</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>COSTO \$</i>
100	Cuadernillo de material didáctico del participante	200
1000	Fotocopias diversos formatos	20
7	Copia de formato de inscripción	0.14
68	Lista de asistencia	1.36
102	gafete	15
101	plumón	71
101	lapicero	15
200	Pliego papel kraft	20
200	Pliegos de papel periódico	18
20	Pliegos de papel bond	5
2	Tirro	3
500	tarjetas rectangulares de cartulina de colores	10
500	Tarjetas circulares de cartulina de colores	10
500	Tarjetas ovales de cartulina de colores	10
770	tiras de papel	16
19	Pegamento	15
19	tijeras	22
19	regla graduada	10
19	lápiz	2
1	basija de barro	4
1	fosforos	1
1800	Boleta de evaluación	36
19	Revistas	86
38	Periódico	6
19	Huevos de gallina crudos	4
1	Bollo de lana	1
50	cucharitas	1
50	Vasos 6 onz desechables	1
50	Plato No. 5 desechable	2
4	Libras de azúcar	2
1	Bote de cremora	2
50	servilletas	1
50	Sobres café instantáneo	5
1	Paquete de leche de 450 gr	3
1	Frasco de esencia de fresa	1
1	Bote de canela molida	1
5	Libras de fresas frescas	10
1	Bloque picado de hielo	4
20	Vaso 16 onz desechable	3
SUBTOTAL		637.5
<i>CANTIDAD</i>	<i>REQUERIMIENTO COMIDAS</i>	<i>COSTO \$</i>
1836	Refrigerio	918
1836	Agua embotada (0.5 lt)	184
900	Vasos desechables de 6 onz	13
18	Servilletas (100 u)	12
72	Cucharita desechable (25 u)	29
9	Azúcar en sobre individual (200u)	32
9	Café (libra)	18
18	Bolsa de jardín	54
1836	Almuerzo y refresco	2295
72	Tenedores (25u)	29
SUBTOTAL		3584

Anexo 24: Detalle de totales de rubros para localidades de 4 municipios

RUBRO	DETALLE	COSTO	TOTAL
Honorarios			\$ 14,111
	Rep. OEI	\$ 937	
	Rep. Municipales	\$ 418	
	Coordinador PME	\$ 2,128	
	Administrador	\$ 1,518	
	Encargado de proyecto	\$ 2,746	
	Facilitadores	\$ 1,664	
	Consultores	\$ 3,900	
	Notario	\$ 800	
Viáticos			\$ 1,400
	Gasolina	\$ 1,125	
	Alimentación	\$ 275	
Materiales y publicaciones			\$ 4,441
	Papelera y útiles	\$ 4,441	
Logística			\$ 24,963
	Transporte	\$ 1,640	
	Alimentación	\$ 15,022	
	RRHH	\$ 872	
	Mobiliario y equipo	\$ 7,429	
Otros			\$ 48,000
	Capital semilla	\$ 48,000	
Imprevisto			\$ 4,450
TOTAL PROYECTO			\$ 97,365

Detalle de totales de rubros para localidades de 3 municipios

RUBRO	DETALLE	COSTO	TOTAL
Honorarios			\$12,311
	Rep. OEI	\$937	
	Rep. Municipales	\$315	
	Coordinador PME	\$2,128	
	Administrador	\$1,498	
	Encargado de proyecto	\$2,660	
	Facilitadores	\$1,248	
	Consultores	\$2,925	
	Notario	\$ 600	
Viáticos			\$1,400
	Gasolina	\$1,125	
	Alimentación	\$275	
Materiales y publicaciones			\$3,490
	Papelera y útiles	\$3,490	
Logística			\$18,835
	Transporte	\$1,250	
	Alimentación	\$11,269	
	RRHH	\$744	
	Mobiliario y equipo	\$5,572	
Otros			\$36,000
	Capital semilla	36000	
Imprevisto			\$3,612
TOTAL PROYECTO			\$75,648.00

Anexo 25. Detalle de los costos de implementación del centro emprendedor

Honorarios	
Coordinador de PME	\$6,750.00
Encargado de proyecto	\$3,816.00
Administrador	\$3,981.00
Abogado	\$200.00
Cargador	\$70.00
Total	\$14,817.00

Detalle de los costos dentro del rubro de Honorarios

Viáticos	
Alimentación	\$20.00
Transporte	\$248.00
Total	\$268.00

Detalle de los costos dentro del rubro de Viáticos

Materiales y Publicaciones	
Papejería	\$130.00
Fotocopias	\$143.00
Publicaciones	\$260.00
Gafetes	\$3.00
Total	\$536.00

Detalle de los costos dentro del rubro de Materiales y Publicaciones

Logística	
Alquiler de equipo	\$160.00
Alquiler de Mobiliario	\$47.00
Total	\$207.00

Detalle de los costos dentro del rubro de Logística