

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



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
GUARDERÍA PARA LOS HIJOS DE LOS EMPLEADOS DEL COMANDO DE  
APOYO LOGÍSTICO DE LA FUERZA ARMADA GRAL. E ING. JOSÉ MARÍA  
PERALTA LAGOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>CARLOS EMMANUEL HUEZO SHENTE</b>	<b>HS14014</b>
<b>GABRIELA MARÍA LUISA SERRANO</b>	<b>SS10035</b>
<b>TERESA JEAMILETH SÁNCHEZ CORVERA</b>	<b>SC08008</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** MsC Roger Armando Arias Alvarado

**Vicerrector Académico:** PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

**Secretario General:** Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

## **DIRECTOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

## **TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente asesor)

FEBRERO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

El esfuerzo y dedicación reflejado en toda mi carrera y en especial en el presente trabajo de graduación, con todo mi amor y cariño, principalmente se lo dedico a Dios, a mi padre Carlos Huevo, mi madre Morena Shente, mi hermanita Michelle Huevo Shente, mi amada esposa Evelyn Mendoza y mi hermosa hija Daniela Nicole Huevo Mendoza. Quienes, fueron los únicos que me brindaron las fuerzas, alientos, consuelo, protección y sabiduría cuando más las necesitaba. Quienes, con mucho esfuerzo y dedicación, se entregaron al sueño de poder ver a su hijo, hermano, esposo y padre graduarse, me alentaron a seguir y no darme por vencido nunca y me enseñaron el valioso valor de la perseverancia y lo importante que es una buena educación en la vida cotidiana. Quienes, con mucha paciencia y apoyo, estuvieron a mi lado, comprendiéndome y alentándome a seguir en toda mi carrera, quienes fueron los que más observaron mis días de cansancio y desesperación y por quienes he luchado, ya que son la razón de mi existir hoy y siempre, las amo con todo mi corazón.

### **CARLOS EMMANUEL HUEZO SHENTE**

Agradezco a Dios por darme sabiduría, perseverancia, paciencia e iluminar mi camino para culminar una de las etapas más importantes en mi vida.

A mi madre Marielos Serrano que con mucho amor y sacrificio se esforzó por siempre darme lo necesario, por sus consejos, sus ánimos y por siempre creer en mí; a mi esposo Nahu Velásquez y mi preciosa hija Sophia Valentina por ser mi motivación para salir victoriosa de cualquier circunstancia y por comprender mis ausencias a causa de mis compromisos como alumna, a mi tía Sandra de Alvarado por animarme a iniciar una carrera universitaria y continuar cuando ya no podía más, a mi tío David Alvarado por su apoyo incondicional y sus consejos que nunca faltaron, a mis amigas Karen Cruz y Ceci López porque por sobre todas las cosas siempre estuvieron apoyándome y animándome a continuar.

### **GABRIELA MARÍA LUISA SERRANO DE VELÁSQUEZ**

Agradezco a Dios Padre por darme la salud, fuerza, animo, paciencia y fortaleza para continuar con la educación superior, a mi amada madre Teresa de Jesús Corvera González que su dedicación, cariño, consejo, motivación y apoyo me ha brindado la inspiración de superarme, a mis hermanos, hermanas, a Gaby y Carlos quienes estuvieron dispuestos a colaborar. A mi esposo, a mi hija Ericka Medina, con todo mi amor. Completamente agradecida con Dios, la familia y conmigo misma, no fue fácil, pero se logró.

### **TERESA JEAMILETH SÁNCHEZ CORVERA**

De manera especial, agradecemos a nuestro asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco, por brindarnos su valioso conocimiento durante el proceso y animarnos a continuar hasta el final, también a las diferentes autoridades del CALFA por proporcionarnos la información idónea que permitió llevar a cabo la presente investigación.

## ÍNDICE

### Contenido

Resumen.....	I
Introducción.....	II
<b>Capítulo 1 Marco teórico de referencia para la realización del estudio de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la Ciudad de San Salvador.....</b>	<b>4</b>
A.- Generalidades.....	4
1.- Antecedentes.....	4
1.1 Antecedente de las guarderías a nivel mundial.....	4
1.2 Antecedentes de las guarderías en El Salvador.....	7
1.2.1 Historia de la sala cuna externa de San Salvador.....	7
1.2.2 Programa Ternura.....	10
2.- Generalidades del CALFA.....	11
2.1 Antecedentes de El Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada (CALFA).....	11
2.1.1 Fundación.....	11
2.1.2 Localización Original.....	11
2.2 Unidades Subordinadas.....	13
2.2.1 Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA).....	13
2.2.2 Batallón de Intendencia de la Fuerza Armada. (BIFA).....	14
2.2.3 Batallón de Apoyo Logístico (BAL).....	14
2.2.4 Batallón de Apoyo Avanzado No. 1 (BAAV No.1).....	15
2.3 Localización actual.....	15
2.4 Marco filosófico.....	16
2.4.1 Misión.....	16
2.4.2 Visión.....	16
2.4.3 Valores.....	16
2.4.4 Estructura Organizativa.....	16
2.4.5 Servicios que ofrece.....	17
2.4.6 Empleados.....	17
B.- Marco legal e institucional.....	18

1.-Marco legal.....	18
1.1 Constitución de la República de El Salvador.....	18
1.2 Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores.....	18
1.3 Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.....	21
1.4 Ley Orgánica de la Fuerza Armada. ....	22
1.5 Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada. ....	23
1.6 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. ....	24
1.7 Reglamento del Hospital Militar Central. ....	25
1.8 Convención sobre los Derechos del Niño. ....	26
1.9 Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo.....	26
2.- Marco Institucional.....	26
C.- Marco teórico de referencia. ....	27
1.- Historia de las guarderías. ....	27
2.- Definición de guardería. ....	27
3.- Usuarios. ....	28
4.- Servicios. ....	29
5.- Estudio de factibilidad. ....	29
5.1 Estudio. ....	29
5.2 Factibilidad. ....	30
5.3 Viabilidad.....	32
5.4 Diferencia entre factibilidad y viabilidad.....	33
5.5 Estudio de factibilidad. ....	35
6.- Proyecto. ....	37
6.1 Definición. ....	37
6.2 Proyecto de inversión.....	40
6.3 Evaluación Social de un proyecto. ....	40
6.4 Formulación y evaluación de proyectos.....	43
6.4.1 Estudio de mercado.....	44
6.4.2 Estudio técnico.....	44
6.4.3 Estudio económico.....	44
6.5 Determinación de los costos. ....	44

6.6 Inversión inicial. ....	44
6.7 Depreciaciones y amortizaciones.....	45
6.8 Evaluación económica .....	45
6.9 Etapas de un proyecto. ....	46
6.9.1 Análisis de viabilidad del proyecto. ....	46
6.9.2 Planificación detallada del trabajo a realizar. ....	46
6.9.3 Ejecución del proyecto.....	46
6.9.4 Seguimiento y control del trabajo. ....	47
6.9.5 Cierre del proyecto.....	47
6.10 El proyecto y su visión.....	47
6.11 Ingeniería del proyecto.....	48
6.12 Valoración económica de las variables técnicas. ....	49
6.12.1 Inversiones en obra física.....	49
6.12.2 Inversiones en equipamiento.....	50
6.12.3 Balance de personal. ....	50
6.13 Análisis del tamaño de un proyecto. ....	50
6.13.1 Estudio de localización. ....	51
6.13.2 Factores de localización. ....	51
6.14 Estudio de la organización del proyecto. ....	51
6.15 Estudios legales.....	52
6.16 Estudio Financiero. ....	53
6.17 Inversiones previas a la puesta en marcha. ....	54
<b>Capítulo II Diagnostico actual referente a la factibilidad de la Institución en estudio para la implementación de una guardería para los hijos de sus empleados.....</b>	<b>55</b>
A.- Antecedente del Problema. ....	55
B.- Importancia de la investigación. ....	56
C.- Objetivos de la Investigación.....	56
1. Objetivo General.....	56
2. Objetivos Específicos.....	57
D.- Metodología de la investigación.....	57
1.- Método de investigación.....	57
1.1. Análisis. ....	57

1.2. Síntesis.....	58
2.- Tipo de investigación.....	58
3.- Diseño de la investigación.....	58
4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	58
4.1 Técnicas. ....	58
4.1.1 La encuesta.....	58
4.1.2 La entrevista.....	59
4.2 Instrumentos.....	59
4.2.1 Cuestionario. ....	59
4.2.2 Guía de entrevista.....	59
5.- Fuentes de información. ....	59
5.1 Fuentes primarias de información.....	60
5.2 Fuentes secundarias de información. ....	60
6.- Ámbito de la investigación.....	60
7.- Objeto de estudio.....	60
8.- Unidades de análisis. ....	60
9.- Determinación del universo y muestra. ....	61
9.1 Universo.....	61
9.2 Muestra. ....	61
10.- Procesamiento, Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.....	63
10.1 Procesamiento.....	63
10.2 Tabulación.....	63
10.3 Análisis e interpretación .....	63
F.- Diagnóstico actual del CALFA. ....	63
1.- Estudio de mercado. ....	63
1.1 Análisis de la demanda. ....	63
1.2 Análisis de la oferta. ....	66
1.2.1 Producto.....	66
1.2.2 Plaza.....	66
2.- Estudio técnico. ....	67
2.1 Localización del proyecto. ....	67

2.2 Tamaño del proyecto.....	67
2.3 Ingeniería del proyecto.....	67
2.3.1 Prestación de servicio.....	67
2.3.2 Inversiones en mobiliario y equipo.....	68
2.3.3 Requerimiento de personal.....	69
2.3.4 Distribución de la instalación.....	69
3.- Estudio Organizacional y Gerencial.....	70
4.- Estudio Económico Financiero.....	71
5.- Estudio de impacto social.....	73
G.- Alcances y Limitaciones.....	75
1.- Alcances.....	75
2.- Limitaciones.....	75
H.- Conclusiones y recomendaciones.....	76
<b>Capítulo III Propuesta de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos.</b> .....	<b>79</b>
A.- Importancia de la Propuesta.....	79
B. Objetivos de la Propuesta.....	79
1. Objetivo General.....	79
2. Objetivos Específicos.....	79
C.- Beneficios.....	80
D.- Evaluación del proyecto.....	80
1.- Evaluación cualitativa.....	80
1.1 Ámbitos.....	80
1.1.1 Organizacional.....	80
1.1.1.1 Costos en concepto de sueldos.....	84
1.1.2 Espacial.....	87
1.1.3 Temporal.....	87
1.1.4 De negociación.....	87
1.2 Actores.....	88
1.3 Enfoque.....	88
1.4 Viabilidad del proyecto.....	88



1.4.1 Gerencial.....	88
1.4.2 Legal.....	89
1.4.3 Técnica.....	89
1.4.4 Medioambiental.....	89
1.4.5 De mercado.....	89
2.- Evaluación cuantitativa.....	89
2.1 Factibilidad de mercado.....	89
2.1.1 Caracterización del mercado.....	89
2.1.2 Análisis de la oferta.....	90
2.1.3 Análisis de la demanda.....	90
2.1.4 Análisis del precio.....	90
2.1.5 Análisis de comercialización.....	91
2.2 Factibilidad técnica.....	92
2.2.1 Localización.....	92
2.2.2 Tamaño.....	92
2.2.3 Ingeniería.....	92
2.2.3.1 Distribución de las instalaciones.....	93
2.2.3.2 Descripción del proceso productivo.....	96
2.2.3.3 Diagrama de Proceso.....	98
2.2.3.4 Organización espacial.....	99
2.3 Factibilidad Organizacional.....	99
2.3.1 Organización.....	99
2.3.2 Aspecto legal.....	101
2.4 Factibilidad económica.....	101
2.4.1 Inversión inicial.....	101
2.5 Factibilidad de impacto social.....	107
E.- Plan de implementación para la guardería en el CALFA.....	107
1.- Objetivos.....	107
2.- Recursos.....	108
2.1 Técnicos y materiales.....	108
2.2 Humanos.....	108

2.3	Financieros.....	108
3.-	Etapas de ejecución. ....	109
4.-	Cronograma para el desarrollo del proyecto.....	112
	Bibliografía. ....	113

## INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Localización actual.....	12
Figura No. 2	Estructura organizativa.....	13
Figura No. 3	Cinco procesos de un proyecto.....	35
Figura No. 4	Estructura general de la formulación y evaluación de proyectos.....	39
Figura No. 5	Proceso de selección administrativa.....	75
Figura No. 6	Proceso educativo en general.....	75
Figura No. 7	Propuesta de diseño de las instalaciones de la guardería.....	78
Figura No. 8	Distribución de las instalaciones.....	102
Figura No. 9	Recepción y cuidado de los niños en guardería del CALFA.....	105
Figura No. 10	Propuesta de organigrama del CALFA.....	106
Figura No. 11	Propuesta de organigrama de la guardería.....	107
Figura No. 12	Cronograma para el desarrollo del proyecto.....	119

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Resumen de leyes e instituciones.....	23
Cuadro No. 2	Cálculo de inversiones en obra física.....	45
Cuadro No. 3	Costo en concepto de sueldos mensuales.....	93
Cuadro No. 4	Costo en concepto de sueldos anuales, incluyendo aguinaldo.....	94
Cuadro No. 5	Inversión inicial.....	109

## Resumen.

El presente estudio de factibilidad nace a partir de observar la necesidad del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, de brindar a los empleados el resguardo y cuidado de sus hijos, tomando en consideración que por la normativa legal vigente, dicha institución se encuentra en la obligación de proporcionar este servicio.

El objetivo general de la investigación es efectuar un estudio de factibilidad para determinar las condiciones y la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de la guardería. La importancia de llevar a cabo la investigación; radica principalmente en la necesidad y beneficios que brindaría, así como el cumplimiento a la normativa legal, todo sustentado en un estudio de factibilidad, y sus aspectos principales; estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, gerencial, estudio económico, financiero y finalmente el estudio de impacto social.

Utilizando el método de investigación científico el cual contribuyó a establecer una serie de pasos que se siguió para poder obtener información oportuna, veraz y real que sirviera como referencia para la realización de la investigación.

Por otro lado, se empleó una investigación descriptiva y un diseño no experimental, con lo cual se midieron las relaciones existentes entre las variables del presente estudio.

El trabajo permitió conocer y diagnosticar la situación actual del entorno del mercado en el aspecto de mejorar la asistencia y rendimiento laboral de los empleados del CALFA, así como también aportar en su economía, bienestar familiar y psicológico; aspectos necesarios para evaluar la viabilidad de implementar el proyecto. Con los resultados obtenidos se concluye y recomienda lo siguiente:

A través de la problemática presentada, la necesidad de implementar una guardería dentro de las instalaciones del CALFA, que sirva para el resguardo y cuidado de los hijos de los empleados es viable y factible la realización del proyecto, debido a que se comprobó que

existe el interés de las partes, también por la investigación efectuada, se tiene el soporte y sustento legal, el cual refleja la obligación de ponerlo en marcha.

#### Introducción.

El Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos (CALFA), ubicado en la ciudad de San Salvador, mostró la necesidad de aperturar una guardería para los hijos de sus empleados, dentro de las instalaciones del mismo, la cual brinde servicios de resguardo y cuidado de infantes.

Es por ello que nace la idea de realizar el presente trabajo de graduación denominado Estudio de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos. El presente trabajo está conformado por tres capítulos estructurados de manera secuencial, los cuales se detallan a continuación.

El capítulo I, comprende la base teórica referencial de la investigación; compuestas por aspectos generales del CALFA y sus Unidades Subordinadas, desde elementos relacionados a su historia y desarrollo a través del tiempo, así como elementos de importancia, que permitió que la investigación se realizará de una manera más eficiente, pues a través de este apartado se logró identificar y comprender la naturaleza de la institución; además se incluyen conceptos y definiciones que se tomaron de partida para dar inicio a la investigación, como también se definió un marco legal que sustentó la realización del tema y de esta manera llevar a cabo el desarrollo de los capítulos siguientes.

Por su parte el capítulo II, contempla la investigación de campo realizada por el equipo de trabajo, para definir el diagnóstico de la situación actual y las posibilidades de implementación de la guardería dentro de la institución. En este se determinan los objetivos, importancia, alcance y limitaciones, los métodos, procedimientos y técnicas mediante los cuales se recolectaron los datos suficientes para el respectivo procesamiento, análisis e interpretación de resultados que permitió hacer un diagnóstico objetivo de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y que finalmente sirvió para la formulación de las respectivas conclusiones, en las cuales principalmente se evidenció la

problemática en relación al personal con la de inasistencias por razones relacionadas al cuidado de hijos, segundo se observó que la institución cuenta con espacio físico el cual pudiera ser adecuado para la instalación de una sala cuna, y en tener lugar se identifica que se necesitará recurso económico para la adquisición de materiales y equipo para la adecuación de una guardería. Y cuanto a recomendaciones es importante que el CALFA tome a consideración de la demanda existente para el proyecto, también se recomienda evaluar las propias instalaciones para considerar el espacio físico así mismo solicitar una partida presupuestaria en la cual se puedan asignar fondos para que pueda implementarse y mantener la guardería.

En el capítulo III, se presenta la propuesta para la implementación de la guardería. Dicha propuesta que surge a partir del diagnóstico y desarrollo del segundo capítulo y con la base teórica planteada en el primero, generando propuestas en cada estudio realizado que contribuyan a la ejecución del proyecto en caso que el Comando lo estime conveniente, para tal caso se plantea la evaluación cualitativa y cuantitativa de la investigación, en ambos apartados se desarrollan elementos de importancia que contribuyan a la organización del lugar, como por ejemplo el organigrama, se detallan las funciones del personal, costos en concepto de sueldos, la factibilidad de mercado donde se realizaron los análisis respectivos; la factibilidad técnica, distribución de las instalaciones, así como la descripción del proceso productivo donde se detalla las actividades básicas que diariamente se realizaran; en la factibilidad económica se incluyen los recursos que demande el centro infantil para iniciar labores, tomando en consideración la adecuación de las instalaciones, adquisición de mobiliario, equipo y pago de planillas clasificado en el primer mes y anualmente. Finalizando con un plan de implementación, el cual le servirá a la institución de base al momento de ejecutar el proyecto.

**Capítulo 1 Marco teórico de referencia para la realización del estudio de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la Ciudad de San Salvador.**

A.- Generalidades.

1.- Antecedentes.

1.1 Antecedente de las guarderías a nivel mundial.

“En 1846 cuando se incrementó el trabajo de las mujeres en la industria, el filántropo francés Jean Baptiste Firmin Marbeau, fundó el Crèche (del francés cuna), con el objetivo de cuidar los niños, mientras sus madres trabajaban. En muy poco tiempo aparecieron en numerosas partes de Francia, extendiéndose en otros países europeos; muchas de ellas eran subvencionadas total o parcialmente por las administraciones locales y estatales; además, se instalaron guarderías en las fábricas lo que permitió a las mujeres poder utilizar breves tiempos durante el trabajo para atender a sus bebés”.

“Las guarderías surgieron con la filosofía de que la educación es la guía del desarrollo y, por lo tanto, entre más temprano se brinde al niño una estimulación apropiada, igualmente se logrará un mejor desarrollo multilateral y armónica de su personalidad, que propiciará la formación de nuevas generaciones más aptas para dirigir la sociedad en la que les corresponda vivir. A mediados del siglo pasado, la mayoría de las mujeres se dedicaban al cuidado del hogar y sus hijos. En la actualidad la incursión de las mujeres, madres de familia, a la vida laboral ha incrementado paulatinamente en los últimos años, contribuyendo al desarrollo social, económico, cultura y humano; esto acrecentó el uso de guarderías en una gran parte del mundo”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Díaz María Guadalupe. Las guarderías o centros de desarrollo infantil. EDICION EDITORIAL PAÍS,(2009). [http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575\\_COT%206.pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575_COT%206.pdf)

“Origen de los servicios de desarrollo infantil en América Latina y el Caribe.

Los primeros servicios de cuidado y educación inicial en América Latina aparecieron a finales del siglo XIX, pero no fue sino hasta la mitad del siguiente siglo que comenzaron a consolidarse en programas públicos que ofrecían servicios para la primera infancia.

En Argentina en la Ciudad de Buenos Aires en los años 1930 y 1940 se crean los llamados jardines integrales prioritariamente para niños de 5 años. En aquella época estos funcionaban en las salas anexas a escuelas primarias.

Durante la década de 1950 con la industrialización y la migración interna hacia zonas urbanas, los jardines se hacen más populares y comienzan un proceso de expansión. Estos servicios fueron el antecedente de los programas provinciales que existen hoy en día en Argentina y que proveen no solo servicio de preescolar, sino también atención a los niños más pequeños en los llamados jardines maternos. Aproximadamente 25 años después estos programas se inician en Centroamérica y el Caribe. Estos programas vinculan su creación a políticas que buscaban facilitar la inserción laboral de las mujeres.

Chile.

En Chile la oferta de jardines infantiles surge hacia inicios de la década de 1970 como una respuesta a la necesidad de las mujeres de entrar al mercado laboral. Aunque en ese entonces la cobertura era baja, esta institución nace con una oferta de atención integral a la infancia, pionera en América Latina que incluía servicios de nutrición y alimentación, educación y cuidado. A través de los años el proceso de expansión de la cobertura de complemento con servicios alternativos y se iniciaron procesos de mejora de la regulación de los jardines.

Colombia.

En 1974 se crean Hogares Comunitarios de Bienestar en Colombia. Estos son un ejemplo representativo de los servicios de cuidado de tipo comunitario, frecuentemente en los países andinos. Estos nacen para facilitar la entrada de las madres de escasos recursos al mercado laboral y para brindar un espacio seguro a los niños en entornos

urbanos con problemas de violencia. Catorce años después, como una estrategia estatal masiva de erradicación de la pobreza, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar extendió la cobertura de los Hogares Infantiles. En los últimos años Colombia ha emprendido una serie de esfuerzos destinados a mejorar la calidad de la atención y a transitar desde una modalidad comunitaria hacia una institucional. Este proceso supone, entre otros cambios, la construcción de nueva infraestructura y la contratación de personal profesional que se encargue de la atención de los niños. También se han iniciado procesos de capacitación de las madres comunitarias, que son el principal recurso humano del programa. Actualmente los Hogares Comunitarios de Bienestar constituyen el servicio de cuidado de tipo comunitario con la cobertura más grande de América latina, atendiendo a más de 1,2 millones de niños.

Costa Rica.

En 1974 con el apoyo de UNICEF que significa Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia, en inglés United Nations Children's Emergency Fund y en coordinación con el Departamento de Nutrición del Ministerio de Salud Costa Rica comenzó a construir Centros de Educación y Nutrición (CEN) donde se realizaban talleres de alimentación y se entregaban alimentos. Un año después se fundaron los Centros Infantiles de Nutrición y Desarrollo Infantil (CINDI).

Las primeras experiencias relacionadas con los servicios de cuidado y de educación inicial tuvieron motivaciones diferentes. En algunos casos los servicios de cuidado para la primera infancia estuvieron dirigidos a la clase trabajadora, que contaba con los recursos económicos suficientes que permitieran mantener a los niños en casa hasta que tuvieran edad requerida para entrar a la primaria. En otros casos, los niños que accedían al preescolar eran aquellos que pertenecían a familias de ingresos altos y asistían a instituciones vinculadas a colegios privados.

La expansión de los servicios de cuidado y educación inicial para la primera infancia fue relativamente lenta. Anteriormente, los establecimientos de cuidado infantil y educación inicial estaban en general ubicados en las grandes ciudades, donde la concentración de niños era mayor y usualmente estaban adscritos a una escuela primaria.



No obstante, con el objetivo de inserción laboral de las madres, los programas de cuidado infantil se expandieron hacia barrios urbanos y marginales, hospitales, áreas industriales, etc.

Para los años de 1990 y 1998 el número de niños entre 3 y 5 años que asistían a un centro de cuidado o de educación inicial aumento significativamente, llegando a una cobertura cercana al 50% de los niños de esta edad en América Latina y el Caribe. En el Caribe el avance ha sido más rápido. Se estima que en la actualidad el 95% de los niños de Jamaica es atendido por los servicios de educación inicial que se ofrecen a partir de los 3 años hasta los 5 años. En esta misma década, Guatemala y Perú promovieron los programas comunitarios; Honduras implementó un programa nacional y otro de trabajo con padres; Nicaragua creó un programa de nivel nacional.

Para finales de la década de 2000, países como Argentina, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela reportaban una tasa de matrícula superior al 80% en niveles previos a la sala cuna primaria. Mientras tanto, países como Paraguay, El Salvador, Nicaragua y Honduras se mostraban rezagados, con menos de la mitad de los niños matriculados en preescolar”<sup>2</sup>.

## 1.2 Antecedentes de las guarderías en El Salvador.

### 1.2.1 Historia de la sala cuna externa de San Salvador.

“La idea Institucional de Sala Cuna Externa, surgió un 13 de marzo de 1904 a iniciativa de Doña María Zaldivar, en colaboración con el Padre Leonardo Daydi Palomo y secundados por las señoras Carmen de Letona y Enriqueta de Palomo, con el objeto de darle continuidad a centros de beneficencia pública ya creados en el país y con la finalidad de que esta institución prestará una atención integral a menores de edad lactantes, procedentes principalmente de familias de escasos recursos o hijos de madres solteras. En sus orígenes este servicio se prestaba en la misma estructura que funcionaba el Hospital Nacional de San Salvador, ubicado en el costado de la Iglesia El Calvario y que actualmente acoge a la Guardería Municipal de la Alcaldía de San Salvador. En sus

---

<sup>2</sup> Araujo, María Caridad. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Protección Social y Salud, panorama sobre servicios de desarrollo infantil en América Latina y el Caribe. Edición única. Estados Unidos de Norte América, junio 2013.

inicios, el local de la institución estaba ubicado en la cuesta Palo Verde y en su interior albergaba a doce niños. Sin embargo, con el paso de los días el número de asistentes fue creciendo hasta llegar a ser insuficiente el local.

Luego pasaron a ocupar las instalaciones del Hospicio de Huérfanos, sin embargo fue hasta el 26 de febrero de 1931, cuando por donativos de la ciudadanía se lograron finalizar los trabajos de reconstrucción del actual edificio, erigido con materiales traídos de Bélgica. A partir de ese momento se encomendó el cuidado de los menores a la congregación de las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl, labor que continúan ejerciendo hasta el presente”<sup>3</sup>.

Actualmente se benefician a 224 infantes, entre los que se encuentran cuarenta y siete lactantes y ciento setenta y siete infantes entre los tres y los diecisiete años. El horario es desde las 0630 de la mañana hasta las 0800 de la noche y se cancela una cuota diaria de sesenta y cinco centavos de dólar.

“En 1958 se fundó la Dirección de Asistencia Social, dentro de la Secretaria de Gobierno, lo que permitió dar un enfoque distinto en cuanto a la orientación y objetivos de la asistencia al menor y a darle una mayor participación al Estado en la ejecución de los programas para este sector de la población. En ese mismo año se cambia de nombre a Hogar del Niño y se amplía la atención de la escuela del Hogar del Niño para atender a población externa y no solo a la población interna que hasta ese momento se venía haciendo, años después paso a ser dependencia de la Procuraduría General de Pobres.

En 1975 la escuela dependiente del Hogar del Niño de San Salvador pasó a ser un centro escolar independiente del hospicio, dando oportunidad de estudio a los alumnos que residen en los alrededores del Hogar.

Para 1979 se había inaugurado una Sala Cuna, la cual era supervisada por el Consejo Salvadoreño de Menores; asimismo una Guardería No. 4; y se fundó la Guardería No. 3 anexa al mercado 5 de noviembre, posteriormente se abren las puertas de otra guardería en la colonia Las Colinas en Mejicanos.

---

<sup>3</sup> Trujillo Ramos, José Rodrigo. Propuesta de restauración para la sala cuna externa Centro Histórico de San Salvador, Universidad de El Salvador, El Salvador. Abril 2003.

El 01 de octubre de 1979 una nueva guardería abre sus puertas con la finalidad de ayudar a los niños que se encontraban en zonas marginadas de alto riesgo y de madres solteras que se ocupaban como vendedoras ambulantes llamado Centro de Desarrollo Integral Tiendona.

En 1992 las guarderías antes mencionadas sufren un cambio importante, ya que pasan a llamarse Centros de Desarrollo Integral.

En marzo de 1993 fue fundado el Instituto de Protección al Menor, mediante Decreto Legislativo No. 482 de fecha 11 de marzo de 1993, atendiendo por un lado, la necesidad de racionalizar y optimizar recursos estatales en favor de la niñez y la adolescencia y por otro, la urgencia de orientar este accionar bajo un solo lineamiento de trabajo: La Policía Nacional de Atención al Menor.

Desde su fundación el Instituto agrupó a las instalaciones que trabajan en protección de niñez y adolescencia para dar lugar en mayo de 1993 a la institución llamada Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, llegando a contar con 16 centros ubicados en los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana, San Miguel, Sonsonate, San Salvador, La Paz y La Libertad. De acuerdo con esta nueva concepción de protección al menor, se clasifico de la manera siguiente:

Centros de Reeduación.

Centros de Desarrollo Integral (Guarderías).

Centros de Profesionalización.

Centros de Educación Especial.

Hogares Escuelas.

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) es el encargado de la provisión pública de servicios de primera infancia. Lo hace a través de dos servicios de cuidado, los Centros de bienestar Infantil (CBI) y los Centros de Desarrollo Infantil (CDI), creados en 1993. De acuerdo a esta nueva concepción de atención integral, se clasificó a los Centros de Internamiento y atención a la niñez y la adolescencia de la siguiente manera:

Centros Protección (Hogares).

Centros de Desarrollo Integral (Guarderías)

Centros de Inserción Social.

En marzo de 1993 se promulgó la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA). Cuya vigencia se previó iniciar el 16 de abril de 2010. Ley donde se desarrollan de forma amplia los Derechos de la Niñez y la Adolescencia y se establece todo un Sistema Atención a la Niñez y la Adolescencia.

En la actualidad, aunque el ISNA tiene cobertura nacional, solo atiende a 5,463 niños en 204 centros, principalmente por falta de presupuesto. La población objetivo son niños de entre 7 y 72 meses, hijos de familias de escasos recursos. El servicio se focaliza a través de la ubicación de los centros.

El programa cuenta con un presupuesto de U\$2,7 millones al año y los padres realizan una contribución voluntaria de setenta y cinco centavos de dólar al día”<sup>4</sup>.

### 1.2.2 Programa Ternura.

En el año 2004 se realizó una investigación para elaborar un diagnóstico sobre los programas de educación inicial en El Salvador con el objetivo de articular esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de la familia salvadoreña, especialmente la de los niños y niñas en el marco de la protección de sus derechos y del plan de acción de la niñez y la juventud manejado por ellos. Dicho diagnóstico brindó importante información que permitió el nacimiento del Programa Ternura. Este programa fue creado con la finalidad de contribuir a la seguridad humana en El Salvador y articular esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de la familia salvadoreña, especialmente de los niños y niñas, en el marco de la protección de sus derechos.

---

<sup>4</sup> Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, fecha de consulta 11 de octubre de 2019, Antecedentes del ISNA.[http://www.isna.gob.sv/ISNANEW/?page\\_id=302](http://www.isna.gob.sv/ISNANEW/?page_id=302)

Ternura daría prioridad a áreas como la estimulación del desarrollo, además, pretendía promover el cuidado infantil en la familia y la comunidad. El Programa Ternura se basaría en cuatro componentes diseñados para atender y proteger a la persona desde su niñez y estos son: Enseñándote, Protegiéndote, Orientándote, Divirtiéndote.

Este programa dio inicio en octubre de 2006 con la inauguración del primer Centro Ternura dentro del Centro Nacional de Registros, convirtiéndose en la primera institución pública en beneficiar a los padres de familia que laboran en esa institución. Actualmente instituciones como Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), Centro Nacional de Registros (CNR) y Ministerio de Relaciones Exteriores también cuentan con un Centro Ternura”<sup>5</sup>.

## 2.- Generalidades del CALFA

### 2.1 Antecedentes de El Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada (CALFA).

#### 2.1.1 Fundación.

“En 1910 la Fuerza Armada de El Salvador carecía de personal especializado para la reparación y mantenimiento de las piezas de artillería y del material de guerra, ya que dentro de sus unidades militares no existía una unidad técnica, con talleres especializados ni con escuelas de adiestramiento que enseñaran estos oficios. Para tal efecto, en el año de 1911, el General e Ingeniero José María Peralta Lagos, Ministro de Guerra y Marina, tomó la iniciativa de fundar un cuerpo técnico que llenará las necesidades de reparación de armamento, equipo y materiales para el ejército.

#### 2.1.2 Localización Original.

Originalmente la Maestranza estaba en la finca El Retiro, en el Barrio Santa Anita, donde se encontraban las instalaciones del 6° Regimiento de Infantería, Cuartel Central del Cuerpo de Bomberos Nacionales. Posteriormente, los talleres y oficinas de la Maestranza fueron trasladados al lugar donde se encuentra actualmente el Edificio Administrativo de la Maestranza, en la Calle Concepción No. 863 San Salvador.

---

<sup>5</sup> López López, Melvin Alexander y otros. Modelo de funcionamiento para el fortalecimiento y crecimiento de los Centros de Desarrollo Infantil en los mercados municipales de San Salvador. Universidad de El Salvador, El Salvador, febrero de 2016.

Maestranza contaba con talleres de cartuchería, carpintería, mecánica de armería y obra de banco. Posteriormente se inauguraron talleres de mantenimiento automotriz, mantenimiento de armas de equipo de vapor y generadores auxiliares, transportes, abastecimientos, blindaje y adiestramiento.

En 1950 debido al crecimiento constante tanto de sus instalaciones físicas, como en la especialización de su personal en las ramas antes mencionadas. Sobresalieron en esta época la fabricación de vehículos blindados para uso del Ejército.

En 1967, se construyó un edificio de dos plantas, que sería para el alojamiento de las oficinas administrativas de la Maestranza de la Fuerza Armada, trasladando los talleres que se encontraban en el espacio que ocuparía dicho edificio, a las galeras que albergaban las clínicas veterinarias y mariscalía del Regimiento de Caballería, que hasta esa fecha ocupó ese lugar que hoy es la sede del Comando de Apoyo Logístico (la caballería abarcaba donde actualmente están los talleres y fábricas de la Maestranza con excepción de la fábrica de calzado). El edificio referido que se inauguró en el mes de mayo de 1968, fue proyectado para alojar la comandancia y su ayudantía, las oficinas del ejecutivo, pagaduría, control de producción, y mantenimiento automotriz, así como ocho pabellones para oficinas con divisiones de madera y un casino para obreros quedando solucionadas las instalaciones en general.

En el año de 1969, sucedió la guerra de las cien horas con el vecino país de Honduras y la intendencia de la Fuerza Armada trabajó, a toda su capacidad, las veinticuatro horas del día confeccionando uniformes y calzado.

En el año de 1976, los talleres de mantenimiento automotor sólo abarcaban 1008 metros cuadrados de área techada, el escalón de transporte, y los vehículos en espera de reparación, se mantenía a la intemperie.

Para finales de los años 1970 a 1980, la Maestranza mantenía su crecimiento constante logrando cubrir las necesidades de mantenimiento y servicio para todas las unidades de la Fuerza Armada, y en esa época la capacidad de logística de la Maestranza del Ejército se puso a prueba debido al inicio del conflicto armado que vivió El Salvador. En esa década la industria de ensamblaje alcanzó su mayor éxito con la fabricación del Papamóvil realizado exclusivamente por mano de obra de la Maestranza y es aquí donde el grado de especialización del personal técnico se hizo visible en el mercado nacional.

A partir de 1985, la Maestranza de la Fuerza Armada se transformó en lo que hoy se conoce como el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, (CALFA), dicha unidad se organizó de la siguiente manera: Jefatura del Comando de Apoyo Logístico, Industrias Militares de la Fuerza Armada, Almacenes Generales de la Fuerza Armada, Escalón de Transportes de la Fuerza Armada, Empacadora de Alimento. Todas estas unidades fueron creciendo en su infraestructura, como en su personal profesional, técnico y operacional aumentando así cada una de ellas en su rama, su grado de especialización, así como un mayor grado de independencia.

Actualmente el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada está compuesto por cuatro Unidades Subordinadas.

## 2.2 Unidades Subordinadas.

### 2.2.1 Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA).

Al inicio de 1985 cuando la Maestranza de la Fuerza Armada cambió su operabilidad, convirtiéndose en el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada nació una nueva unidad con independencia propia llamada Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA). La misión fundamental de Industrias Militares de la Fuerza Armada consiste en satisfacer las necesidades de la Fuerza Armada de El Salvador (FAES), por medio de la producción de bienes utilizados para el apoyo logístico de las distintas unidades y el uso individual del personal.

La organización de Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA), está proyectada específicamente con fines de carácter productivo para darle cumplimiento a la misión.

En el año de 1990, la fábrica de calzado de la Fuerza Armada se trasladó a Industrias Militares ubicada sobre la calle Concepción No 863, San Salvador, pasando a formar parte del departamento de producción, integrando las fábricas de calzado, uniformes y equipo con una capacidad de producción anual de 100,000 pares de botas junglas; 10,000 pares de zapatillas Oxford y 300,000 uniformes.

Asimismo, se inaugura la Fábrica de Textiles, integrada por 270 personas entre hombres y mujeres que hacían un total de 754 empleados, produciendo calzado, uniformes, baterías y reencauche de llantas, debido a que los niveles de producción demandados eran elevados, por el conflicto interno que se estaba viviendo.

Dentro de la organización de IMFA se funda en el año 2001 el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico con el propósito de realizar investigación científica y consolidarla en desarrollo tecnológico que permita crear y modernizar los sistemas de armas de la Fuerza Armada, integrado con personal técnico y especialistas de Industrias Militares, Batallón de Transporte y Batallón de Material de Guerra.

#### 2.2.2 Batallón de Intendencia de la Fuerza Armada. (BIFA).

La historia de origen de esta Unidad se remonta al año de 1920 cuando fue creado este Batallón con el nombre de Vestuario de la Fuerza Armada, luego en el año 1970 se le cambio el nombre a Intendencia de la Fuerza Armada; posteriormente en 1990 se le llamó Almacenes Generales de la Fuerza Armada y en marzo de 1999 se nombra como Batallón de Intendencia de la Fuerza Armada.

Esta Unidad tiene por objetivo resguardar, almacenar y distribuir a las Unidades Militares toda la materia prima que elabora el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada (CALFA), abasteciendo al personal de uniformes militares, calzado y material de repuestos de vehículos entre otros. Al momento de su fundación este Batallón tenía como misión confeccionar y almacenar uniformes.

#### 2.2.3 Batallón de Apoyo Logístico (BAL).

El Batallón de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada (BAL), con sede en Lourdes Colón, departamento de La Libertad, fue creado el 01 de octubre de 2009.



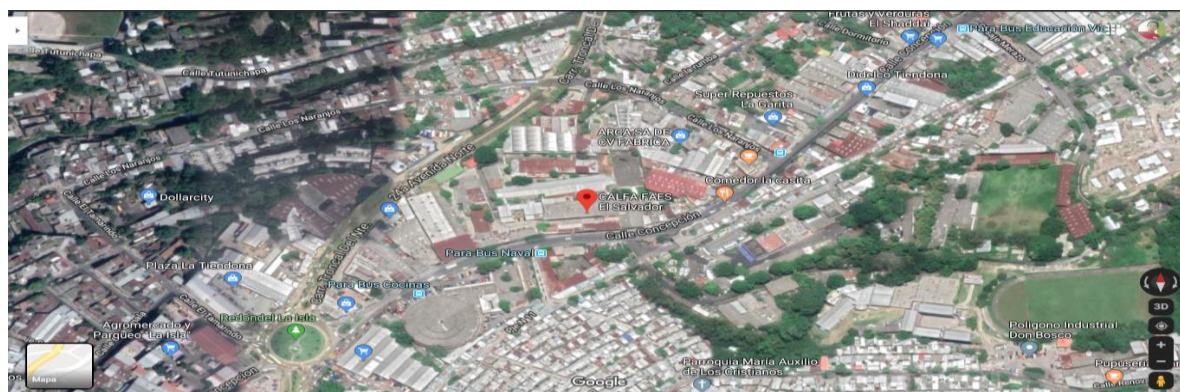
El Batallón de Apoyo Logístico conocido anteriormente como Batallón de Transporte es una unidad que cumple funciones de mantenimiento, abastecimiento, transporte y almacenamiento, que trabaja para brindar el apoyo de vida y combate a las Unidades Militares operativas y administrativas con el fin de cumplir con la Misión Constitucional de la Fuerza Armada”<sup>6</sup>.

#### 2.2.4 Batallón de Apoyo Avanzado No. 1 (BAAV No.1).

El Alto Mando de la Fuerza Armada con el propósito de optimizar, flexibilizar y agilizar el uso de los recursos logísticos y en vista del recrudecimiento de la guerra, proyectó crear en la zona oriental del país, un Centro de Abastecimiento Logístico, a fin de que todas las unidades militares de la zona oriental se abastecieran con mayor prontitud de todas sus necesidades, así como también para evitar arriesgar la vida del personal, la destrucción de vehículos y pérdidas de prendas militares en las constantes emboscadas. Es de esta manera que según orden general No. 07/91 de fecha 31JUL991, se funda dentro de la organización de estudio, el Centro de Apoyo Avanzado No.1 (CAAO No. 1) el cual tendría su sede en la Ciudad de San Miguel, anexo a las instalaciones de la Tercera Brigada de Infantería. Posteriormente en el año 1999, cambio su nombre de Centro de Apoyo Avanzado No. 1 a Batallón de Apoyo Avanzado No. 1 (BAAV No. 1)

#### 2.3 Localización actual.

Figura No. 1 Localización actual.



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/CALFA+FAES+El+Salvador/> fecha de consulta 12 de octubre de 2019.

<sup>6</sup> Fuente: Fuerza Armada de El Salvador: archivo de la Defensa Nacional, Libros de Ordenes Generales N. 19,20-21,22, diario oficiales (1913,1914 y 1915)

## 2.4 Marco filosófico.

### 2.4.1 Misión.

“Proporcionar los medios de vida y de combate a la Fuerza Armada, teniendo a su cargo la gestión y administración de los recursos logísticos necesarios para el buen funcionamiento de las Unidades Militares”<sup>7</sup>.

### 2.4.2 Visión.

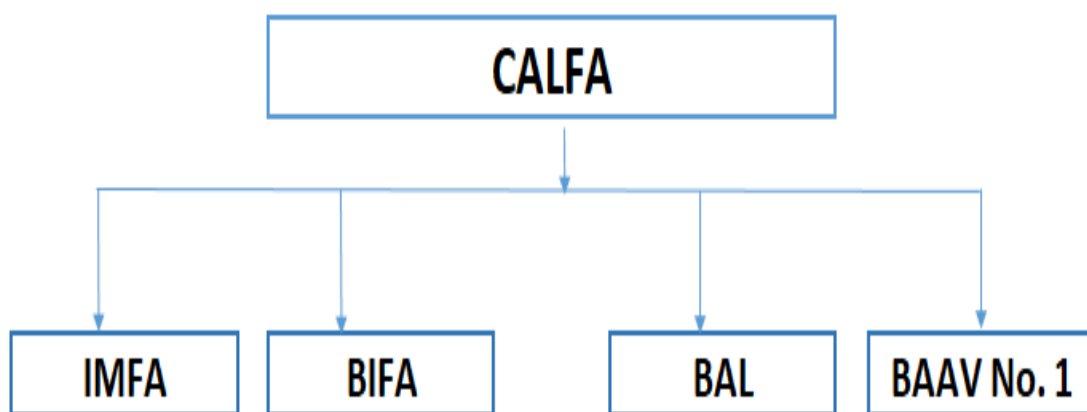
“Ser la unidad logística por excelencia moderna y eficiente para satisfacer las necesidades de vida y de combate requeridas por las Unidades Militares; capaz de generar los elementos de sostenibilidad que demanda la Fuerza Armada, a través de la investigación científica y el desarrollo tecnológico”<sup>8</sup>.

### 2.4.3 Valores.

Los valores que rigen al Comando son: optimización, responsabilidad y eficiencia.

### 2.4.4 Estructura Organizativa.

Figura No. 2 Estructura Organizativa.



Elaborado por el grupo de trabajo, según antigüedad de las unidades.

<sup>7</sup> Fuerza Armada de El Salvador. (2014). <https://www.fuerzaarmada.mil.sv/?p=7595> fecha: 05 de noviembre de 2019.

<sup>8</sup> Fuerza Armada de El Salvador. (2014). <https://www.fuerzaarmada.mil.sv/?p=7595>, fecha: 05 de noviembre de 2019

CALFA: Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada.

IMFA: Industrias Militares de la Fuerza Armada.

BIFA: Batallón de Intendencia de la Fuerza Armada.

BAL: Batallón de Apoyo Logístico.

BAAV No. 1: Batallón de Apoyo Avanzado No. 1.

#### 2.4.5 Servicios que ofrece.

Confección y fabricación de vestuario, calzado y accesorios militares.

Creación y modernización de los sistemas de armas de la Fuerza Armada.

Mantenimiento de vehículos de uso militar.

Administración de Recurso logístico en casos de emergencia nacional.

#### 2.4.6 Empleados.

“El CALFA está compuesto de la manera siguiente:”<sup>9</sup>

Personal de oficiales	40
Personal de suboficiales	15
Personal de tropa	162
Personal administrativo	442
Total	659

El Artículo 7 de la Ley Orgánica de la Fuerza Armada, dice textualmente que “el personal administrativo de la Fuerza Armada, podrá estar constituido por ciudadanos profesionales, técnicos, especialistas y auxiliares de alta o por contrato” por lo tanto en el CALFA, al momento que se realizó la investigación es el personal administrativo quien se encuentra elaborando y confeccionando uniformes y calzado de uso militar; sin embargo también se suele emplear a personal de Tropa para la realización de éstas actividades.

---

<sup>9</sup>10 Información proporcionada por el Comandante del CALFA en fecha octubre 2019.

## B.- Marco legal e institucional.

### 1.-Marco legal.

#### 1.1 Constitución de la República de El Salvador.

“Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto y a la conservación del empleo.

Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores”<sup>10</sup>.

#### 1.2 Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores.

“Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto, regular las condiciones bajo las cuales los patronos implementarán, en beneficio de los trabajadores, los servicios de salas cunas y lugares de custodia para las hijas e hijos de los trabajadores, ya sea en el lugar de trabajo o en lugar anexo e independiente, determinados por el patrono de cada empresa.

Art. 2.- La presente Ley será aplicable al sector público y la empresa privada, instituciones oficiales autónomas, y las municipalidades. Ninguna institución incluyendo el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, y la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, podrán alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir las disposiciones establecidas en esta Ley.

Art. 3.- Es un establecimiento o espacio físico dentro del centro de trabajo o fuera de él, en el cual el trabajador o trabajadora pueda alimentar a sus hijos, desde que finaliza el período posnatal hasta la edad de tres años, y a la vez dejarlos bajo la supervisión y cuidado de una persona capacitada para tal fin, mientras desempeña sus labores. Los encargados de supervisar a los menores deberán ser profesionales en el área de la educación temprana, educación preescolar o educación infantil, y su trabajo implicará

---

<sup>10</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 de fecha 15 de diciembre de 1983. Publicado en el Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre de 1983. Tomo 281

además del cuidado, la realización de actividades aptas para el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas y psicomotrices del menor.

Art. 4.- Tienen derecho a gozar de la prestación de salas cunas y lugares de custodia, establecidas en los centros de trabajo o en lugar distinto dentro de la misma área geográfica, desde que finaliza el periodo posnatal hasta los tres años de edad del menor, los trabajadores del sector público, la empresa privada, instituciones oficiales autónomas y las municipalidades.

Art. 5.- El patrono está obligado a garantizar el ejercicio de los derechos descritos en los artículos anteriores a favor de las niñas y niños, hijos de los trabajadores, al contar con cien o más trabajadores que laboren para él, con el fin de que la madre o padre trabajador puedan entregar a sus hijos a una persona capacitada para su supervisión y cuidado antes de que inicie su jornada laboral y recogerlo al concluir la misma.

Art. 6.- El patrono deberá darle cumplimiento a la presente Ley haciendo uso de una o varias de las siguientes modalidades: a) Instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia en un lugar anexo e independiente al lugar de trabajo dentro de la misma área geográfica, en tal caso los costos de la contratación del personal capacitado y la habilitación del centro correrán por cuenta del patrono; b) Por medio de la instalación y mantenimiento de un centro común de salas cunas y lugar de custodia, que sea costado por varias empresas o establecimientos de trabajo; y, c) A través del pago de las salas cunas y lugares de custodia que presten tales servicios con carácter independiente a la empresa o establecimiento de trabajo, de forma profesional y habitual, que decida el patrono. Los costos en que estos centros incurran exclusivamente en concepto de cuidado y supervisión de los menores, serán pagados directamente por el patrono a las salas cunas y lugar de custodia que le preste el servicio. Será de exclusiva responsabilidad del patrono definir la o las modalidades por medio de las cuales dará cumplimiento a la presente Ley, debiendo el trabajador acogerse a la modalidad implementada por su patrono.

Cuando por circunstancias extraordinarias no imputables al patrono, no le sea posible implementar cualquiera de las modalidades reguladas en el presente artículo, éste podrá de común acuerdo con el trabajador, establecer otra modalidad para cumplir con la obligación que impone la presente Ley.

Art. 7.- Las instalaciones de las salas cunas y lugares de custodia para los niños y niñas de los trabajadores, deberán adoptar las medidas especiales de protección que sean necesarias para garantizar el cuidado de los niños y niñas, en óptimas condiciones. La infraestructura de las salas cunas y lugares de custodia, deberán reunir condiciones básicas en cuanto a espacio, salubridad, control y equipamiento que pueden variar según el tamaño y cantidad de niños y niñas que alberguen.

Art. 8.- Todo empleado o empleada podrá hacer uso de la prestación de salas cunas y lugares de custodia, siempre que cumpla con los requisitos establecidos en esta Ley, así como los requisitos que exija la administración de cada establecimiento de salas cunas y lugares de custodia, para lo cual deberá completar el trámite de admisión. Los honorarios que estas instituciones devenguen deberán ser pagados por el patrono.

Art. 9.- El Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA), en coordinación con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA), serán las instituciones encargadas de velar por el buen funcionamiento de las salas cunas y lugares de custodia, garantizando que sea un ambiente adecuado para el desarrollo integral de los menores.

Art. 10.- No procederá otorgar ningún tipo de bonificación, compensación o reintegro económico, si existiendo convenio con un establecimiento, los trabajadores llevaran a los menores a un lugar distinto no autorizado por la empresa en la cual labora. No se otorgará ninguna compensación a los beneficiarios de esta prestación que decidan que el menor a su cargo, no asista a ningún establecimiento que preste los servicios de salas cunas y lugares de custodia.

Art. 11.- El incumplimiento por parte del patrono de la obligación regulada en la presente Ley, bajo cualquiera de las modalidades establecidas en el artículo 6, será sancionado con multa de cinco a ocho salarios mínimos del sector comercio y servicio vigente, por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, atendiendo a la capacidad económica del patrono. Sin que esto implique que se le exima del cumplimiento de esta obligación.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social será el encargado de imponer las sanciones correspondientes por el incumplimiento de esta Ley, tanto al sector público y la empresa privada así como a las instituciones oficiales autónomas y las municipalidades.

Dicha sanción no será aplicable cuando el incumplimiento de la obligación, se deba a retrasos que no sean imputables al patrono, en la obtención de la autorización de instalación de salas cunas y lugares de custodia.

Art. 12.- Los costos en que incurra el patrono relacionados a las modalidades establecidas en el artículo 6, literales a) y b) de la presente Ley, serán deducibles del impuesto sobre la renta, únicamente cuando se trate de los gastos generados a raíz de la construcción y equipamiento de las salas cunas y lugares de custodia.”<sup>11</sup>

### 1.3 Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.

“Art. 7.- Sujetos obligados.

Las madres y padres, en condición de equidad, los representantes o responsables de las niñas, niños o adolescentes, funcionarios, empleados e instituciones públicas, organizaciones privadas y la sociedad en general, están obligados a cumplir y hacer cumplir las disposiciones de esta Ley.

Art. 8.- Deberes del Estado.

---

<sup>11</sup> Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores Decreto Legislativo No. 20 de fecha 18 de junio de 2018 y publicado en el Diario Oficial No. 112 de fecha 19 de junio de 2018 Tomo 419.

Es deber del Estado promover y adoptar todas las medidas necesarias para proteger a la familia, así como a los padres y madres, para el cumplimiento de los derechos y deberes establecidos en la presente Ley.

Artículo 81.- Derecho a la educación y cultura.

La niña, niño y adolescente tienen derecho a la educación y cultura. La educación será integral y estará dirigida al pleno desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades mentales y físicas hasta su máximo potencial.

Asimismo, la educación deberá orientarse al pleno ejercicio de la ciudadanía, el respeto de los Derechos Humanos, la equidad de género, el fomento de valores, el respeto de la identidad cultural propia, la paz, la democracia, la solidaridad, la corresponsabilidad familiar y la protección del medio ambiente. Atendiendo a sus facultades y su vocación, las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a participar en la vida cultural y artística del país. El Estado debe garantizar este derecho mediante el desarrollo de políticas educativas integrales idóneas para asegurar una educación plena y de alta calidad. En consecuencia, deberá garantizar los recursos económicos suficientes para facilitar las acciones destinadas al cumplimiento de estos derechos”<sup>12</sup>.

#### 1.4 Ley Orgánica de la Fuerza Armada.

“Art. 62.- El Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada es responsable de proporcionar los medios de vida y de combate a la Fuerza Armada, y tiene a su cargo la gestión y administración de los recursos necesarios para el cumplimiento de su misión.

Art. 63.- El mando del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada será ejercido por un General o un Oficial Superior de los Servicios, excepcionalmente por uno de las Armas Diplomado de Estado Mayor.

---

<sup>12</sup>Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia. Decreto Legislativo No. 479 de fecha 14 de septiembre de 2016, publicado en el Diario Oficial No. 17 de fecha 20 de septiembre de 2016.



Art. 64.- Son elementos integrantes del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, las Unidades e Instalaciones Logísticas necesarias para el cumplimiento de su misión. Reglamentos Internos regularán su organización y funcionamiento”<sup>13</sup>.

#### 1.5 Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.

“Art. 1 Creación, naturaleza, objeto y domicilio. Créase el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, como una institución autónoma de derecho público, de crédito, con personalidad jurídica y con recursos propios, que tendrá como domicilios principales las ciudades de San Salvador y Nueva San Salvador. En el contexto de esta ley y de sus reglamentos podrá denominarse el Instituto o abreviarse IPSFA.

Art. 3.-Regimen general. El régimen general de la presente Ley se aplicará a todo militar, funcionario o empleado que esté de alta en la Fuerza Armada cualesquiera sea su forma de nombramiento y la manera de percibir su salario

#### Art. 83.- PENSIONES.

El régimen de pensiones se financiará con una prima inicial del 8% del total de salarios del personal afiliado, quien cotizará el 4% y el Estado que aportará el 4% en su doble condición.

#### Art. 84.- FONDO DE RETIRO.

El Fondo de Retiro se financiará con una prima media general del 6% del total de salarios del personal afiliado al Régimen General quien cotizará el 3% y el Estado que aportará el 3%.

#### Art. 85.- SEGURO DE VIDA.

El Seguro de Vida Solidario se financiará con una prima de reparto anual simple del 4% del total de salarios y pensiones del personal asegurado, quien cotizará el 1.5% de su

---

<sup>13</sup> Ley Orgánica de la Fuerza Armada Decreto Legislativo No. 868 publicado en el Diario Oficial No. 109 de fecha 02 de mayo de 1994 Tomo 323.

salario básico o pensión mensual, según el caso correspondiente al Estado el aporte del 2.5% de la mencionada prima.

#### Art. 86-A.- REHABILITACIÓN.

El Programa de Rehabilitación se financiará con una prima de reparto anual simple, del 4% del total de salarios del personal activo, quien cotizará el 2% y el Estado que aportará el 2%<sup>14</sup>”.

#### 1.6 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

“Art. 1.-La presente Ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines, etc.

Art. 2. Quedan sujetos a la presente Ley:

b) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del estado, sus dependencias y organismos, auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Art. 20 –Bis. –Para efectos de esta ley se entenderá por unidades solicitantes, las unidades o dependencias internas de la institución que requieran a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), la adquisición de obras, bienes o servicios. Estos deberán realizar los actos preparatorios de conformidad a las responsabilidades siguientes:

a) Garantizar que las necesidades de obras, bienes y servicios, estén incorporadas en la Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC);

---

<sup>14</sup> Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, Decreto legislativo No. 500 de fecha 28 de noviembre de 1980 publicado en el Diario Oficial No. 229 Tomo 269.

- b) Elaborar la solicitud de las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes o servicios, la cual deberá acompañarse de las especificaciones o características técnicas de las mismas, así como toda aquella información que especifique el objeto contractual y que facilite la formulación de las bases de licitación;
- c) Determinar las necesidades de obras, bienes y servicios; asimismo realizar investigaciones del mercado que le permitan hacer los análisis y estudios necesarios para verificar la viabilidad técnica, económica financiera, social o ambiental, necesaria para que la adquisición pueda realizarse.

Art. 105.- Las obras que la administración pública deba construir o reparar, deberán contar por lo menos con tres componentes, los cuales serán: a) el diseño, b) la construcción y c) la supervisión. Dichos componentes, deberán ser ejecutadas por personas naturales o jurídicas para cada fase. Etc...”<sup>15</sup>

#### 1.7 Reglamento del Hospital Militar Central.

“Art. 1.-El Hospital Militar Central es una dependencia directa de la Dirección General de Sanidad Militar. En el contexto del presente reglamento podrá denominarse únicamente el Hospital y cuando se refiera a la Dirección del mismo, únicamente la Dirección.

Art. 2.-Son objetivos del Hospital:

- a) Cumplir la política institucional establecida;
- b) Planificar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades técnicas y administrativas del Hospital;
- c) Brindar atención eficaz, eficiente y efectiva a todos los beneficiarios y derechohabientes;
- d) Fomentar y desarrollar programas preventivos y de rehabilitación de la salud;
- e) Brindar cobertura a la comunidad como una prestación de servicio especial y debidamente autorizado por las autoridades correspondientes;

---

<sup>15</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo No. 660 de fecha 03 de abril del 2014, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo 347.

- f) Promover el desarrollo de la investigación científica y de la enseñanza relacionadas con la salud, en base a programas establecidos, y
- g) Otros objetivos que coadyuven al cumplimiento de la política institucional establecida”<sup>16</sup>.

#### 1.8 Convención sobre los Derechos del Niño.

“Art. 18 No.3.- Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para que los niños cuyos padres trabajan tengan derecho a beneficiarse de los servicios e instalaciones de guarda niños para los que reúnan las condiciones requeridas”<sup>17</sup>.

#### 1.9 Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo.

“Todo Estado parte se compromete a crear la igualdad efectiva de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras. Con tal fin, deben permitir que las personas con responsabilidades familiares, que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y personales”<sup>18</sup>.

### 2.- Marco Institucional.

Cuadro No.1 Resumen de las leyes e instituciones que las regulan.

No.	Tipo de ley, convenio o reglamento	Entidad que lo regula
01	Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.
02	Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores.	Corte Suprema de Justicia
03	Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.	Ministerio de Educación a través del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia.

<sup>16</sup> Reglamento del Hospital Militar Central, Decreto Ejecutivo No. 31 de fecha 06 de junio de 1988 publicado en el Diario Oficial No. 104 de fecha 06 de junio de 1988 en el Tomo 298.

<sup>17</sup><https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>. Fecha de consulta 04 de noviembre de 2019.

<sup>18</sup> Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo, Ratificado en El Salvador a través del Decreto Legislativo No. 29 de fecha 15 de junio del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 135 de fecha 19 de julio del 2000 en el Tomo 348.

04	Ley Orgánica de la Fuerza Armada.	Ministerio de la Defensa Nacional a través de la Dirección de Asuntos Jurídicos.
05	Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.	Ministerio de la Defensa Nacional a través de la Dirección de Asuntos Jurídicos.
06	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	Ministerio de Hacienda a través de la Unidad Normativa Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
07	Reglamento del Hospital Militar Central.	Ministerio de la Defensa Nacional a través de la Dirección de Asuntos Jurídicos.
08	Convención sobre los Derechos del Niño.	Ministerio de Educación a través del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia.
09	Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

### C.- Marco teórico de referencia.

#### 1.- Historia de las guarderías.

“Las guarderías surgieron con la filosofía de que la educación es la guía del desarrollo y, por lo tanto, entre más temprano se brinde al niño una estimulación apropiada, igualmente se logrará un mejor desarrollo multilateral y armónica de su personalidad, que propiciará la formación de nuevas generaciones más aptas para dirigir la sociedad en la que les corresponda vivir”<sup>19</sup>.

#### 2.- Definición de guardería.

“La real academia de la lengua española define el término guardería como: Lugar donde se cuida y atiende a los niños de corta edad.”<sup>20</sup>

Según la maestra en Educación Infantil Patricia Jiménez Vallejo, una guardería es un establecimiento educativo, de gestión pública, privada o concertada, que forma a niños entre cero y tres años. Los encargados de supervisar a los menores son profesionales en

<sup>19</sup>[http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575\\_COT%206.pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575_COT%206.pdf)

Fecha de consulta: Sábado 19 de octubre de 2019.

<sup>20</sup><https://dle.rae.es/?id=JjmiQm6#8a1Na8H>

Fecha de consulta: Sábado 05 de septiembre del 2019

el área de la educación preescolar o educación infantil y su trabajo consiste no solo en supervisar a los menores y proveerles.

Según eumed.net (Enciclopedia Virtual) “Una Estancia Infantil o Guardería es un espacio dedicado al cuidado y atención infantil operado por una persona que funge como responsable. La importancia de la guardería radica en que además de ofrecer a los papás el apoyo para cuidar a sus hijos, también les beneficia a los propios niños, pues el servicio que se les brinda, además de la alimentación, es la estimulación temprana que será de provecho en cuanto a su desarrollo. La psicomotricidad estimulada en guardería, permite al niño ser más independiente, más sociable, físicamente maduro de acuerdo a su edad y lo hace capaz de expresar sus emociones. Desempeña un papel fundamental en el desarrollo armónico de la personalidad.”<sup>21</sup>

En razón de lo anterior, se puede definir guardería como:

Un establecimiento educativo y de cuidado que se dedica de manera formal al resguardo de niños y niñas, que aún no están en edad escolar, es decir finalizando el periodo posnatal hasta los tres años de edad del menor, que no pueden ser atendidos en el hogar durante una parte considerable del día mientras los progenitores laboran.

### 3.- Usuarios.

Los usuarios son los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos que se encuentren en la edad de tres meses veintidós días a cinco años y se compone de la siguiente manera:

Maternal 1: De tres meses veintidós días a veinticuatro meses.

Maternal 2: De veinticuatro meses hasta tres años.

Pre kínder: De tres hasta cuatro años.

Kínder: De cuatro a cinco años.

---

<sup>21</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1457/guarderia.htm>

La clasificación de las edades se debe a que como grupo de trabajo pretendemos que la institución proporcione un servicio adicional a lo que la ley estipula, a fin de beneficiar a la mayoría del personal.

#### 4.- Servicios.

Los servicios se establecen, dando cumplimiento a la Ley especial para la regulación e instalación de las salas cunas para los hijos de los trabajadores, “Condiciones que deben cumplir los establecimientos de salas cunas Art. 7.- Las instalaciones de las salas cunas y lugares de custodia para los niños y niñas de los trabajadores, deberán adoptar las medidas especiales de protección que sean necesarias para garantizar el cuidado de los niños y niñas, en óptimas condiciones.

La infraestructura de las salas cunas y lugares de custodia, deberán reunir condiciones básicas en cuanto a espacio, salubridad, control y equipamiento que pueden variar según el tamaño y cantidad de niños y niñas que alberguen”<sup>22</sup>.

#### 5.- Estudio de factibilidad.

##### 5.1 Estudio.

Según la Real Academia Española, la palabra estudio proviene del lat. studium. y hace referencia a un trabajo empleado en aprender y cultivar una ciencia o arte.

“Se denomina estudio al proceso por el cual una persona se expone a incorporar información útil en lo que respecta a un tema o disciplina. Puede ser de índole formal, cuando se realiza con la finalidad de cumplir con un programa de una entidad educativa que validará con posterioridad este conocimiento, o de índole informal, cuando se lleva a cabo por el mero hecho de aumentar el conocimiento que se tiene.”<sup>23</sup>

Estudio está definido por Grajales (2004: 97) “como el proceso mediante el cual el estudiante trata de incorporar nuevos conocimientos a su intelecto. Es el proceso que

---

<sup>22</sup>Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores Decreto Legislativo No. 20 de fecha 18 de junio de 2018 y publicado en el Diario Oficial No. 112 de fecha 19 de junio de 2018 Tomo 419.

<sup>23</sup><https://definicion.mx/?s=Estudio>

Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019.

realiza el estudiante para aprender y adquirir conocimientos, destrezas y habilidades para el ejercicio profesional competente. De hecho el estudio es una actividad personal consciente y voluntaria, en la que se pone en funcionamiento todas las capacidades. Una definición más clara la hace Bouvet (2005: 45) al definir el estudio como:

Un proceso consciente y deliberado, donde se requiere tiempo y esfuerzo. Es una actividad individual. Nadie presta el entendimiento a otros. Estudiar involucra conectarse con un contenido, implica la adquisición de conceptos, hechos, principios, relaciones, procedimientos. Por ejemplo, no estudiamos de la misma manera para un examen parcial o final que para una prueba escrita o para una presentación oral. Por tanto, estudiar es un proceso orientado hacia metas, lo cual quiere decir que cuando se estudia, se lo hace en función de objetivos o metas preestablecidas que se pretende alcanzar de un determinado periodo de tiempo.

De modo tal que el estudio está definido como una fase del aprendizaje formal por medio del cual el individuo trata de incorporar nuevos conocimientos, establecer nuevos hábitos y perfeccionar nuevas habilidades en forma eficiente para que le sea útil en la vida”<sup>24</sup>.

## 5.2 Factibilidad.

“Según Varela, se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto.

El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la cualidad o condición de factible.

Factible: que se puede hacer.

---

<sup>24</sup> [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2313-02292011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2313-02292011000100002&script=sci_arttext)

Fecha de consulta: sábado 29 de febrero de 2020.



Objetivos que determinan la factibilidad:

- a) Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
- b) Reducción de costos mediante la optimización o eliminación de los recursos no necesarios.
- c) Integración de todas las áreas y subsistemas
- d) Actualización y mejoramiento de los servicios a clientes o usuarios.
- e) Hacer un plan de producción y comercialización.
- f) Aceleración en la recopilación de los datos.
- g) Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de las tareas.
- h) Automatización óptima de procedimientos manuales.
- i) Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados.
- j) Saber si es posible producir con ganancias.
- k) Conocer si la gente comprará el producto.

Para Coss Bu, un estudio de factibilidad tiene una estructura definida y el orden de los contenidos está orientado a:

- a) Presentar un resumen de proyecto.
- b) Elaborar cada parte por separado.
- c) Fundamentar cada parte en las anteriores.
- d) Elaborar conclusiones y recomendaciones.

Es importante que sea resumido, con un lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.”<sup>25</sup>

Según Adolfo Blanco R. “Todo Estudio de Factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de las seis partes principales siguientes:

1. Presentación,
2. Marco Institucional,
3. Estudio de Mercado,
4. Estudio Técnico,

---

<sup>25</sup>[https://www.academia.edu/24224094/FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS](https://www.academia.edu/24224094/FORMULACIÓN_Y_EVALUACIÓN_DE_PROYECTOS) Estudio técnico del proyecto PMP -CAPM Jorge Isa

5. Estudio Económico-Financiero, y
6. Análisis de Sensibilidad

El objetivo principal de un Estudio de Factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes, tales como el Punto de equilibrio y el Valor Agregado, y de herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).”<sup>26</sup>

“Una de las incógnitas que debe resolver el evaluador de proyectos es determinar el número de años de proyección de su estudio, incógnita que no tiene mucho que ver con la magnitud de la inversión, es decir, con el hecho de que un proyecto pertenezca a una empresa grande, mediana o pequeña. En general, la proyección de un estudio de factibilidad debe situarse entre cinco a diez años, lo que no elimina de raíz la posibilidad de que se reduzca a tres años o se alargue a quince.”<sup>27</sup>

### 5.3 Viabilidad.

“El estudio de viabilidad de un proyecto empresarial consiste en el análisis de todos los datos internos del proyecto, así como de las características del entorno, con la finalidad de saber si el negocio puede tener éxito, o si, por el contrario, no hay posibilidad de iniciarlo.

#### 5.3.1 Viabilidad comercial.

Trata de comprobar que el bien o servicio tenga posibilidades de venta y desarrollo en el mercado, el instrumento fundamental es el estudio FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza);

#### 5.3.2 Viabilidad económica.

La cual pretende conocer la actividad de la empresa va generar beneficios, para ello es necesario hacer una estimación pormenorizada de los costes fijos y de los costes

---

<sup>26</sup> Adolfo Blanco R. Formulación y Evaluación de Proyectos. Séptimo Edición, Edit. Texto C.A. 2008. Pág. 188

<sup>27</sup> Adolfo Blanco R. Formulación y Evaluación de Proyectos. Séptimo Edición, Edit. Texto C.A. 2008. Pág. 175

variables, así como del precio de venta del producto o servicio, con esa información se puede obtener el punto muerto o umbral de rentabilidad que nos va indicar la cantidad del producto o servicio que es necesario vender para empezar a obtener resultados;

### 5.3.3 Viabilidad financiera.

Va a evaluar la capacidad financiera de la empresa para producir el bien o servicio. Viene determinada por las inversiones previstas y la financiación de las mismas; las cuales han de planificar conjuntamente pues ambas dependen una de otra. Además, un instrumento importante para evaluar la viabilidad financiera son los métodos de valoración y selección de los proyectos de inversión, que nos van a decir si una inversión va a ser rentable o no, y además nos van a ayudar a seleccionar entre las distintas alternativas la que va a generar un mayor beneficio. Los métodos más utilizados son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de rentabilidad (TIR).

### 5.3.4 Viabilidad técnica.

Trata de comprobar que la tecnología utilizada, la maquinaria, los procesos industriales, etc. son suficientes para poder producir con eficiencia y calidad.

### 5.3.5 Viabilidad legal.

Pretende asegurarse que toda la normativa vigente es respetada por la empresa.

Viabilidad medioambiental, pretende asegurar que se respeta totalmente el medio ambiente y se contribuye a su conservación<sup>28</sup>.

## 5.4 Diferencia entre factibilidad y viabilidad.

“Empecemos por las definiciones de las palabras factibilidad y viabilidad. Las tomamos del diccionario de la Real Academia Española en línea.

Factibilidad: cualidad o condición de factible. Factible: que se puede hacer.

---

<sup>28</sup> Rodríguez, María Rossanna, Formulación y evaluación de proyectos de creación de una empresa de servicios de encuadernación artísticas. Universidad Católica Andrés Bello, Colombia, 2009

Viabilidad: cualidad de viable. Viable: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”.<sup>29</sup>

“Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro evaluaciones básicas:

Evaluación Técnica

Evaluación Ambiental

Evaluación Financiera

Evaluación Socio-económica

La aprobación o “visto bueno” de cada evaluación la llamaremos viabilidad; estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de un proyecto; por ejemplo, un proyecto puede ser viable técnicamente, pero puede ser no viable financieramente, y así las otras posibles combinaciones; entonces con una evaluación que resulte no viable, el proyecto no será factible.

En la evaluación técnica se analizan los tópicos referentes al comportamiento del mercado, la tecnología disponible, los aspectos legales y la posible estructura organizacional.

Se puede tomar por separado de esta evaluación el estudio del mercado y realizar su análisis independientemente; debido a que sus resultados marcan trascendentalmente varios aspectos no sólo de la evaluación técnica (tamaño, localización, entre otros) sino de la financiera (proyecciones de ventas, rentabilidad, entre otros).

La evaluación ambiental hace referencia a los resultados del estudio de impacto ambiental que se debe realizar para cuantificar y cualificar la injerencia que el proyecto causará al insertarlo en un medio biótico y abiótico; y puede ser que el impacto sea positivo o negativo.

---

<sup>29</sup> <https://www.gestiopolis.com/proyectos-factibles-o-proyectos-viables/>

En el caso que sea negativo también debe plantear el cómo encaminar el proyecto dentro de los parámetros de la legislación ambiental vigente y cuál es su plan de sostenibilidad del medio ambiente afectado.

En los proyectos que buscamos la factibilidad, son proyectos que buscan producir un bien o servicio para satisfacer una necesidad o colmar una expectativa; para lo cual se necesita definir su rentabilidad o no, que es el objetivo de la evaluación financiera.

Para terminar, tenemos la evaluación socio-económica; y la mencionamos así haciendo referencia, y énfasis, en el impacto social del proyecto, aunque en un análisis más profundo sonaría algo redundante teniendo en cuenta que la economía, por definición, es una ciencia social que busca satisfacer las necesidades humanas materiales.

Es importante evaluar estas variables, ya que el proyecto puede tener restricciones respecto a políticas económicas, por ejemplo: de importación y exportación, cambiarias, arancelarias, entre otras.

En conclusión, un proyecto factible es el que técnica, ambiental, financiera y socio-económicamente es viable.

Si el proyecto es factible, se puede pensar en diseñar un plan de proyecto para su ejecución y poder convertir el proyecto en una unidad productiva de un bien o servicio planteado (operación).

En este punto se puede usar como herramienta de desarrollo del proyecto la Gerencia de Proyectos.”<sup>30</sup>

### 5.5 Estudio de factibilidad.

Un estudio de factibilidad “Es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de

---

<sup>30</sup> Bustos Coral Holman Darío. (2006, marzo 18). Proyectos factibles o proyectos viables. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proyectos-factibles-o-proyectos-viables/>  
Fecha de consulta: sábado 29 de febrero del 2020

éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación”<sup>31</sup>.

#### 5.5.1 Usos del estudio de factibilidad.

“Se realizará un estudio de viabilidad para encontrar el proyecto que cree la solución óptima para la empresa. Al mismo tiempo, se deben descubrir los posibles riesgos para que puedan ser tratados oportunamente. Además, un estudio de viabilidad impide cualquier inversión no rentable”<sup>32</sup>.

#### 5.5.2 Ventajas y desventajas del estudio de factibilidad.

“Un estudio de factibilidad tiene muchas ventajas:

Enfoques estructurados para nuevos proyectos.

Encontrar soluciones alternativas.

Reducción del número de proyectos posibles.

Identificación de las razones que hablan en contra de un proyecto.

Desarrollo de las bases para la posterior implementación del proyecto.

Base para la decisión de los posibles inversores para una inversión en el proyecto.

A menudo, en el momento de completar un estudio de factibilidad, se introducen en el estudio objeciones tales como falta de tiempo, altos costes o análisis previos. Sin embargo, un estudio de viabilidad debería concentrarse en el proyecto actual. Es posible que los análisis obsoletos ya no sean fiables”.<sup>33</sup>

#### 5.5.3 Etapas del estudio de factibilidad.

“El análisis de factibilidad forma parte del ciclo que es necesario seguir para evaluar un proyecto. Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro estudios básicos:

Estudio de factibilidad de mercado.

<sup>31</sup><https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto> . consultado el domingo 27 de octubre de 2019.

<sup>32</sup>[https://es.ryte.com/wiki/Estudio de Factibilidad](https://es.ryte.com/wiki/Estudio_de_Factibilidad). Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019

<sup>33</sup><https://dle.rae.es/?id=JjmiQm6#8a1Na8H>. Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019

Estudio de factibilidad técnica.

Estudio de factibilidad medio ambiental.

Estudio de factibilidad económica-financiera”.<sup>34</sup>

## 6.- Proyecto.

### 6.1 Definición.

“Un proyecto es una asociación de esfuerzos, limitado en el tiempo, con un objetivo definido, que requiere del acuerdo de un conjunto de especialidades y recursos. También puede definirse como una organización temporal con el fin de lograr un propósito específico. Cuando los objetivos de un proyecto son alcanzados se entiende que el proyecto está completo.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto se emprende para crear un resultado duradero.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes, etc.

Un proyecto puede generar:

---

<sup>34</sup><http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>

Fecha de consulta: sábado 05 de octubre del 2019

- a) Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo.
- b) Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (por ejemplo, una función de negocio que brinda apoyo o un elemento final en sí mismo);
- c) Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (por ejemplo, un proyecto seis sigmas cuyo objetivo es reducir defectos);
- d) Un resultado, tal como una conclusión o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Los ejemplos de proyectos, incluyen entre otros:

- a) El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado.
- b) La implementación de un cambio en la estructura, procesos, el personal o el estilo de una organización.
- c) El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software).
- d) La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado.
- e) La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.”<sup>35</sup>

“Figura No. 3 Cinco procesos de un proyecto”<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Project Manager Institute, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta edición. Estados Unidos de Norte América. Año 2013.

<sup>36</sup> Chamoun, Yamal. Administración profesional de proyectos. Primera edición. México, DF. Año 2002



Inicio	Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.
Planeación	Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto. Aquí se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de la imprevisión.
Ejecución	Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.
Control	Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos de no identificar desviaciones, se acuerda la acción correctiva y luego continuamos con la ejecución, manteniendo informado al equipo.
Cierre	Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto, así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.

“Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, cualquiera la inversión, cualquiera la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana en todos sus alcances: alimentación, salud, educación, vivienda, religión, defensa, política, cultura, recreación, etcétera.”<sup>37</sup>.

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

<sup>37</sup> Sapag Chain, Nassil, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 4

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa”<sup>38</sup>.

### 6.2 Proyecto de inversión.

“Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad

La evaluación de un proyecto de inversión, cualesquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa”<sup>39</sup>.

“Todo proyecto de inversión está destinado a producir un bien o servicio que debe ser útil al ser humano, o a la sociedad en general, por lo que tiene que satisfacer sus múltiples necesidades en forma eficiente teniendo en cuenta los escasos recursos de que dispone. Para lograrlo es preciso que se le asigne un monto determinado de capital y se le proporcione insumos de varios tipos”<sup>40</sup>

### 6.3 Evaluación Social de un proyecto.

“La evaluación social de un proyecto compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto. No siempre un proyecto que es rentable para un particular es también rentable para la comunidad y viceversa.

---

<sup>38</sup> Baca Urbina, Evaluación de Proyectos. Séptima edición, Mc Graw Hill, México, año 2013. Pág. 2

<sup>39</sup> Baca Urbina, Evaluación de Proyectos. Sexta edición, Mc Graw Hill, México, año 2010, pág. 3

<sup>40</sup> Adolfo Blanco R. Formulación y Evaluación de Proyectos. Séptimo Edición, Edit. Texto C.A. 2008. Pág.

Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocian. A este respecto, la evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con precios sombra o sociales. Estos últimos, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, deben considerar los efectos indirectos y externalidades que genera sobre el bienestar de la comunidad. Por ejemplo, la redistribución de los ingresos, la disminución de la contaminación ambiental, etcétera.

De igual forma hay otras variables que la evaluación privada incluye y que pueden ser obviadas en la evaluación social como, por ejemplo, el efecto directo de los impuestos, subsidios u otros que, a nivel de la comunidad, solo corresponde a transferencias de recursos entre sus miembros.

Los precios privados de los factores se pueden corregir a los precios sociales, ya sea por algún criterio particular a cada proyecto o aplicando los factores de corrección que varios países definen para la evaluación social de sus proyectos. Sin embargo, siempre se encontrará que los proyectos sociales requieren del evaluador la definición de correcciones de los valores privados a valores sociales, para ello el estudio de proyectos sociales considera los costos y beneficios directos, indirectos e intangibles y, además, las externalidades que producen. Los beneficios directos se miden por el aumento que el proyecto provocará en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos, donde los precios sociales considerados corresponden a las compras de insumos, donde el precio se corrige también por un factor que incorpore las distorsiones de los mercados de bienes y servicios demandados por el proyecto. Los costos y beneficios sociales indirectos corresponden a los cambios que provoca la ejecución del proyecto en la producción y consumo de bienes y servicios relacionados con éste. Por ejemplo, los efectos sobre la producción de los insumos que demande o de los productos sobre los que podría servir de insumo, lo cual puede generar beneficios o costos sociales, dependen de la distorsión que exista en los mercados de los productos afectados por el proyecto.

Los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se pueden cuantificar monetariamente, se deben considerar cualitativamente en la evaluación, en consideración a los efectos que la implementación del proyecto que se estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad. Por ejemplo, la conservación de lugares históricos o los efectos sobre la distribución geográfica de la población, geopolíticos o de movilidad social, entre otros.

Son externalidades de un proyecto los efectos positivos y negativos que sobrepasan a la institución inversora, como por ejemplo, la contaminación ambiental que puede generar el proyecto o aquellos efectos redistributivos del ingreso que pudiera tener”<sup>41</sup>.

### 6.3.1 Costos y beneficios sociales.

“El beneficio social refleja el valor que tiene para la sociedad el aumento de la disponibilidad de un determinado bien atribuible al proyecto más el efecto que éste induce a que otros productores disminuyan su nivel de producción, ahorrando al país factores productivos, sin que el consumidor del bien se vea afectado. La diferencia, que se avala por medio de la teoría económica, lleva a que el valor de los beneficios en ambos casos tenga un sentido diferente. Por lo mismo, el valor de una unidad producida y equivalente al precio también tiene sentido diferente. El costo social refleja el valor que tiene para la sociedad proveer una mayor cantidad de factores de producción a los mercados donde el proyecto se abastece y el efecto de que otros usuarios dejen de usarlos. Los precios privados surgen de los mercados donde el proyecto vende su producción o donde se abastece de ellos y pueden, en algunos casos, reflejar el verdadero valor para la economía, sin embargo, en otros pueden no hacerlo, dependiendo de las distorsiones y las externalidades que pudieran existir.

El cálculo de los precios sociales dependerá de una gran cantidad de variables, cuya importancia y ponderación se deberá establecer de acuerdo con los objetivos y las prioridades que la sociedad, determinen por medio del Estado como garantes del bien

---

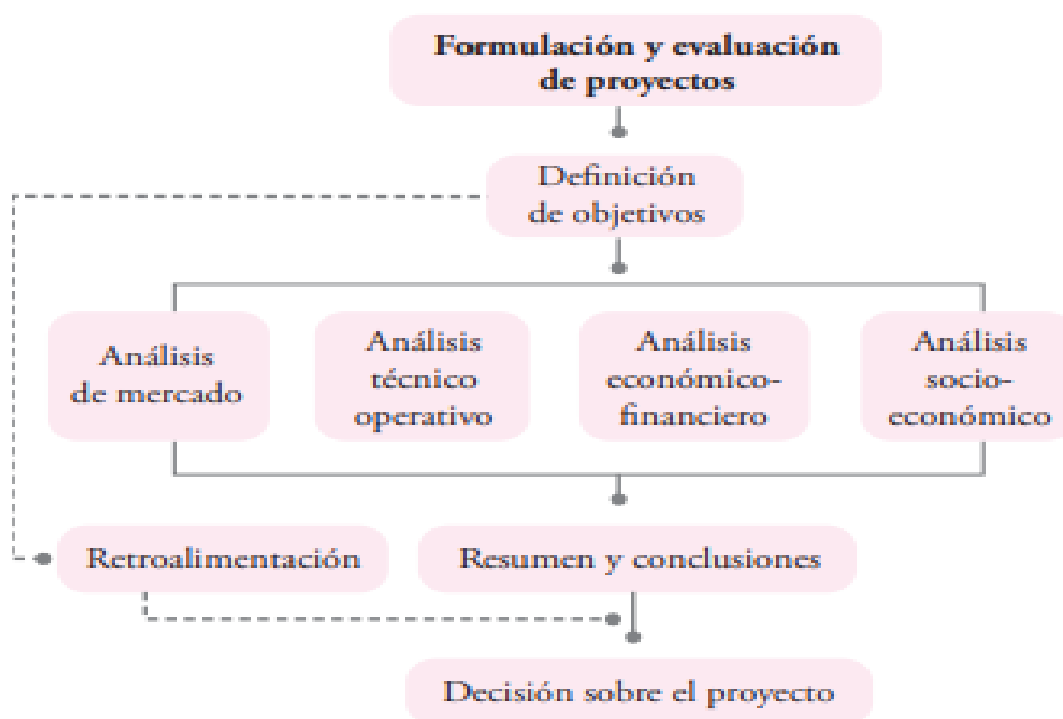
<sup>41</sup> Sapag Chain, Nassil, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 10

común. No menos importante pueden ser aspectos de carácter circunstancial, temporal o cíclico que puedan afectar al país o una localidad en un momento determinado.

Existen diferentes tipos de precios sociales. Uno de ellos es el precio social del factor trabajo o mano de obra. Su determinación reviste serias dificultades a causa de la gran variedad de tipos de trabajo, especialidades y oficios diferentes, debiendo considerarse, además, el lugar o región donde se ubique.”<sup>42</sup>

#### 6.4 Formulación y evaluación de proyectos.

Figura No. 4 Estructura general de la formulación y evaluación de proyectos.



Fuente: Baca Urbina, Evaluación de proyectos.

<sup>42</sup> Sapag Chain Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, Colombia, año 2008.

#### 6.4.1 Estudio de mercado

Investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

#### 6.4.2 Estudio técnico

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

#### 6.4.3 Estudio económico.

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

#### 6.5 Determinación de los costos.

Costo es un desembolso en efectivo o es especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad).

#### 6.6 Inversión inicial.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente el sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas.

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencias de tecnología, gastos preoperativos de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

#### 6.7 Depreciaciones y amortizaciones.

El termino depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se desprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

#### 6.8 Evaluación económica

Describe los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, anota sus limitaciones de aplicación y los compara con métodos contables de evaluación para mostrar la aplicación práctica de ambos.

#### Análisis y administración del riesgo

Enfoque analítico-administrativo que, además de cuantificar al riesgo, previene la quiebra de la inversión al anticipar el mismo”<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Baca Urbina, Evaluación de Proyectos. Séptima edición, Mc Graw Hill, México, año 2013. Pág. 7

## 6.9 Etapas de un proyecto.

### 6.9.1 Análisis de viabilidad del proyecto.

Es la fase inicial de cualquier proyecto y su objetivo es analizar si la empresa debe o no embarcarse en dicho proyecto, pues en ciertas ocasiones la empresa puede tener más problemas que beneficios a la hora de realizar un proyecto.

El análisis de viabilidad debe incluir al menos las siguientes actividades:

- a) Creación del registro de seguimiento en la herramienta de gestión de la empresa.
- b) Análisis previo del alcance del proyecto.
- c) Análisis de los riesgos de ejecución del proyecto.
- d) Análisis de viabilidad de acuerdo a plazos, coste y calidad.

Si el análisis de viabilidad es positivo, es decir, no existen motivos iniciales para no abordar el proyecto, podemos pasar a la 2ª fase del proceso.

### 6.9.2 Planificación detallada del trabajo a realizar.

El objetivo de esta fase es definir con el máximo detalle posible las tareas a realizar y los recursos necesarios para llevar a buen término el proyecto. Un error de cálculo en esta fase puede ser muy dañino para la empresa.

Las actividades clave en esta etapa son:

- a) Análisis del alcance del proyecto.
- b) Realización de estimaciones de esfuerzo, costes y recursos.
- c) Definición del plan de proyecto.
- d) Negociación del contrato.

Si finalmente el proyecto es aprobado, debe plasmarse en un contrato que recoja todos los términos del acuerdo.

### 6.9.3 Ejecución del proyecto.

La tercera fase de la gestión de proyectos es donde las empresas despliegan todo su saber cómo y dónde menos problemas suelen encontrar.

Las actividades principales de esta etapa son:



- a) Establecimiento del entorno de trabajo.
- b) Asignación de las tareas planificadas a los recursos disponibles.
- c) Ejecución de las tareas planificadas.
- d) Gestión de las peticiones de cambio.

De forma paralela a esta fase, es necesario realizar un seguimiento y control del proyecto que velará por el cumplimiento de la planificación y la calidad del trabajo realizado. De manera que se detecten las desviaciones antes de que se conviertan en un problema para el éxito del proyecto.

#### 6.9.4 Seguimiento y control del trabajo.

Esta etapa, junto a la de planificación detallada, es una de las más importantes para el éxito del proyecto.

En esta fase se realizan esencialmente cuatro tipos de actividades:

- a) Seguimiento de tareas e hitos planificados.
- b) Gestión de entregables (incluido control de la calidad).
- c) Gestión de incidencias.
- d) Generación de informes de seguimiento.

#### 6.9.5 Cierre del proyecto

“El objetivo de esta fase es institucionalizar una etapa de control para verificar que no quedan cabos sueltos antes de dar por cerrado el proyecto. Esta fase suele ejecutarse a través de una lista de chequeo o lista de control.

Las tareas clásicas a realizar dentro de esta fase son:

- a) Cierre formal del proyecto por parte de todos los actores involucrados en el proyecto.
- b) Realización del respaldo del proyecto.
- c) Análisis de los resultados con respecto a las estimaciones iniciales.
- d) Actualización de la base de conocimiento con todo lo aprendido”<sup>44</sup>.

#### 6.10 El proyecto y su visión.

---

<sup>44</sup>Peña, Javier Alzaga. Fases en gestión de proyectos. Edición única. Escuela de Organización Industrial. España. 2014

“Es importante reconocer que los proyectos han de estar siempre relacionado con la economía puesto que cuando se desea invertir capitales o adoptan determinados supuestos acerca del desarrollo económico del país o zona en la cual se desea llevar a cabo el proyecto”.<sup>45</sup>

#### 6.11 Ingeniería del proyecto.

“El estudio de ingeniería de proyecto debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Para ello, deberán analizarse distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos, identificando, a través de la cuantificación y proyección en el tiempo de los montos de inversiones de capital, los costos y los ingresos de operación asociados a cada una de las alternativas de producción.

De la selección del proceso productivo óptimo se derivarán las necesidades de equipos y maquinaria. De la determinación de su disposición en planta y del estudio de los requerimientos del personal que los operen, así como de su movilidad, podrían definirse las necesidades de espacio y obras físicas. El cálculo de los costos de operación de mano de obra, insumos diversos, reparaciones, mantenimiento y otros se obtendrá directamente del estudio del proceso productivo seleccionado.

Según el tipo de producto, el proceso se clasificará en función de los bienes o servicios que se va a producir.

El proceso productivo y la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos del proyecto. La cantidad y calidad de las maquinarias, equipos, herramientas, mobiliario de planta, vehículos y otras inversiones se caracterizan normalmente por el proceso productivo elegido.

Las necesidades de inversión en obra física se determinan principalmente en función de la distribución de los equipos productivos en el espacio físico. Sin embargo, será preciso

---

<sup>45</sup>Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989.

además considerar posibles ampliaciones futuras en la capacidad de producción que hagan aconsejable disponer desde un principio de la obra física necesaria, aun cuando se mantenga ociosa por algún tiempo. La distribución en planta debe buscar evitar los flujos innecesarios de materiales, productos en proceso o terminados, personal, etc.

Los cálculos de requerimientos de obra física para la planta, más los estudios de vías de acceso, circulación, bodegas, estacionamiento, áreas verdes, ampliaciones proyectadas y otros, serán algunos de los factores determinantes en la definición del tamaño y características de terreno.”<sup>46</sup>

## 6.12 Valoración económica de las variables técnicas.

### 6.12.1 Inversiones en obra física.

“Para cuantificar estas inversiones es posible utilizar estimaciones aproximadas de costo (por ejemplo, el costo del metro cuadrado de construcción), si el estudio se hace en nivel de pre factibilidad. Sin embargo, en nivel de factibilidad la información debe perfeccionarse mediante estudios complementarios de ingeniería que permitan una apreciación exacta de las necesidades de recursos financieros en las inversiones del proyecto.

La ordenación de la información relativa a inversiones en obra física se hace en un cuadro como el siguiente:

Cuadro No. 2 Calculo de inversiones en obras físicas.

ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD DIMENSIONES	COSTO UNITARIO S	COSTO TOTAL S	VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL
Oficinas	Metro cuadrado	2 000	650	130 000	40	60 0000
Planta A	Metro cuadrado	2 000	500	1 000 000	40	75 0000

Fuente: Sapag Chain, Nassil, Preparación y evaluación de proyectos.

<sup>46</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 97

La columna de costo total se obtiene de multiplicar la columna de cantidad, que indica, por ejemplo, el número de metros cuadrados de construcción en bodegas, por la columna de costo unitario, que indica el valor unitario de la unidad de medida identificada. A este, respecto, cabe destacar la necesidad de definir correctamente la unidad de medida que represente de mejor forma la cuantificación del costo total de las obras. La suma de los montos de la columna costo total dará el valor de la inversión en obras físicas.

#### 6.12.2 Inversiones en equipamiento.

Por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto

#### 6.12.3 Balance de personal.

El costo de mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación de un proyecto. La importancia relativa que tenga dentro de estos, dependerá, entre otros aspectos, del grado de automatización del proceso productivo, de la especialización del personal requerido, de la situación del mercado laboral, de las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etc. El estudio del proyecto requiere de la identificación y cuantificación del personal que se necesitará en la operación, para determinar el costo de remuneraciones por periodo. En este sentido, es importante considerar, además de la mano de obra directa, la mano de obra indirecta que presta sus servicios en tareas complementarias como el mantenimiento de equipos, supervisión, aseo, etc.”<sup>47</sup>

#### 6.13 Análisis del tamaño de un proyecto.

“El tamaño de un proyecto mide la relación de la capacidad productiva durante un periodo considerado normal para las características de cada proyecto en particular. El tamaño es íntimamente ligado con las variables de oferta y demanda del producto y con todos los demás aspectos del proyecto. En términos óptimos, el tamaño no debería ser

---

<sup>47</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 126

mayor que la demanda actual y esperada del mercado, ni la cantidad demandada menor que el tamaño mínimo económico del proyecto.

Al definir el tamaño como una función de la capacidad, se hace necesario diferenciar las capacidades teórica, máxima y normal. La capacidad teórica es aquel volumen de producción que, con técnicas óptimas, permite operar al mínimo costo unitario. La capacidad máxima es el volumen máximo de producción que se puede lograr, sometiendo los equipos en su pleno uso, independientemente de los costos de producción que genere. La capacidad normal es aquella que, en las condiciones que se estima registrarán durante la ejecución del proyecto ya implementado, permitan operar a un mínimo costo unitario.

#### 6.13.1 Estudio de localización.

El estudio de localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes puede no serlo en el futuro, por lo tanto, la selección de la ubicación debe considerar su carácter definitivo o transitorio y optar, por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto. Su objetivo es más general que la ubicación por sí misma, es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideren factibles.

#### 6.13.2 Factores de localización.

Las alternativas de instalación de la planta deben compararse en función de las fuerzas locacionales típicas de los proyectos. Se han elaborado muchas listas de esta fuerza como elementos de referencia para su evaluación: medios y costos del transporte, disponibilidad y costo de mano de obra, factores ambientales, topografía de suelos, disponibilidad de agua, energía, comunicaciones, posibilidad de desprenderse de desechos.

#### 6.14 Estudio de la organización del proyecto.

En cada proyecto de inversión se presentan características específicas, y normalmente únicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos

propios que exija su ejecución. Diversas teorías se han desarrollado para definir el diseño organizacional del proyecto.

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henry Fayol: a) el principio de la división del trabajo para lograr la especialización; b) el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador; c) el principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y d) el principio de autoridad y responsabilidad.

La teoría de la organización burocrática de Max Weber, señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas. Entre estas se destacan la división del trabajo, la coordinación de las tareas y la delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario.

La tendencia actual, sin embargo, es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con la situación. Para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto es preciso canalizar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. La instrumentalización de esto se logra a través del componente administrativo de la organización, el cual debe integrar tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas, los recursos humanos, materiales y financieros, y los planes de trabajo”<sup>48</sup>.

#### 6.15 Estudios legales.

“En toda actividad en la cual se desarrollan interacciones se requiere de normas que regulen el comportamiento de los sujetos que intervienen en ella. Esas normas interactúan permanentemente y regulan los deberes y derechos que toda sociedad organizada establece para sus miembros”.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 144

<sup>49</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989, página 185

Partiendo de lo anterior, es importante mencionar que las contrataciones de obras, bienes y servicios que resulten del estudio de factibilidad realizado, se regulan por la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) regulada por La Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC).

Dentro de las normas que regulan el comportamiento de los sujetos que intervienen en el desarrollo de las actividades a realizar, están sujetas al RELACAP (Reglamento de la LACAP) el cual regula todas las funciones, deberes y obligaciones de oferentes y contratantes a cualquier nivel, en donde sin excepción se encuentra la Institución en estudio.

Ordenamiento jurídico de la organización social.

“La forma legal de constitución de la empresa que se crearía si se aprueba el proyecto tiene relación directa con el marco específico que lo norma tanto en lo legal, tributario y administrativo, como en las formas de fiscalización. Al evaluar el proyecto se debe considerar solo los tributos directos de la empresa y no los del inversionista, porque en la evaluación se busca medir la rentabilidad de la inversión más que la rentabilidad del inversionista.”<sup>50</sup>

#### 6.16 Estudio Financiero.

“El estudio se basa en la finalidad social ya que no se obtendrán ganancias económicas, o beneficios económicos es dirigido principalmente a beneficiar a través de la elaboración de buenos proyectos, también se puede elevar la calidad y profesionalización del trabajo, y sobre todo, la calidad de vida de las personas a las que va dirigido.

El estudio financiero.

---

<sup>50</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, Colombia, año 2008, página 244

Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, elaborar cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes que determinan su rentabilidad.

Las inversiones en el proyecto Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros. Puesto que durante la vida de operación del proyecto puede ser necesario incurrir en inversiones para ampliaciones de las edificaciones, reposición del equipamiento o adiciones de capital de trabajo, será preciso presentar un calendario de inversiones y reinversiones que puede elaborarse en dos informes separados, correspondientes a la etapa previa a la puesta en marcha y durante la operación. También se deberá proporcionar información sobre el valor residual de las inversiones.”<sup>51</sup>

#### 6.17 Inversiones previas a la puesta en marcha.

“Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos, entre otros, los terrenos, las obras físicas (edificios industriales, oficinas administrativas, vías de acceso, estacionamientos, bodegas, etcétera), el equipamiento de la planta, oficinas (en maquinarias, muebles, herramientas, vehículos y decoración en general) y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagües, red eléctrica, comunicaciones, energía, etcétera).

---

<sup>51</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, Colombia, año 2008, página 30



Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto.”<sup>52</sup>

## **Capítulo II Diagnostico actual referente a la factibilidad de la Institución en estudio para la implementación de una guardería para los hijos de sus empleados.**

### A.- Antecedente del Problema.

El Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, (CALFA) fue fundada el 26 de febrero de 1913 con el nombre de Maestranza del Ejército, gracias a la visión y al trabajo del General e Ingeniero José María Peralta Lagos Ministro de Guerra y Marina de ese entonces.

Las Unidades Orgánicas que conforman la institución de estudio son: Batallón de Apoyo Logístico de la F.A. (BAL), Batallón de Intendencia de la F.A. (BIFA), Batallón de Apoyo Avanzado Número 1 (BAAV No. 1), Industrias Militares de la F.A. (IMFA).

Tiene por misión, proporcionar los medios de vida y de combate a la Fuerza Armada, teniendo a su cargo la gestión y administración de los recursos logísticos necesarios para el funcionamiento de las Unidades Militares.

Dada la ardua labor del personal que trabaja en la institución se manifiesta de parte de ellos la necesidad de implementar un centro de cuidado infantil, también llamado sala cuna o guardería para los niños y niñas del personal, con el fin de que se sientan seguros del cuidado y atención a sus hijos, contando con un espacio adecuado y cerca del lugar donde realizan sus labores diarias.

Al conversar con el Comandante de la Institución, hace énfasis en las necesidades más importantes que la institución tiene, en cuestión de mejorar las condiciones laborales de los empleados del Comando, menciona la necesidad de cumplir con un mandato

---

<sup>52</sup> Sapag Chain, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, Colombia, año 2008, página 260

constitucional, el cual obliga a empresas públicas y privadas a contar con un lugar de esparcimiento y cuidado de los hijos de los empleados.

Los padres de familia que laboran en la institución buscan alternativas con respecto a la custodia de los hijos e hijas que aún no están en edad escolar, algunos con la dificultad de no tener familiares que les brinde apoyo con el cuidado de sus hijos, buscan guarderías o Centros de Desarrollo Infantil (CDI) cercanos a su domicilio o alrededor de su lugar de trabajo, causando inconvenientes de diferentes factores para cumplir con su responsabilidades de trabajo, al tener que solicitar permisos para reuniones, juntas de padres, inclusive inasistencias a sus labores cuando por alguna razón los CDI no pueden dar asistencia a los menores.

Por tal razón se tiene la necesidad de realizar un estudio de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos ubicado en San Salvador. Al cual de aquí en adelante es referido como CALFA.

#### B.- Importancia de la investigación.

La investigación realizada radica en la elaboración de un análisis que permita conocer la situación del Comando, verificando si en este lugar se pueden encontrar los elementos para que el proyecto sea factible, como evaluar si hay interés en el personal, así como estimar los beneficios que pueda generar y si hubiere ausentismo relacionado al cuidado de los menores, así como también, percibir la postura de las autoridades e identificar si le dan la importancia necesaria a la ejecución de un proyecto de este tipo.

#### C.- Objetivos de la Investigación.

##### 1. Objetivo General.

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información oportuna a partir de fuentes primarias para la elaboración de un diagnóstico relacionado a la necesidad de implementar un centro de cuidado para menores.

## 2. Objetivos Específicos.

2.1 Estructurar los instrumentos necesarios de forma estratégica para definir los puntos más importantes que servirá de base para la recopilación de información.

2.2 Ordenar la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, para luego realizar un análisis de la información recopilada en la investigación.

2.3 Determinar conclusiones a partir de los resultados obtenidos en la utilización de instrumentos de recolección de datos, para elaborar recomendaciones acertadas y oportunas.

### D.- Metodología de la investigación.

El uso de métodos y técnicas utilizadas, permitió tener acceso a un estudio racional y lógico, ya que se preservó la naturaleza del problema.

A continuación, se detalla cómo se desarrolló el presente estudio.

### 1.- Método de investigación.

Se utilizó el científico, el cual contribuyó a establecer una serie de pasos que se debieron seguir, es claro, analítico y preciso, por lo que también se logró obtener información oportuna acerca de la problemática a investigar; además se obtuvo un proceso sistemático sobre el desarrollo de la investigación, a partir de la observación realizada, para ello se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

#### 1.1. Análisis.

Se realizó una indagación sobre el desempeño laboral con respecto a la asistencia y permisos que solicitan los padres de familia debido a los problemas que enfrentan relacionados al cuidado de sus hijos, esto con la finalidad de identificar la necesidad de la guardería, considerando también lo que la ley de salas cuna indica, el aporte dado por el Comandante, para que dicha guardería sea adecuada con recursos propios de la institución.

## 1.2. Síntesis.

Después de haber recopilado la opinión de la máxima autoridad y de los empleados que conforman el Comando, se totalizaron y se unificaron los datos obtenidos con el fin de tener una perspectiva global de la situación actual, brindando como resultado las conclusiones y recomendaciones más certeras.

## 2.- Tipo de investigación.

Se realizó un estudio descriptivo, porque especifica como es y cómo se manifiesta el problema en estudio, teniendo como objetivo dar un panorama lo más preciso posible. Este tipo de indagación permitió estudiar las partes, cualidades y circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento del fenómeno estudiado.

## 3.- Diseño de la investigación.

Se utilizó un diseño de estudio no experimental, sin manipular las variables, observando las condiciones como tal, recopilando información de fuentes primarias, las cuales se procesaron, tabularon, y analizaron.

## 4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### 4.1 Técnicas.

Se utilizaron diferentes técnicas para recolectar la información, entre las cuales se mencionan las siguientes:

#### 4.1.1 La encuesta.

Se elaboró un cuestionario para ser dirigido al personal administrativo que labora en la institución y que se encuentra en la edad fértil o que tienen hijos menores de cinco años. La recolección de información se realizó dentro de las instalaciones de Industrias Militares (CALFA).

#### 4.1.2 La entrevista.

El uso de esta técnica consistió en reunirse con el Comandante de la unidad militar, por lo que permitió la obtención de información fidedigna sobre la implementación de una guardería para los hijos de sus empleados, fue respondida en una sola sesión.

#### 4.2 Instrumentos.

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyeron a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

##### 4.2.1 Cuestionario.

El cuestionario fue dirigido al personal administrativo, estuvo compuesto por dieciséis preguntas y fue contestado en tres sesiones para evitar aglomeraciones; en la primera se dirigió a los empleados que se encuentran laborando en las oficinas, en la segunda participó personal de la Fábrica de Textiles y en la última fue contestado por los empleados de la Fábrica de Calzado.

##### 4.2.2 Guía de entrevista.

Se elaboraron dos guías de entrevista de forma estructurada.

Una dirigida al Comandante del CALFA por ser la máxima autoridad en la institución y el principal responsable de la toma de decisiones; estuvo compuesta por diecinueve preguntas precisas.

La segunda fue dirigida al Jefe del Departamento I Personal, debido a que ese departamento es el principal encargado del recurso humano de esa institución, estuvo compuesta por quince preguntas y fue contestada el mismo día.

#### 5.- Fuentes de información.

Se refiere a los recursos que ayudaron a recopilar información para realizar la investigación.

### 5.1 Fuentes primarias de información.

Las fuentes primarias que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

El Comandante del CALFA, debido a que es quien administra todo tipo de recurso con el que cuenta la institución y tiene la potestad de llevar a cabo el proyecto, en caso que la investigación arrojará resultados positivos, es decir, que el estudio sea factible.

El Jefe del Departamento I Personal, ya que es el principal encargado del recurso humano y mayor interesado en la implementación de estrategias de carácter motivacional, que de cómo resultado la eficiencia en el cumplimiento de labores y al mismo tiempo un adecuado manejo motivacional de la moral de los empleados.

Personal administrativo, porque son los que cuentan con la información más certera y oportuna, además de ser los principales beneficiarios en caso de ejecutar el proyecto.

### 5.2 Fuentes secundarias de información.

Para la realización de la investigación se hizo uso de documentos oficiales de la institución, libros, trabajos de graduación, leyes y páginas web relacionados al tema.

### 6.- Ámbito de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, ubicado en Calle Concepción No. 863, San Salvador.

### 7.- Objeto de estudio.

El objeto investigado fue la institución, es decir, el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada.

### 8.- Unidades de análisis.

Las unidades de análisis que se relacionaron directamente con el tema fueron:

Comandante de la institución.

Jefe del Departamento I Personal.

Personal administrativo.

No se incluye como unidades de análisis al personal de Oficiales, Suboficiales y Tropa, debido a que no se encuentran de manera permanente en una sola unidad militar, sino que son relevados constantemente.

## 9.- Determinación del universo y muestra.

### 9.1 Universo.

En el Comando laboran cuatrocientas cincuenta y un (451) personas, sin embargo, se eligió como universo solamente trescientas veinticuatro (324) debido a que el resto del personal son miembros del Batallón de Apoyo Avanzado No. 1 con sede en San Miguel y el Batallón de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, ubicado en La Libertad.

### 9.2 Muestra.

Representa una parte de la población accesible, el cálculo es uno de los aspectos que determina el grado de credibilidad que se concede a los resultados obtenidos.

Con base al universo planteado y al seguimiento de la presente fórmula se determinó la muestra de la investigación.

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Variable de la distribución normal estándar (nivel de significancia).

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

N= Tamaño de la población.

E= Nivel de error.

Los datos utilizados para calcular el tamaño de la muestra del personal administrativo a encuestar son:

$n = ?$

Z = Nivel de confianza (95 % = 1.96)

p = Probabilidad de éxito 50% (0.50)

q = Probabilidad de fracaso 50% (0.50)

N = Universo o población objeto de estudio (324 empleados)

E = Nivel de error permisible 10 % (0.10)

Sustituyendo en la fórmula:

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

$$n = \frac{(324)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.10)^2(324-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$n = 94$  empleados.

Nivel de confianza: Se determinó que, para la investigación, el nivel de confianza recomendable es del 95%, debido a que se aplicó la fórmula de la población finita y se consideró que a ese nivel los resultados proporcionados fueron confiables, determinando un diagnóstico de la situación del CALFA.

Probabilidad de éxito o fracaso: El resultado de la investigación era incierta por lo que se estableció un 50% de probabilidad de éxito como de fracaso.

Error permisible: se estimó un 10%, lo que quiere decir que, de cada cien cuestionarios, diez podrían tener fallas en la información proporcionada.



## 10.- Procesamiento, Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

### 10.1 Procesamiento.

Una vez obtenida la información por medio de las técnicas utilizadas, se llevó a cabo la tabulación de los datos, con la finalidad de analizar los resultados y de esta manera obtener la interpretación de los datos. Se utilizó el software Microsoft Excel, el cual facilitó el ordenamiento de la información, así como la tabulación de los datos y la visualización de los mismos.

### 10.2 Tabulación.

La tabulación se completó con la información obtenida de la guía de entrevista y los cuestionarios, representando de manera ordenada las interrogantes que respondió el personal administrativo de la institución.

### 10.3 Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación se logró luego de tener procesados los datos, a través de tablas de información y gráficos que son de ayuda visual para describir paso a paso la necesidad del proyecto que se pretende ejecutar. E.- Procesamiento y análisis de datos.

#### F.- Diagnóstico actual del CALFA.

La elaboración del diagnóstico actual de la Institución, se basó en los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Comandante y al jefe del Departamento I Personal, así como también al cuestionario aplicado al personal administrativo.

Siguiendo la estructura general de la formulación y evaluación de proyectos, vista en el Capítulo I, a continuación, se detalla el diagnóstico obtenido en referencia a los cuatro estudios importantes:

#### 1.- Estudio de mercado.

##### 1.1 Análisis de la demanda.

La investigación considera una población de 324 empleados, de esta población se sustrajo una muestra de 94 para el estudio de campo. La información recopilada a través

de la encuesta, permite determinar que existe la demanda para los servicios de una guardería.

Los resultados del cuestionario reflejan la necesidad de implementación de una guardería, debido a que se ha podido comprobar que la Institución cuenta con colaboradores que se encuentran en edad reproductiva (Ver I.- Datos generales, pregunta 2), lo que significa que los que aún no tienen hijos pueden llegar a tenerlos a corto plazo y necesitar del servicio.

La implementación de la guardería para los hijos de los empleados del CALFA tendrá una gran demanda potencial, pues la mayoría del personal administrativo destacado es de sexo femenino (Ver I.- Datos generales, pregunta 1), y es importante mencionar que el setenta por ciento del talento humano evaluado tiene al menos un hijo (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 1), por lo tanto, el talento humano en mención pueden ser usuarios potenciales del servicio, debido a que la mayoría tienen a sus hijos en edades con la que se pretende que se reciban , (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 3), generando a sus padres un ahorro económico, en especial a los que contestaron que incurren en un gasto mensual de más de veintiséis dólares (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 5).

Se ha inferido que las variables más determinantes para que los empleados hagan uso de los servicios que prestaría la guardería son las siguientes:

Mejora en el tiempo laboral invertido en la institución, pues se ha cuantificado a un 80% del talento humano que utiliza parte del tiempo laboral en actividades relacionadas con el cuidado de sus hijos (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 6), de este tiempo invertido el 41% confirmó usar las horas personales (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 7).

Disminución de ausencias laborales, por no tener quien cuide de sus hijos. Estas ascienden a un 73% en el personal que al menos ha solicitado de 1 a 5 veces, (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 8). Por otra parte, se han registrado llegadas tardías por no tener quien cuide de sus hijos en un 42% del personal evaluado (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 9).

Por lo tanto, con la implementación de la guardería, se podría disminuir el índice de ausentismo y de llegadas tardías que actualmente presentan, debido a inconvenientes generados con el cuidado de los menores.

En cuanto a lo que corresponde a la aceptación por parte del personal administrativo sobre la implementación de la guardería dentro de las instalaciones, se contó con un 98% de aceptación (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 11), así mismo, contando con una aceptación del 96% del total de encuestados, manifestando que haría uso del servicio en caso de tener hijos actualmente o si los tuviera en un futuro (Ver II.- Datos de la investigación pregunta 12).

Resultados de la entrevista:

El Comandante está consciente que existe la problemática del ausentismo relacionada a los hijos del personal, (ver Anexo 1, pregunta 4) sin embargo, ellos solamente cuentan con cuarenta horas anuales de permisos personales, las cuales son insuficientes para poder suplir las actividades que tengan en relación a sus hijos, como por ejemplo citas médicas, actividades escolares, por lo que como la máxima autoridad de la institución y en casos excepcionales permite hacer uso parcial de la vacación anual de sus colaboradores cuando sea requerido; además está en la disposición de gestionar a sus Superiores, solicitudes de permisos sin goce de sueldo para el personal que lo requiera (ver pregunta 5).

Por otra parte, en la entrevista realizada al Jefe del Departamento I Personal, asegura que, del total de personal administrativo, la mayoría son mujeres (Ver Anexo 2, pregunta No. 1) lo cual genera que este segmento del personal, sea quienes más se ausentan de sus labores (ver pregunta No. 2) siendo desde su experiencia la causa más común de inconvenientes relacionados a sus hijos (ver pregunta No. 3).

El proyecto se considera que ayudaría en gran medida al personal de la Institución, debido a que es potencial y exitoso, desde la perspectiva social con la cual se manejaría (Ver Anexo 2, pregunta No. 12).

## 1.2 Análisis de la oferta.

### 1.2.1 Producto.

Según los resultados del estudio, la oferta de servicios de guardería para los hijos de los empleados del CALFA, debe contar con el personal idóneo y profesionalmente preparado, el cual según la entrevista realizada a la autoridad superior del Comando, manifestó que dentro de la Institución, se cuenta con el personal profesional capacitado que puede emplearse al proyecto, como por ejemplo psicólogos, y educadores; además se podría gestionar para que personal médico del Hospital Militar sea empleado a tiempo parcial, para prestar atención pediátrica a los usuarios de la guardería y así evitar que el personal administrativo tenga que desplazarse hacia ese nosocomio (Anexo 1, pregunta 14).

En cuanto al Jefe del Departamento I Personal, comentó que la institución cuenta con personal idóneo, el cual se puede empeñar en las actividades de la guardería como psicólogos, enfermeras y personal profesional de la educación (Anexo 2, pregunta No. 9).

### 1.2.2 Plaza.

La guardería será ubicada dentro de la institución, en la Calle Concepción No. 863 frente a la Fuerza Naval, en el municipio de San Salvador. Esta ubicación ofrece ventajas por la cercanía con los usuarios potenciales y la seguridad en la zona, esto según lo manifestado por Comandante en la entrevista realizada, además comentó que hay un espacio físico en el cual podría adecuarse para el funcionamiento de la guardería (Anexo 1, pregunta 16).

En la investigación se determinó que las instalaciones físicas deben contar con al menos cuatro salones amplios, los cuales serán destinados para las áreas que se pretende suplir; además de un área para la cocina, un espacio de juegos, baños. Asimismo, se deberá designar un lugar para ser destinado como oficina administrativa. El Comandante en la entrevista comentó que con respecto al mobiliario y equipo necesario para la guardería, está fuera de su autoridad tomar la decisión de invertir, pero al mismo tiempo indicó que

si puede realizar las gestiones necesarias a través de la Unidad de Control Presupuestario, a fin de solicitar la adaptación o la creación de una partida presupuestaria para la asignación de fondos en el ejercicio fiscal en que se estime más adecuado, a fin de generar la inversión para la adquisición. (Anexo 1, pregunta 17).

## 2.- Estudio técnico.

### 2.1 Localización del proyecto.

Se determinó que la localización de la guardería será dentro de las instalaciones del Comando, en un espacio físico que estime conveniente en coordinación con las autoridades.

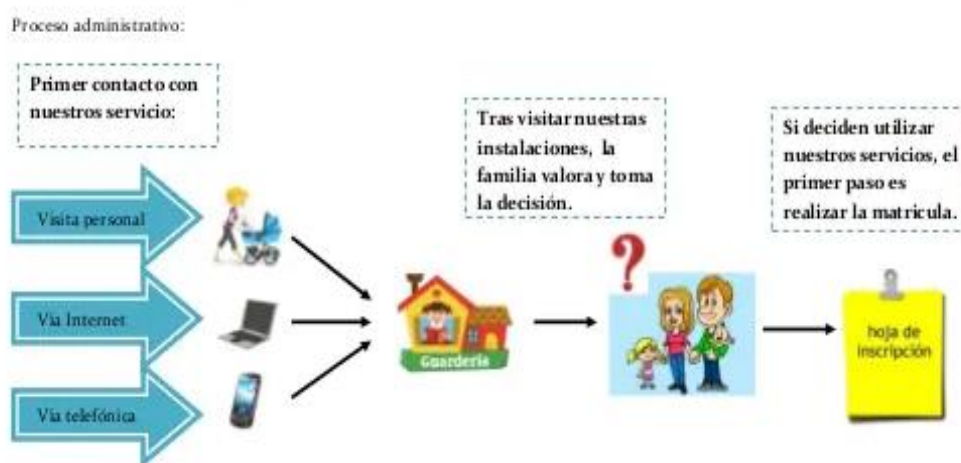
### 2.2 Tamaño del proyecto.

Para el proyecto, se precisa que requiere de un área física que sea amplia y confortable, para permitir el desenvolvimiento de las actividades de los menores y el desarrollo de estos.

### 2.3 Ingeniería del proyecto.

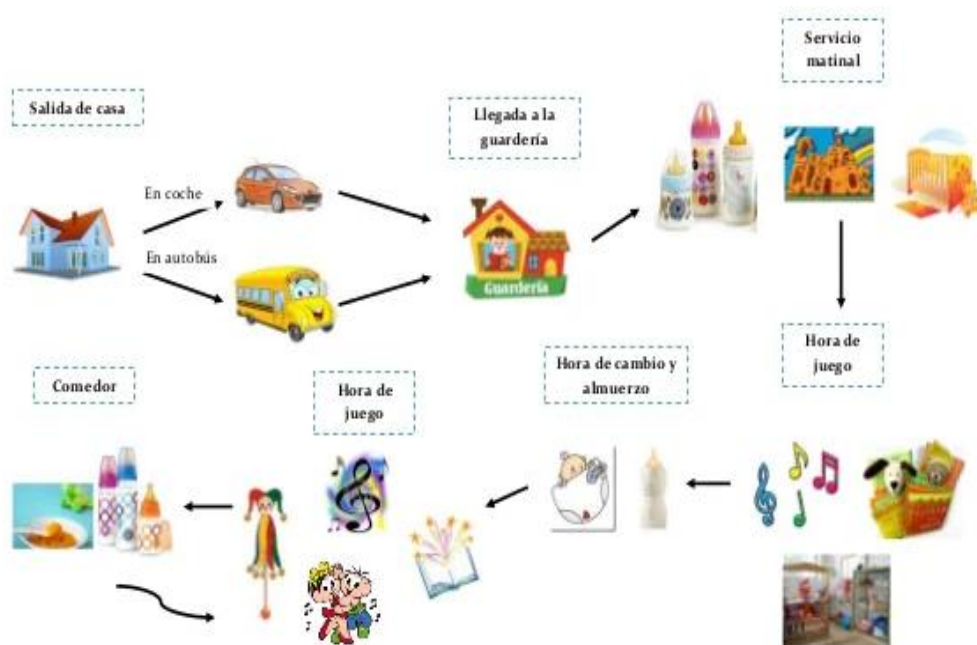
#### 2.3.1 Prestación de servicio.

Figura No. 5 Proceso de selección administrativo.



Fuente: Elaborado por grupo de trabajo.

Figura No. 6 Proceso educativo en general.



Fuente: Elaborado por grupo de trabajo.

### 2.3.2 Inversiones en mobiliario y equipo.

Para la realización del proyecto se requiere realizar la inversión en mobiliario y equipo necesario para brindar con efectividad y comodidad los servicios que la guardería ofrecerá.

Mobiliario requerido:

- Mesas y sillas
- infantiles.
- Escritorio.
- Sillas secretariales
- Casilleros.
- Cunas y colchones para cuna.
- Corrales.
- Cambiadores de pañal.
- Servicios sanitarios y lavamanos infantiles.
- Servicio sanitario y lavamanos para adultos.
- Microondas.

- Refrigerador.
- Cocina eléctrica.
- Pizarras.
- Teléfono.
- Archivero.
- Juegos.
- Computadoras.
- Impresoras.

### 2.3.3 Requerimiento de personal.

Para que la guardería funcione de manera eficiente se necesita el personal adecuado y calificado para los puestos requeridos, con el objetivo de que los usuarios estén satisfechos con el servicio, dentro del personal necesario se puede mencionar:

1 Director (a).

1 Secretaria.

1 Psicólogo (a).

1 Médico Pediatra.

3 Licdas. Materno Infantil.

1 Profesor (a) en Educación Inicial y Parvularia.

10 Auxiliares.

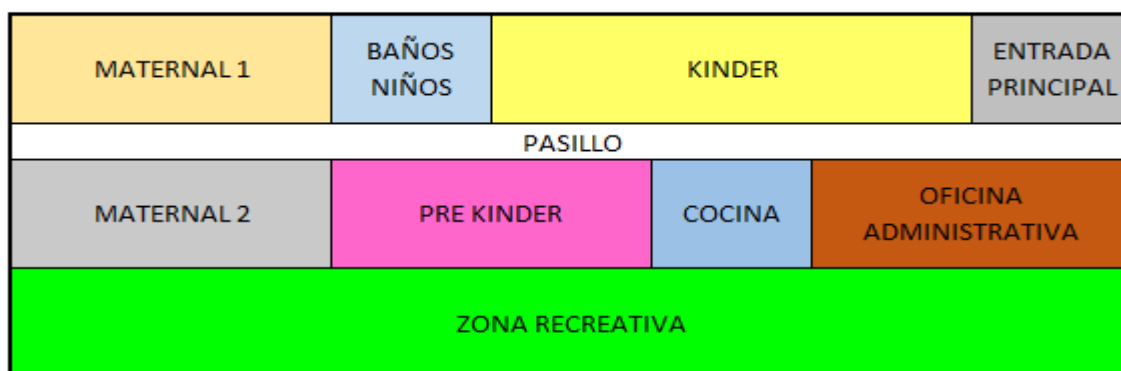
1 Trabajador (a) Social.

1 Ordenanza.

### 2.3.4 Distribución de la instalación.

La distribución del espacio físico disponible para la guardería es lo suficientemente amplio para ubicar tanto el mobiliario, como los recursos tecnológicos necesarios. De esta manera se garantiza el adecuado espacio para la movilización dentro de las instalaciones, logrando así que tanto infantes y encargados de la guardería se sientan cómodos.

Figura No. 7 Propuesta de diseño de las instalaciones de la guardería.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

### 3.- Estudio Organizacional y Gerencial.

Resultados de la entrevista:

La autoridad superior del Comando, indicó en cuanto al estudio de factibilidad y referente a la adquisición de bienes y servicios para las instituciones públicas (Anexo 1, pregunta 7, 8 y 9) que conoce la importancia de realizar un estudio de factibilidad para la implementación del proyecto, el cual brinde la información necesaria para dar continuidad o abandono, conoce la importancia de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su Reglamento, por otra parte manifestó que debido a la magnitud del proyecto esta consciente que se deberá ejecutar por medio de una licitación pública.

También dijo conocer la Ley que regula la instalación de salas cunas para los hijos de los trabajadores, (Anexo 1, pregunta 6) reconociendo la importancia de la ejecución, primero por ser respetuoso de las leyes de la República y segundo por la motivación laboral que esto generaría en beneficio del personal bajo su cargo.

Manifiesta conocer la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores (Anexo 2, pregunta No. 8).

Con respecto al apoyo de las instancias superiores para la implementación en su totalidad del proyecto, piensa que los altos mandos buscarían garantizar el bienestar del



personal, por lo que considera que se buscarían alternativas de financiamiento para solventar la inversión que el proyecto necesitase (Anexo 2, pregunta No. 11).

Resultados del cuestionario:

El personal administrativo constató en un 90%, no estar consciente de la existencia de una ley que les garantiza el derecho de contar con un espacio físico, seguro y digno para sus hijos dentro de su lugar de trabajo; sin embargo, la posible ejecución del proyecto fue bien vista por el personal (Anexo 4, II Datos de la Investigación, pregunta No. 10).

#### 4.- Estudio Económico Financiero.

El proyecto que se pretende ejecutar, tendrá costos y gastos por su implementación y operaciones, sin embargo al tratarse de un proyecto social no percibirá ingresos, por lo que se espera que sus compromisos financieros sean incluidos en el presupuesto general de la nación a través del Ministerio de Defensa Nacional.

Los costos en que se incurrirá para la prestación del servicio, serán los sueldos del personal a tiempo completo y sus honorarios o bonificaciones, además de materiales didácticos como papelería y útiles de oficina, servicios básicos, mantenimiento de las instalaciones, entre otros.

El Comandante pretende solicitar a través de la Unidad de Control Presupuestario a sus superiores, la adaptación o la creación de una partida presupuestaria para la asignación de fondos en el ejercicio fiscal en que se estime más adecuado, a fin de generar la inversión para la adquisición de mobiliario y equipo (Anexo 1, pregunta 17). Aseguró que la institución armada tiene un presupuesto bajo, pero que al tratarse de un proyecto social se puede buscar una fuente de financiamiento adicional para poder ejecutarlo (Anexo 1, pregunta 12).

Se pueden disminuir costos operativos al contar con personal profesional capacitado como por ejemplo psicólogos y educadores (Anexo 1, pregunta 13, Anexo 2, pregunta 9), además se podría gestionar para que personal médico del Hospital Militar sea

empleado a tiempo parcial en ese Comando para prestar atención pediátrica a los usuarios de la guardería y así evitar que el personal administrativo tenga que desplazarse hacia ese nosocomio (Anexo 1, pregunta 14), de igual forma se buscaría la fuente de financiamiento en caso de ser estrictamente necesaria una contratación (Anexo 1, pregunta 15).

El Jefe del Departamento I Personal, manifiesta que el Comando, no proporciona ninguna ayuda económica para la educación inicial de los hijos del personal (Anexo 2, pregunta No. 7).

Con respecto a la factibilidad de contratación de personal (Anexo 2, preguntas No. 10 y 11) cree que las instancias superiores autorizarían las solicitudes dentro de sus posibilidades, debido a que la Institución Armada cuenta con un presupuesto con limitaciones, sin embargo el mando se encuentra con la disposición de garantizar el bienestar del personal, por lo que considera que se pueden buscar alternativas de financiamiento para solventar la inversión que el proyecto generaría, pues esta consciente que es un proyecto que sería de gran ayuda para el personal, generándoles la seguridad que los niños estarán siendo cuidados en un lugar apropiado, en el que se esperaría que los costos por el cuidado de éstos sea mínimo, contribuyendo al ahorro de las familias representadas en ese Comando que hicieran uso del servicio de la guardería.

Para finalizar en un 89% del personal encuestado, manifiesta que incurre en gastos en concepto de cuidado de sus hijos entre una cantidad que oscila entre \$25.00 a más de \$100 y el resto menciona que su costo de manutención comprende entre \$0.00 hasta \$25 mensualmente, razón por la cual se puede observar que el ahorro para el bolsillo de las familias es evidente (Anexo 3, pregunta 5).

En un 95% el personal considera que se tiene un beneficio para ellos, al implementar la guardería en su lugar de trabajo (Anexo 3, pregunta 13).

Por otra parte, en un 73% del personal se ausenta de 1 a 5 veces al año para atender asuntos relacionados a los hijos (Anexo 3, pregunta 8), lo que implica descuentos por ausencias que pueden llegar a ser no justificadas depende de la ocasión.

El personal considera que al implementarse el proyecto les generaría un beneficio como se había mencionado anteriormente, pues el 80% piensa que tendría un ahorro económico en el costo del cuidado (Anexo 5, pregunta No. 14).

#### 5.- Estudio de impacto social.

Se considera que este proyecto con finalidad social, tendrá un gran impacto entre los usuarios, debido a que además de fortalecer los lazos familiares mediante el desarrollo de actividades recreativas, los empleados podrán estar más pendiente de cómo sus hijos se desenvuelven, así como también estar atentos de enfermedades o quizá llegar incluso a prevenirlas. La investigación fortalecerá también a aquellas madres que están en periodo de lactancia, ya que no esperaran hasta salir de sus labores para amamantar a sus niños pequeños, sino que se le podrá dar cumplimiento a la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna, la cual en el Art. 2 dice textualmente: “Todos los niños y niñas tienen derecho a la lactancia materna en condiciones, que garanticen su vida, salud, crecimiento y desarrollo integral. Asimismo, las madres tienen derecho a amamantar a sus hijos e hijas con el apoyo del padre, la familia, la comunidad, los empleadores y las organizaciones privadas y es obligación del Estado garantizarlo”. El beneficio social, como se ha podido denotar durante el desarrollo del estudio, podrá llegar ser de gran ayuda para los empleados, pues, evitaran llegadas tardías, inasistencias e incluso licencias sin goce de sueldo o renunciaciones de empleo a causa de sus hijos.

El Comandante considera que el servicio debería ser totalmente gratuito y libre para cualquier empleado administrativo que desee utilizarlo, siempre y cuando cumpla con las normas y reglamentos que se creen, esto para una óptima convivencia dentro de la guardería (Anexo 1, pregunta 18). En cuanto al beneficio que generaría la ejecución del proyecto considera que la implementación dejará beneficios a los empleados que la utilicen pues se ahorrarán dinero, tiempo y riesgo en el cuidado de sus hijos.

En cuanto al Jefe del Departamento I Personal, considera que durante su administración no ha recibido solicitudes de permiso sin goce de sueldo o renunciaciones por no tener quien cuide a sus hijos, sin embargo, sí tiene conocimiento que en otras administraciones se ha

presentado este tipo de solicitudes, aunque en una cantidad mínima (Anexo 2, pregunta No. 6). Dentro de los beneficios que generaría la implementación del proyecto, desde su punto de vista, cree que generaría; seguridad, tanto en padres como en hijos, pues los niños estarán siendo cuidados en un lugar apropiado, velando por su educación y alimentación (Anexo 2, pregunta 13).

Referente al costo del servicio de la guardería, cree que el costo por el cuidado de los niños, tendría que ser mínimo, es decir algo significativo nada más, que contribuya al ahorro de las familias que hicieran uso de la guardería (Anexo 2, pregunta 14).

En cuanto a si se espera una mejora en el rendimiento laboral por parte de los empleados, para todo aquel personal que ha presentado inconvenientes de asistencia con el cuidado de sus hijos, al contar con el servicio de la guardería, la cual estaría cerca de ellos, se tiene la seguridad que tendrían la tranquilidad emocional que necesitan para poder desempeñar de manera eficiente sus funciones (Anexo 2, pregunta 15).

Con respecto al gasto de la alimentación diaria para los hijos de los empleados que usen el servicio de la guardería, se considera por parte de los empleados que debería ser proporcionada por la Institución en un 97% de los encuestados (Anexo3, pregunta 15).

En cuanto al costo que debería de tener la guardería los empleados manifiestan que para ellos debería de ser gratuito el gasto, observando que ellos esperan el apoyo incondicional de la Institución respecto al ámbito económico (Anexo 3, pregunta 16).

El 95% del personal encuestado manifestó que sus hijos no tienen capacidades especiales, mientras que el 5% si los tiene, lo que significa que si se ejecuta el proyecto se debería tomar en cuenta el tipo de capacidad especial de este porcentaje, para determinar si se puede dar el servicio a este segmento (Anexo 3, pregunta 17).

Los empleados administrativos tendrían la oportunidad de convivir más con ellos durante actividades recreativas que el centro infantil pueda desarrollar, como por ejemplo celebraciones del día de la madre, del día del padre, conmemoración de la Independencia Patria, día del niño, actividades navideñas, entre otras que podrían fortalecer la relación entre padres e hijos.

## G.- Alcances y Limitaciones.

Durante la realización del estudio de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la Ciudad de San Salvador, se presentaron los siguientes alcances y limitaciones:

### 1.- Alcances.

Entre los alcances presentados en el desarrollo de la investigación, se mencionan los siguientes:

1.1 Se logró obtener información valiosa e importante, como por ejemplo información administrativa interna, recursos humanos y del Comandante a cargo; asimismo se tuvo acceso a toda la documentación solicitada.

1.2 Se cuenta con el respaldo legal necesario y suficiente que da la certeza y seguridad que la realización del proyecto es necesario e indispensable para la institución, en beneficio del bienestar del talento humano que desempeñan las labores administrativas.

1.3 Se entrevistó al Comandante del CALFA, contando con su tiempo y respuestas oportunas, las cuales fueron valiosas para el enriquecimiento de la investigación, debido a que gracias a él se obtuvo información importante la cual se consideró dentro de los resultados.

1.4 Se logró entrevistar al Jefe del Departamento I Personal del CALFA, logrando obtener información necesaria e importante para conocer aspectos administrativos relacionados con el Talento Humano que trabaja en la institución.

1.5 La disponibilidad del docente asesor es valiosa para la investigación, debido a que se aclaran dudas y se hacen retroalimentaciones respecto al tema en desarrollo, aun considerando la limitante de la pandemia por COVID-19 que estamos atravesando mundialmente.

### 2.- Limitaciones.

Dentro del marco de las limitaciones encontradas en el estudio realizado, sobresalen las siguientes:

2.1 Es común en las Unidades Militares que su máxima autoridad esté en constante movimiento, por lo que durante el proceso de la realización del presente trabajo de investigación se tuvo que tratar con diferentes personas, las cuales fungieron en su momento como Comandante del CALFA.

2.1.1 Sin embargo, como principal limitación se encontró con el hallazgo de la pandemia por COVID-19, la cual entorpeció la continuidad del desarrollo de la investigación, obstaculizando la entrega de cuestionarios al personal administrativo, volviendo la recolección de datos lenta, ya que no se pudo entregar referidos cuestionarios en una sola sesión a fin de respetar las medidas de bioseguridad proporcionadas por el Ministerio de Salud, evitando así cualquier aglomeración del personal.

2.2 Quien fungía como Comandante del CALFA era también el Presidente de la Comisión Intersectorial de Logística, por lo que fue empleado a dirigir dicha comisión, retrasando la entrevista como máxima autoridad de esa institución.

## H.- Conclusiones y recomendaciones.

### 1.- Conclusiones.

El establecimiento de la evidencia respecto a la problemática que muestra la necesidad de desarrollar, dentro de la institución, una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. E Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la ciudad de San Salvador, fue basado en los cuestionarios realizados a los empleados, entre hombres y mujeres que desempeñan sus labores administrativas en dicha Institución, para así determinar las siguientes conclusiones:

1.1 Se ha podido concluir según la información recopilada, que el proyecto es factible y viable pues, existe la demanda para los servicios de una guardería, denotando la necesidad de la implementación de está, debido a que la institución cuenta con colaboradores que se encuentran en edad reproductiva, lo que significa que los que aún no tienen hijos pueden llegar a tenerlos a corto plazo; además quedó evidenciado que tanto el personal como las jefaturas se encuentran interesadas en el proyecto.

1.2 Las instalaciones de la guardería deberán establecerse en una área física que sea amplia y confortable, que permita a los menores desenvolverse sanamente, para lo cual deberá también invertirse en mobiliario y equipo que permita el desarrollo de las actividades curriculares tanto a los niños como al personal que laborará en ella, los cuales se pretende que sea adecuado y calificado para los puestos requeridos.

1.3 El proyecto tendrá costos y gastos por su implementación y operaciones, sin embargo al tratarse de un proyecto social no percibirá ingresos, por lo que los compromisos financieros que genere deberán ejecutarse mediante el Presupuesto General de la Nación a través del Ministerio de Defensa Nacional.

## 2.- Recomendaciones

En referencia a la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. E Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la ciudad de San Salvador, se hacen las siguientes recomendaciones:

2.1 Que considerando que según la investigación realizada, el proyecto es factible y viable, las autoridades hagan las gestiones necesarias para llevarlo a cabo y de esta manera beneficiar al personal administrativo que labora en esa Unidad Militar.

2.2 Se recomienda al Comando, que se considere un área física acorde a la cantidad de niños que albergará, así como también un espacio donde éstos puedan desarrollarse de manera integral, acondicionando el lugar para que sea libre de ruidos y olores que afecten su salud.

2.3 Que el CALFA solicite a donde corresponda, la adaptación o la creación de una partida presupuestaria para la asignación de fondos, que permita suplir las necesidades financieras del centro infantil.



### **Capítulo III Propuesta de factibilidad para la implementación de una guardería para los hijos de los empleados del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. e Ing. José María Peralta Lagos.**

#### A.- Importancia de la Propuesta.

La implementación de una guardería en el interior de la Unidad Militar, permitirá cumplir con la normativa legal vigente que dicta la Ley especial para la regulación e instalación de salas cunas para los hijos de los trabajadores, además se pretende que disminuya el ausentismo y llegadas tardías entre los empleados por cuestiones relacionadas al cuidado de los menores, lo que aumentaría la producción diaria del personal beneficiado; también mejoraría la economía de los empleados debido a que el costo por el servicio sería mínimo comparado con lo que actualmente desembolsan.

#### B. Objetivos de la Propuesta.

##### 1. Objetivo General.

Elaborar una propuesta de implementación de una guardería, en la cual se tenga en consideración las diferentes necesidades que los niños puedan tener, de tal manera que reúna las condiciones de infraestructura y áreas de servicio necesarias.

##### 2. Objetivos Específicos.

2.1 Determinar la ubicación ideal dentro de las instalaciones, en el cual considerar la distribución en planta, con el fin de reducir los costos, para que el presupuesto sea utilizado de acuerdo a los recursos institucionales.

2.2 Enfatizar en los beneficios sociales para el personal de la institución y lo que podrá ofrecer al desarrollar este proyecto.

2.3 Definir los recursos económicos y humanos, con los que debe contar un centro infantil de esta naturaleza, a fin de realizar las gestiones necesarias para su equipamiento.

### C.- Beneficios.

Los principales beneficiados serán los empleados, que hagan uso del servicio, teniendo la tranquilidad que sus hijos estarán siendo atendidos de la mejor manera, también tendrán un ahorro económico significativo.

Sin embargo, el Comando se verá beneficiado con esta inversión, disminuyendo significativamente el ausentismo del personal, por razones relacionadas al cuidado de los menores, trayendo con esto mayor productividad. Además, estaría dando cumplimiento a la normativa legal vigente que establece la obligación del patrono de implementar una guardería en el lugar de trabajo.

### D.- Evaluación del proyecto.

La evaluación está comprendida por dos dimensiones, una cualitativa y otra cuantitativa; en la cualitativa se abordan los ámbitos, actores y el enfoque que inciden en el proyecto; asimismo, se determina la viabilidad del proyecto en su perspectiva gerencial, técnica, legal, medioambiental y de mercado; mientras que en la cuantitativa se detallan los datos y análisis que permiten determinar la factibilidad del proyecto en sus aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, económicos y de impacto social.

#### 1.- Evaluación cualitativa.

##### 1.1 Ámbitos.

El proyecto impactará aspectos organizacionales, espaciales, temporales y de negociación, según detalle:

##### 1.1.1 Organizacional.

Se agregará un organigrama adicional al ya establecido en el Comando, el cual dependerá jerárquicamente de la Ejecutoría de dicha Unidad, requiriendo la contratación o reubicación de personal, según detalle:

(1 persona) Director (a). Será designada por la máxima autoridad de la institución y se caracterizará por tener valores éticos y morales, de comportamiento intachable, con agilidad en la toma de decisiones, versatilidad para adaptarse a distintos entornos, fomento de liderazgo compartido, innovador y con un enfoque visionario. Por la

naturaleza de la institución, quien funja con este cargo deberá ser un militar con el grado de Capitán, Teniente Coronel o Coronel, por lo que laborará en la Dirección de lunes a viernes, desde las siete de la mañana hasta las cinco de la tarde y estará pendiente de todas las actividades relacionadas al centro educativo. Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- a) Completará la mayoría de las tareas administrativas relacionadas con su funcionamiento. Esto puede incluir tareas tales como procesamiento de solicitudes de admisión, asistencia y mantenimiento de los registros de salud y seguridad, adquisición de suministros y mantenimiento, actualización de expedientes personales de los menores.
- b) Supervisará el comportamiento tanto del personal que prestará sus servicios en la guardería, las operaciones diarias y observará a los padres al momento de permanecer en las instalaciones.
- c) Será mediador al momento que se genere algún inconveniente.
- d) Supervisará que se ejecute el plan de trabajo establecido al inicio del año lectivo.
- e) Planificará y dirigirá reuniones técnicas con el personal docente y padres de familia.

(1 persona) Secretaria (o). Deberá tener habilidades en manejo de equipo de oficina, computadora, copiadora, etc, considerable nivel de organización, discreción, iniciativa, buena ortografía, redacción. Tendrá un horario de lunes a viernes desde las siete y treinta hasta las tres y media de la tarde. Realizará las tareas siguientes:

- a) Contestar llamadas telefónicas.
- b) Atención al público.
- c) Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
- d) Mantener actualizado archivo y expedientes de los menores.
- e) Distribuir documentación, papelería y utensilios de bioseguridad en la guardería.
- f) Colaborar con el director en lo necesario.

- g) Proporcionar formatos de solicitud para el ingreso de los menores.
- h) Actualización constante del inventario del centro infantil.
- i) Elaboración de correspondencia que le sea solicitado en apoyo a las tareas académicas, administrativas y de investigación, entre otras actividades que le sean encomendadas.

(1 persona) Psicólogo (a). Dependerá directamente del director del Centro Infantil, en beneficio de los menores que serán inscritos y de su núcleo familiar, como por ejemplo terapias individuales y grupales, entre otras acorde a su profesión.

(1 persona) Médico Pediatra. Proporcionará servicio de consulta pediátrica, además de realizar los controles periódicos en los menores.

El psicólogo y el pediatra laborarán diez horas semanales, en el horario que la Dirección estime conveniente, pudiendo establecer horarios rotativos en beneficio de los usuarios.

(3 personas) Profesionales Materno Infantil. Serán de preferencia graduada (o) de Licenciatura en Salud Materno Infantil o carreras afines al cargo, experiencia comprobada, además deberá tener conocimientos pedagógicos básicos, computación, redacción y ortografía, atención integral a las enfermedades prevalentes en la infancia (dolor de oído, bronquitis, resfriado común, etc.), conocimientos en psicología infantil y tendrá un horario de ocho horas diarias, de lunes a viernes. Desarrollará entre otras actividades, las funciones siguientes:

- j) Estimulará de forma lúdica la expresión verbal de los menores sobre la pronunciación correcta de las palabras.
- k) Realización de ejercicios corporales.
- l) Vigilará juegos de forma permanente.
- m) Respetará horarios de acuerdo a la edad y procurará un espacio para su descanso.
- n) Acercará a los niños a la lectura gráfica.
- o) Elaborará material didáctico.

(1 persona) Profesor (a) en Educación Inicial y Parvularia. Será exclusivamente graduado (a) de Profesorado en Educación Parvularia o afines, además de contar con experiencia en puestos similares, conocimiento de computación, pedagogía, redacción y ortografía. tendrá un horario de ocho horas diarias, de lunes a viernes y cumplirá con las siguientes actividades:

- a) Supervisará los alimentos antes de ingerirlos, así como el horario de comida y siesta de cada niño.
- b) Proporcionará espacios seguros de estimulación y despliegue de ejercicios corporales y vigilará los juegos de los niños.
- c) Elaborará material didáctico, que permite una enseñanza acorde al nivel que se atiende.
- d) Impartirá clases a los menores.

(10 personas) Auxiliares. Deberán ejecutar las siguientes actividades:

- a) Labores de recepción, cuidado y despacho de los niños, cumpliendo estrictamente con las disposiciones que se van a establecer.
- b) Apoyaran en todas las actividades educativas y recreativas que las maestras desarrollen.
- c) Vigilarán la siesta de los menores, creando hábitos higiénicos.
- d) Fomentaran la práctica de valores.
- e) Estará al pendiente del cuidado de los juguetes, equipo de recreación y material didáctico.

Las auxiliares laborarán ocho horas diarias, de lunes a viernes, en horarios rotativos, debido a que se pretende que el horario de atención a los menores será desde las seis y media de la mañana hasta las cinco treinta de la tarde.

(1 persona) Trabajador (a) Social. Graduado o estudiante de tercer año de la Lic. en Trabajo Social, cumplirá con las siguientes funciones. Evaluará en conjunto con el

director y el psicólogo solicitudes de admisión de los niños. Responsable de la programación y desarrollo del seguimiento familiar de cada menor del centro. También entrevistas con los menores y su núcleo familiar, para observar la evolución de los distintos casos. Otorgar permisos de los/as menores. Proteger la integridad física y psicológica, realizando acciones de prevención y atención de los infantes maltratados o víctimas de violencia intrafamiliar.

- a) Atenderá casos de consultas de los padres de familia y personal docente.
- b) Apoyará los programas de recreación de los menores.
- c) Realizará otras actividades inherentes al cargo que encomienden sus superiores.

Laborará cinco horas semanales, siendo el Director quien establezca el horario que más convenga.

(1 persona) Ordenanza. Persona encargada de la limpieza general de las instalaciones del centro infantil, elaboración de café y lavado de recipientes, trastes, entre otras actividades relacionadas a la salubridad del centro. El horario de trabajo será ocho horas diarias de lunes a viernes.

#### 1.1.1.1 Costos en concepto de sueldos.

Nota aclaratoria: El Ministerio de la Defensa Nacional no reconoce sueldo en concepto de vacaciones anuales, por lo que no se refleja en la planilla. Además, el techo para el aguinaldo es de cuatrocientos cincuenta y seis dólares con veintiséis centavos; el sueldo mínimo es de \$303.05 dólares americanos.

Cuadro No. 3 Costo en concepto de sueldos mensualmente.

Cantidad de personal	Nombramiento	Sueldo mensual	Aportación patronal		Total aportación patronal mensual	Descuentos empleados			Total descuentos empleados	Líquido a pagar
			7.38% IPSFA	7.5% HMC		7.30% IPSFA	5% HMC	ISR		
1	Director	\$ 1,200.00	\$ 88.56	\$ 90.00	\$ 178.56	\$ 87.60	\$ 60.00	\$ 94.55	\$ 242.15	\$ 957.85
1	Secretaria	\$ 400.00	\$ 29.52	\$ 30.00	\$ 59.52	\$ 29.20	\$ 20.00	S/R	\$ 49.20	\$ 350.80
1	Psicologo	\$ 500.00	\$ 36.90	\$ 37.50	\$ 74.40	\$ 36.50	\$ 25.00	S/R	\$ 61.50	\$ 438.50
1	Pediatra	\$ 500.00	\$ 36.90	\$ 37.50	\$ 74.40	\$ 36.50	\$ 25.00	S/R	\$ 61.50	\$ 438.50
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 59.04	\$ 60.00	\$ 119.04	\$ 58.40	\$ 40.00	\$ 41.67	\$ 140.07	\$ 659.93
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 59.04	\$ 60.00	\$ 119.04	\$ 58.40	\$ 40.00	\$ 41.67	\$ 140.07	\$ 659.93
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 59.04	\$ 60.00	\$ 119.04	\$ 58.40	\$ 40.00	\$ 41.67	\$ 140.07	\$ 659.93
1	Profesor educación inicial y parvularia	\$ 800.00	\$ 59.04	\$ 60.00	\$ 119.04	\$ 58.40	\$ 40.00	\$ 41.67	\$ 140.07	\$ 659.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 40.59	\$ 41.25	\$ 81.84	\$ 40.15	\$ 27.50	\$ 19.42	\$ 87.07	\$ 462.93
1	Trabajador Social	\$ 400.00	\$ 29.52	\$ 30.00	\$ 59.52	\$ 29.20	\$ 20.00	S/R	\$ 49.20	\$ 350.80
1	Ordenanza	\$ 350.00	\$ 25.83	\$ 26.25	\$ 52.08	\$ 25.55	\$ 17.50	S/R	\$ 43.05	\$ 306.95
<b>TOTAL PLANILLA MENSUAL</b>		<b>\$ 12,050.00</b>	<b>\$ 889.29</b>	<b>\$ 903.75</b>	<b>\$ 1,793.04</b>	<b>\$ 879.65</b>	<b>\$ 602.50</b>	<b>\$ 455.43</b>	<b>\$ 1,937.58</b>	<b>\$ 10,112.42</b>

Elaborado por el grupo de trabajo.

Cuadro No. 4 Costo en concepto de sueldos anualmente, incluyendo aguinaldo.

Cantidad de personal	Nombramiento	Sueldo mensual	Sueldo anual	Aportación patronal anual		Total aportación patronal	Descuentos trabajador			Total descuentos trabajador	Aguinaldo	Liquido a pagar
				7.38% IPSFA	7.5% HMC		7.30% IPSFA	5% HMC	ISR			
1	Director	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,062.72	\$ 1,080.00	\$ 2,142.72	\$ 1,051.20	\$ 720.00	\$1,134.60	\$ 2,905.80	\$ 456.26	\$ 11,950.46
1	Secretaria	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 354.24	\$ 360.00	\$ 714.24	\$ 350.40	\$ 240.00	S/R	\$ 590.40	\$ 400.00	\$ 4,609.60
1	Psicologo	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 442.80	\$ 450.00	\$ 892.80	\$ 438.00	\$ 300.00	S/R	\$ 738.00	\$ 456.26	\$ 5,718.26
1	Pediatra	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 442.80	\$ 450.00	\$ 892.80	\$ 438.00	\$ 300.00	S/R	\$ 738.00	\$ 456.26	\$ 5,718.26
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 708.48	\$ 720.00	\$ 1,428.48	\$ 700.80	\$ 480.00	\$ 500.04	\$ 1,680.84	\$ 456.26	\$ 8,375.42
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 708.48	\$ 720.00	\$ 1,428.48	\$ 700.80	\$ 480.00	\$ 500.04	\$ 1,680.84	\$ 456.26	\$ 8,375.42
1	Profesor materno infantil	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 708.48	\$ 720.00	\$ 1,428.48	\$ 700.80	\$ 480.00	\$ 500.04	\$ 1,680.84	\$ 456.26	\$ 8,375.42
1	Profesor educación inicial y parvularia	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 708.48	\$ 720.00	\$ 1,428.48	\$ 700.80	\$ 480.00	\$ 500.04	\$ 1,680.84	\$ 456.26	\$ 8,375.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Auxiliar	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 487.08	\$ 495.00	\$ 982.08	\$ 481.80	\$ 330.00	\$ 233.04	\$ 1,044.84	\$ 456.26	\$ 6,011.42
1	Trabajador Social	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 354.24	\$ 360.00	\$ 714.24	\$ 350.40	\$ 240.00	S/R	\$ 590.40	\$ 400.00	\$ 4,609.60
1	Ordenanza	\$ 350.00	\$ 4,200.00	\$ 309.96	\$ 315.00	\$ 624.96	\$ 306.60	\$ 210.00	S/R	\$ 516.60	\$ 350.00	\$ 4,033.40
<b>TOTAL PLANILLA ANUAL</b>		<b>\$ 12,050.00</b>	<b>\$ 144,600.00</b>	<b>\$ 10,671.48</b>	<b>\$ 10,845.00</b>	<b>\$ 21,516.48</b>	<b>\$ 10,555.80</b>	<b>\$ 7,230.00</b>	<b>\$ 5,465.16</b>	<b>\$ 23,250.96</b>	<b>\$ 8,906.42</b>	<b>\$ 130,255.46</b>

Elaborado por el grupo de trabajo.



### 1.1.2 Espacial.

El área geográfica es dentro de las instalaciones del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, Gral. e Ing. José María Peralta Lagos, ubicado en la Calle Concepción No. 863, San Salvador, del cual por medidas de confidencialidad se desconocerá realmente la ubicación interna.

### 1.1.3 Temporal.

Se estima que la guardería opere dentro de las instalaciones del Comando, de manera indefinida, sin embargo, los recursos materiales y tecnológicos, al terminarse su vida útil ya sea por la forma en la que estos se manipulen o el desgaste natural de cada uno, será necesario el reemplazo o reparación según sea el caso, el cual deberá ser financiado con recursos de la institución.

### 1.1.4 De negociación.

El proyecto implicará el establecimiento de acuerdo por la adquisición de recursos, uso de infraestructura y contratación o traslado interno necesario para el funcionamiento de la guardería. Además, el Comandante será el responsable de implementar el proyecto, por lo que solicitará al Jefe del Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada, que gestione con el Ministro de la Defensa Nacional, para que elementos de otras Unidades Militares colabore con la ejecución; como por ejemplo el Comando de Ingenieros de la Fuerza Armada con su experiencia en construcciones de infraestructuras podría adecuar las instalaciones, asimismo el Comando de Sanidad Militar a través del Hospital Militar Central, aportaría médicos pediatra para que asista regularmente al centro infantil, para llevar a cabo los controles de los menores y con este tipo de negociaciones disminuir costos por mano de obra.

Además también debe considerar gestionar una serie de permisos e inscripciones que son establecidas por los entes reguladores, entre los que destacan:

- a) Consejo Nacional de la niñez y adolescencia (CONNA)
- b) Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- c) Oficina de Planificación del área metropolitana (OPAMS)
- d) Ministerio de Educación.

e) Ministerio de Salud.

### 1.2 Actores.

Estos son los diferentes grupos de interés que influirán en la ejecución del proyecto y sobre quienes impactaría:

- a) Ministro de la Defensa Nacional.
- b) Jefe del Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada.
- c) Unidades Militares.
- d) Comandante del CALFA.
- e) Ejecutivo y Jefe de Estado Mayor.
- f) Jefaturas de las dependencias.
- g) Personal administrativo.

### 1.3 Enfoque.

El enfoque del proyecto es proporcionar el servicio para los hijos de los empleados administrativos, sin embargo, es normal que la demanda vaya en aumento al pasar del tiempo, por lo que se recomienda, que, con ayuda del director, jefe de recursos humanos, trabajador social y el psicólogo realicen un estudio socioeconómico al personal solicitante.

Para hacer uso del beneficio, será necesario cumplir con disposiciones básicas como por ejemplo que los menores sean exclusivamente hijos biológicos o adoptivos, que estén dentro del rango de edad que se pretende recibir; además los empleados solicitaran el servicio por escrito.

### 1.4 Viabilidad del proyecto.

En este apartado se evaluó el proyecto con el propósito de identificar si es viable o no, es decir, las probabilidades de éxito, por lo que se debe determinar si es admisible desde la perspectiva gerencial, legal, técnica, social y de mercado.

#### 1.4.1 Gerencial.

Se requiere personal a tiempo completo y parcial para el desarrollo de las actividades cotidianas, se ha mencionado anteriormente, que el Comando cuenta con mano de obra

calificada para desempeñar ciertas funciones, sin embargo, sería necesaria la búsqueda de perfiles que complementen el equipo de trabajo.

#### 1.4.2 Legal.

El proyecto cuenta con respaldo legal para la ejecución, debido a que se encuentra vigente la Ley Especial para la regulación e instalación de salas cunas para los hijos de los trabajadores, mediante la cual ordena a los empleadores la adecuación de un lugar para el cuidado de los menores, estableciendo sanciones económicas, en caso de incumplimiento.

#### 1.4.3 Técnica.

El Comando cuenta con suficiente espacio disponible para la adecuación de la sala cuna, además de tener personal técnico capacitado que pueda colaborar con la construcción o adecuación de la infraestructura.

#### 1.4.4 Medioambiental.

El proyecto es viable ambientalmente, ya que no se desarrollarán actividades que dañen el medio ambiente como deforestación en la zona, debido a que se adecuarán las instalaciones a fin de evitar hacer cambios drásticos y de esta forma también se estará optimizando recursos.

#### 1.4.5 De mercado.

Se logró determinar un mercado potencial, con futuros usuarios interesados, dentro del personal administrativo, comprobando el interés de los empleados, así como de las autoridades.

### 2.- Evaluación cuantitativa.

#### 2.1 Factibilidad de mercado.

##### 2.1.1 Caracterización del mercado.

Dentro del personal que labora en la institución se comprobó que se encuentran en edad reproductiva entre los 18-35 años, una tercera parte tienen hijos, de los cuales un setenta

por ciento están dentro del rango de edad que se pretende admitir en la guardería; además que la mayoría de los empleados son de sexo femenino, por lo que se puede afirmar que el proyecto tiene un mercado potencial, ya que las personas que aún no tienen, pueden llegar a tenerlos a mediano plazo.

#### 2.1.2 Análisis de la oferta.

En la zona geográfica donde se encuentra el Comando, solamente hay una guardería pública dentro de las instalaciones del Mercado de Mayoreo La Tiendona; sin embargo, es conocido que la zona es asediada por grupos delincuenciales, razón por la cual se vuelve arriesgado que personal administrativo hagan uso de ese Centro Infantil, por tal razón la propuesta se convierte en una necesidad.

#### 2.1.3 Análisis de la demanda.

Como se logró observar en los resultados de los cuestionarios, el Comando cuenta con suficiente población para ser parte del proyecto, sus hijos se encuentran en la edad adecuada para hacer uso de la prestación y manifestaron tener interés en que se implemente.

Cabe mencionar que no se elaboraron cálculos de demanda histórica y proyecciones, debido a que el servicio será dirigido a los hijos de los empleados sin distinción si es el padre o la madre quien labore en la institución, por lo que no se cuentan con registros de nacimientos de niños de este personal en los últimos años.

#### 2.1.4 Análisis del precio.

Después de analizar los resultados proporcionados en los instrumentos de recolección de datos, se reconoce la necesidad de la implementación del centro de cuidado, así como también quedó evidenciado el bajo presupuesto asignado, por lo que el Comando debe definir el precio justo a cambio del servicio, a fin de no afectar la economía de sus colaboradores, haciendo un esfuerzo para que el gasto incurrido sea en la medida de lo posible, menor a lo que los empleados están desembolsando actualmente; se sugiere que la cuota simbólica sea entre un rango de \$5.00 a \$20.00 mensuales, lo cual puede depender de los ingresos económicos de los interesados, así como también se puede

establecer cuotas especiales para los administrativos que tengan más de un hijo inscrito; se pretende que la inversión inicial, tanto para la adecuación como para la adquisición de equipo y mobiliario, sueldos, salarios, bonificaciones y servicios básicos sea cubierta por el presupuesto del Ministerio de la Defensa Nacional y con la aportación que los padres de familia realizaran se cubrirían gastos de mantenimiento de las instalaciones o incluso actividades de esparcimiento para los menores como celebración de festividades o lo que la máxima autoridad estime conveniente siempre y cuando sea exclusivamente para los infantes.

#### 2.1.5 Análisis de comercialización.

**Producto o servicio:** la principal actividad será el cuidado de los hijos de los empleados administrativos de esa Unidad Militar, complementando con actividades curriculares que permitan a los menores desarrollar habilidades, destrezas y competencias de acuerdo a la edad de cada uno, en horarios de 06:30 am hasta las 05:00 de la tarde, esto debido a que los empleados laboran desde las 07:30 de la mañana hasta las 03:30 de la tarde, pero hacen tiempo extra por lo menos una vez por semana, la cual finaliza las 05:00 pm.

**Precio:** Lo designará el Comando, tomando en cuenta que el servicio será de carácter social, por lo que se recomienda que sea simbólico y solamente para cubrir gastos menores como mantenimiento de las instalaciones, debido a que el propósito del proyecto no es el lucro sino el beneficio que se pretende otorgar y esa cantidad monetaria sería en concepto del cuidado del menor durante todo el día, asimismo, incluirá la educación inicial que se proporcione.

**Plaza:** para garantizar el éxito del centro infantil debe posicionarse como un espacio donde sea aceptada a una gran parte de la población que más lo necesite, de esta manera la comercialización será de forma directa y sin intermediarios, por lo que el canal de distribución será corto y tendrá mayor control del personal que necesite del servicio; el Comando puede realizar reuniones informativas constantes donde se le

comunique al interesado los requisitos y beneficios del proyecto y si así lo estimara conveniente podría crearse una página web donde se coloque dicha información.

Promoción: se considera que la mejor opción para dar a conocer el beneficio, es a través de reuniones informativas, debido a que es conocido que por razones de seguridad las Unidades Militares no hacen uso de redes sociales, pero si pueden optar por afiches en lugares estratégicos dentro de las instalaciones.

## 2.2 Factibilidad técnica.

### 2.2.1 Localización.

El espacio físico destinado para la guardería estará situado dentro de las instalaciones del Comando.

### 2.2.2 Tamaño.

Por motivos de confidencialidad no se puede describir las medidas del lugar donde se pretende la adecuación de las instalaciones, sin embargo, se espera que sea suficiente para la recepción de al menos cincuenta niños; tomando en consideración un espacio de 1.75 metros por cada uno; de esta manera los que aún no tienen hijos y los que lleguen a tener a corto o mediano plazo también tendrían oportunidad para dejarlos en el centro de cuidado.

### 2.2.3 Ingeniería.

Se requiere de un proceso de planificación, para cada uno de los recursos necesarios que se han mencionado como humano, materiales, dimensiones de espacio físico requerido.

Se trata de plantear las óptimas condiciones de valuación de la necesidad identificada y el correcto funcionamiento para beneficio de ambas partes.

Los padres no utilizarían tiempo de la jornada laboral en el caso de consultas médicas para sus hijos, llevando fuera del centro de trabajo o a otro lugar, debido a que contarán con servicio de salud, podrán cumplir con el horario de entrada y salida considerando que el centro infantil debe estar dentro de las instalaciones; la educación inicial será uno

de los principales pilares, contando también con áreas de descanso, horarios de acorde a las actividades que la edad requiera.

El CALFA a través de negociaciones internas, con el apoyo del Ministerio de Defensa, se espera que logren cumplir con las expectativas relacionadas a la asignación de la mano de obra, fondos requeridos para la inversión inicial y motivación del personal.

Por ser una Unidad Militar, se tienen ciertos temas en los cuales se trabajará en base a suposiciones, como el tamaño y ubicación, así mismo en cuanto a la toma de decisiones y con los recursos económicos reales con los que se cuenta, por ello se hace una serie de sugerencias en general, como se ha mencionado anteriormente.

#### 2.2.3.1 Distribución de las instalaciones.

Se sugiere que el espacio se distribuya de la manera siguiente:

- a) Un salón destinado para Maternal 1: En esta área estarán concentrados los niños que sus edades oscilan entre los tres meses veintidós días hasta veinticuatro meses, se contará con una Licenciada Materno Infantil y tres Auxiliares, debido a que por la edad de los infantes es más delicado el cuidado y se les debe dar atención en todo momento.
- b) Maternal 2: En este salón se albergará a los niños que posean entre dos hasta los tres años y también estará asignada una Licenciada Materno Infantil y tres Auxiliares. Para este rango de edad se realizarán actividades para estimular el desarrollo de los niños a través del juego.
- c) Pre Kínder: En esta sección se encontrarán los que oscilan entre tres a cuatro años y también tendrá a disposición una Licda. Materno Infantil y dos Auxiliares.
- d) Kínder: En esta etapa se alojarán a los que posean desde cuatro hasta cinco años y debido a que, por la edad, la educación será diferente a la de los salones anteriores, por esta razón se contará con una Profesora en Educación Inicial y Parvularia y dos personas que funjan como Auxiliar.
- e) Cocina: Se adecuará un espacio para ser usada como cocina, el cual contará con mobiliario básico como microondas, refrigerador, cocina de mesa y cafetera, por lo que se determinó que el espacio sea más reducido y de acceso restringido.

- f) Baños destinados para los menores: Los baños se adecuarán con servicio sanitario y lavamanos infantiles, para que sea acorde a la estatura de los niños que lo utilizarán.
- g) Consultorio médico: Contará con un espacio adecuado para que personal médico pueda llegar a dar consultas o a llevar a cabo control de niño sano, además este espacio podrá ser utilizado por el/la psicólogo (a).
- h) Oficina administrativa: En esta oficina estará ubicado un espacio para el Director (a) de la guardería, secretaria (o) y un (a) Trabajador (a) Social, además contará con un servicio sanitario con lavamanos, el cual también será usado por el personal que laborará dentro del recinto.
- i) Zona recreativa: Se ajustará un espacio para que los menores puedan jugar y ver televisión, estará compuesto por dos deslizaderos con columpio entre otros juegos que sean necesarios para el desarrollo de las habilidades de los usuarios.
- j) Cuarto de lavado: Se contará con un espacio para que en caso de emergencia puedan hacer uso de él, se pretende que los padres de familia sean los encargados del lavado de ropa de los menores, por lo tanto, esta área solo contará con un lavadero y un tendedero.
- k) Comedor: Para los niños de maternal 2, pre kínder y kínder se adecuará un espacio para consumir sus alimentos o refrigerios.
- l) Bodega: Este espacio se construirá para que el personal pueda guardar utensilios de limpieza.

Figura No. 8. Distribución de las instalaciones.



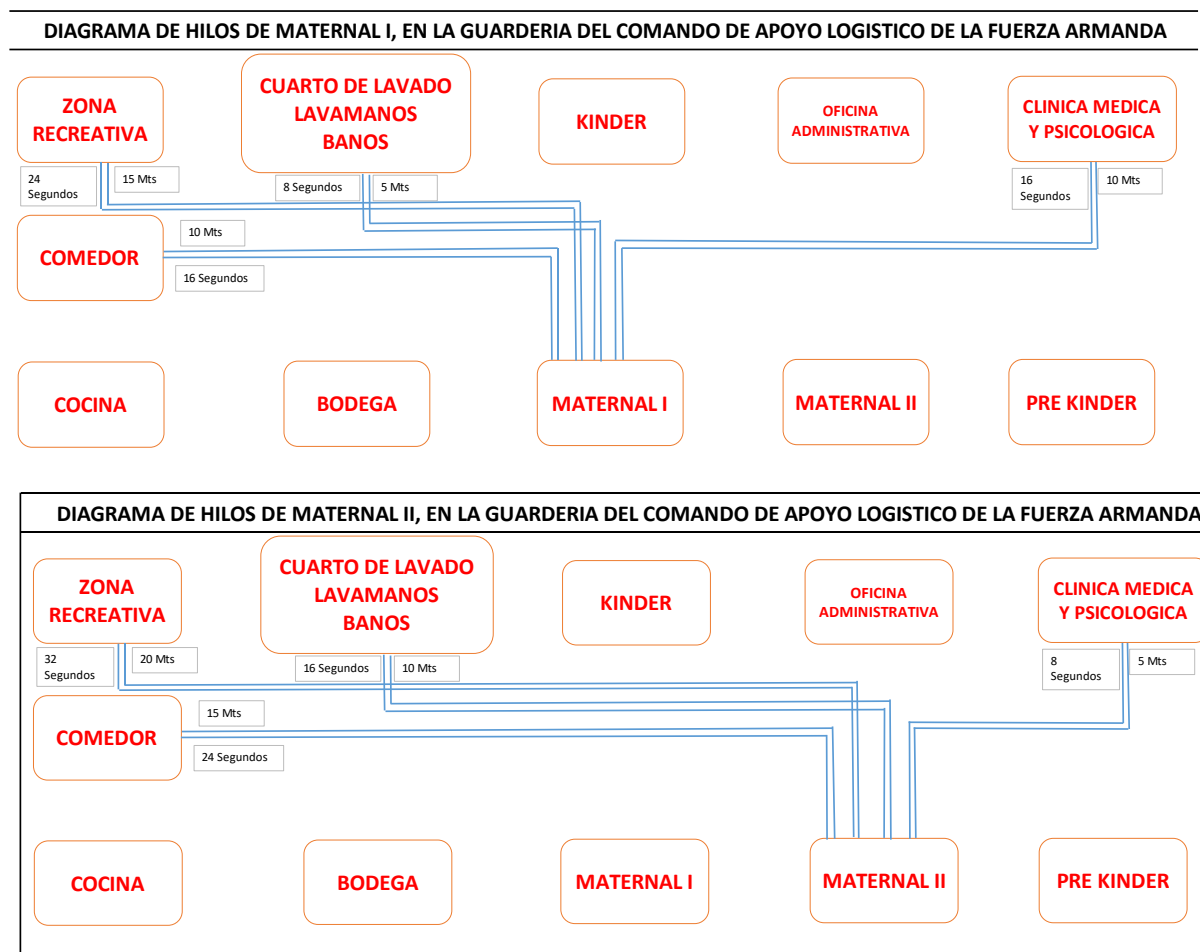
Elaborado por el grupo de trabajo.

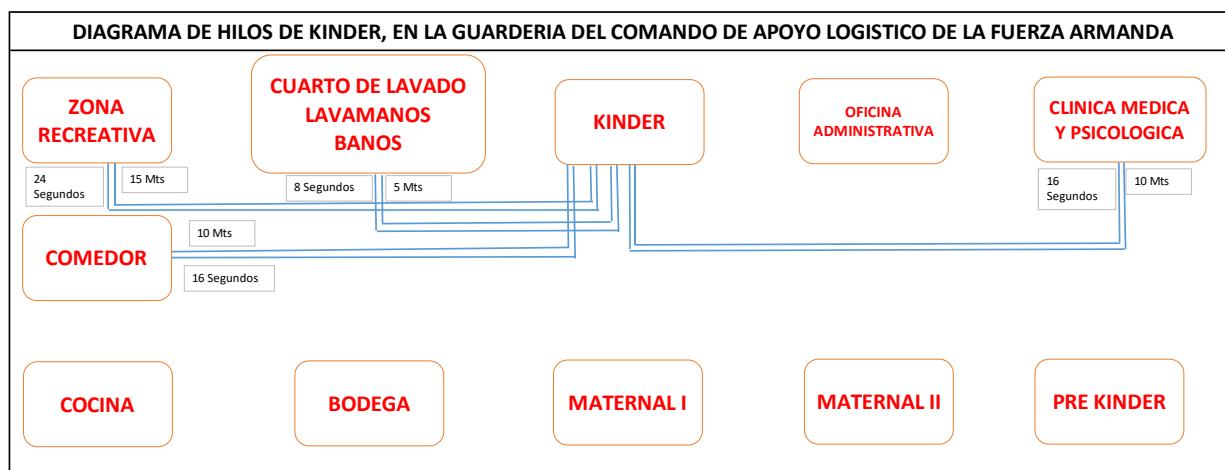
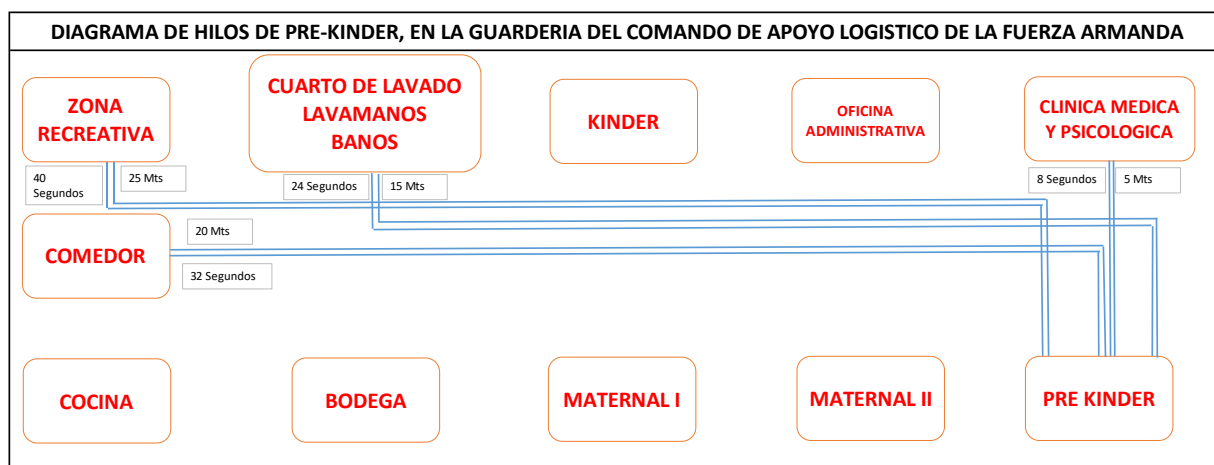


Por motivos de seguridad, la institución se negó a compartir las medidas de las instalaciones, razón por la cual no se detallan en el presente plano.

Diagramas de Hilos.

El diagrama de hilo como una estrategia organizacional, la cual presenta el recorrido y tiempo de desplazamiento en las diferentes distancias, por cada lugar de enseñanza en el que estarán ubicados los niños y niñas que formarán parte de la guardería:





Elaborado por el grupo de trabajo.

### 2.2.3.2 Descripción del proceso productivo.

Una vez al año se realizará la matrícula de los niños, para lo cual se entregará una lista de útiles y enseres a los padres, los cuales se han detallado en los anexos, los cuales deberán presentar durante la primera semana de inicio de actividades.

Durante la jornada laboral, se recibirán a los menores desde las 0630 de la mañana, para posteriormente seguir con la siguiente rutina:

- Desde las 0630 hasta las 0730 am, serán distribuidos al área correspondiente.
- A las 0730 am se desarrollará un acto de bienvenida.
- A las 0745 am los niños pertenecientes a maternal I y II serán llevados a sus salones respectivos para recibir el desayuno que sus padres previamente proporcionaron,

mientras que los de pre kínder y kínder al comedor, esto debido a que los últimos tienen la edad en la que pueden tomar sus alimentos, siempre supervisados por el personal de auxiliares.

d) Posteriormente, a las 0815 am se impartirá la parte lúdica según cada sección, es decir todo aquello relacionado al entretenimiento, diversión y aprendizaje según su edad.

e) A las 1000 am será el receso, con la finalidad que compartan entre ellos libremente.

f) La toma de refrigerio se servirá a las 1045 am, también proporcionado por los padres de familia, debiendo rotular los depósitos con el nombre de cada uno.

g) Después del refrigerio serán llevados a los juegos recreativos.

h) El almuerzo se servirá a las 1200 del medio día con la misma metodología del desayuno.

i) Después de consumir el almuerzo, serán enviados a los salones que les corresponde para ser inducidos a una siesta.

j) Entretenimiento (televisión, baile, canto, juegos recreativos).

k) El horario del personal administrativo es desde las 0730 am hasta las 0330 pm, sin embargo, hay días en los que el personal labora hasta las 0500 de la tarde por lo que los infantes se empezaran a entregar a sus padres desde las 0330 hasta las 0530.

l) El Comando establecerá los días y horas en los que personal médico asista a la guardería a brindar consulta o control de niño sano en coordinación con el Comando de Sanidad Militar.

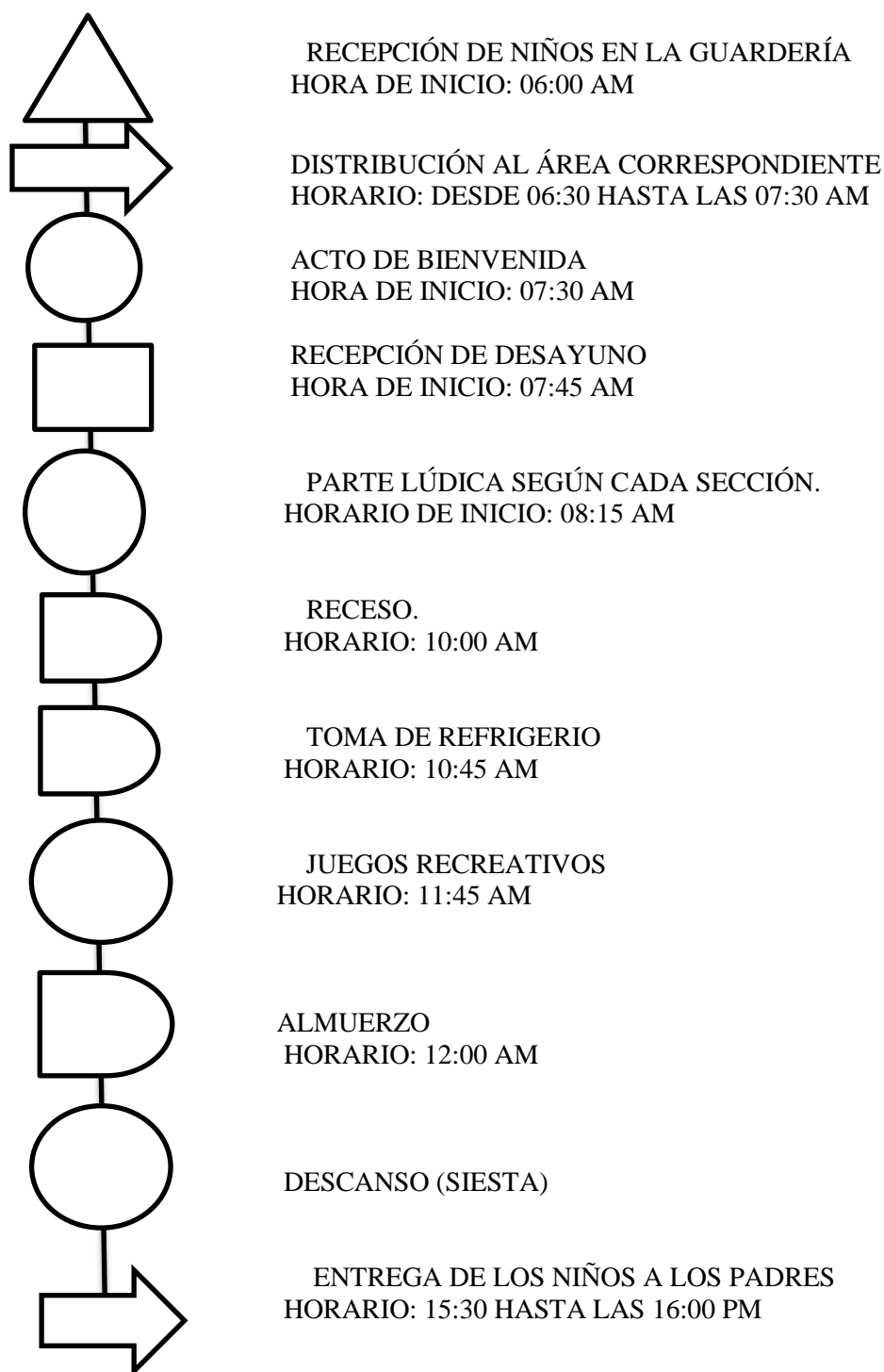
m) Además, el (la) psicólogo (a) proporcionará al Comando y a la Dirección de la guardería un plan de trabajo en el que establecerá los días y horas en las que intervendrá con actividades o consultas según sea el caso.

## 2.2.3.3 Diagrama de Proceso.

Método ASME.

El diagrama ASME es una representación gráfica que permite mostrar como optimizar y describir una serie de pasos, en este caso la jornada de cuidado de los niños.

Figura No. 9 Recepción y cuidado de los niños en guardería de Institución (CALFA).



#### 2.2.3.4 Organización espacial.

El niño o niña tiene la necesidad de socialización y afecto, movimiento, reposo y juego, así como de expresarse, observar, descubrir, sentirse seguro y por supuesto desarrollar actividades básicas como higiene y alimentación, por lo que el espacio se dispondrá a favorecer el contacto necesario entre los menores y los adultos que laboraran en el centro infantil, cada lugar será distribuido a manera que cada actividad se desarrolle de manera que permitan el movimiento individual y colectivo y se descubran las capacidades de cada uno.

El ambiente será en primera instancia, compensador de desigualdades sociales, ya que se pretende que la guardería complemente la vida familiar, sin dejar de lado la eficacia educativa.

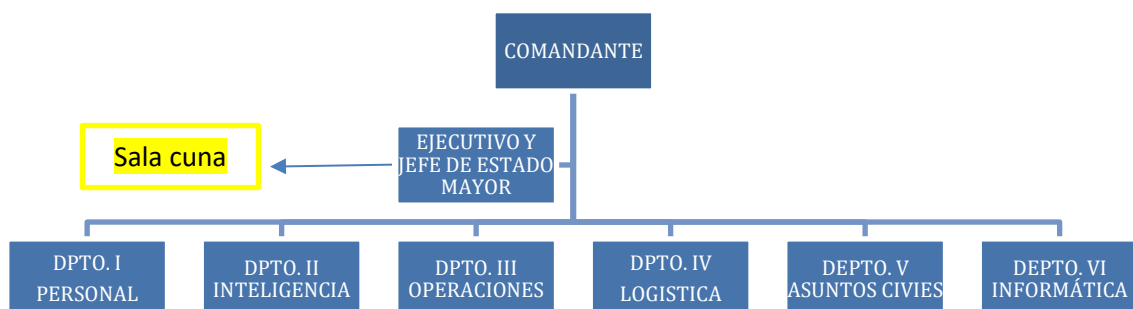
Se espera que el Comando preste atención a detalles de decoración de paredes, iluminación ventilación, temperatura, nivel de ruidos y sobre todo de higiene, por lo que al momento de la adecuación se deberán crear cámaras de aislamiento para evitar sonidos fuertes y temperaturas extremas.

Los menores que estén en las áreas de maternal 1 y 2 desarrollan la mayoría de actividades en el piso, por lo que estas superficies deberán ser fácilmente lavables, además tomarán en cuenta la instalación de un espacio adecuado para el ganeo.

### 2.3 Factibilidad Organizacional.

#### 2.3.1 Organización.

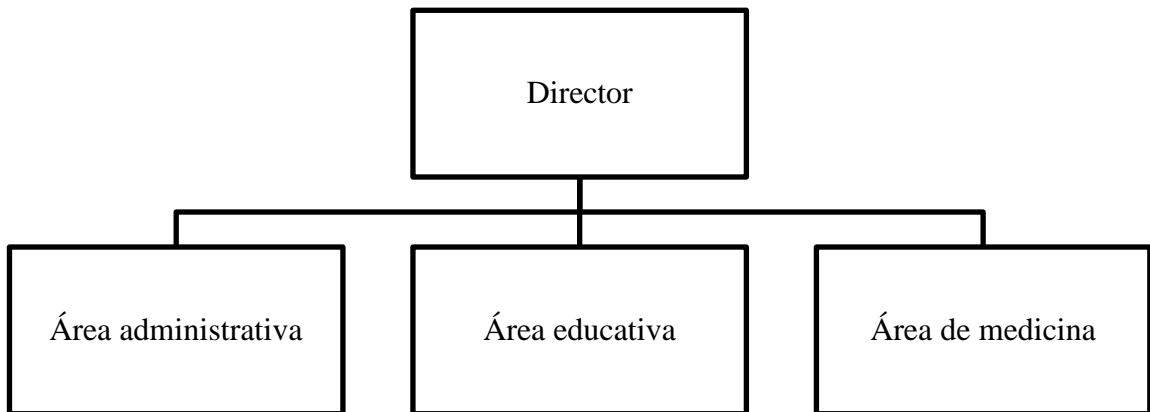
Figura No. 10 Propuesta de organigrama del CALFA.



Elaborado por el grupo de trabajo.

En la actual estructura organizativa se encuentra como máxima autoridad el Comandante seguido por el Ejecutivo y Jefe de Estado Mayor, éste último es el encargado del personal que labora en la institución, por lo que se recomienda que la guardería se establezca bajo la autoridad directa de esa dependencia, como se muestra en la figura anterior, por lo que se establece la siguiente propuesta de organigrama específicamente de la guardería:

Figura No. 11 Propuesta de organigrama de guardería.



Como se había mencionado, el Director estará bajo la supervisión del Ejecutivo y Jefe de Estado Mayor del Comando, siendo este último quien aprobará o denegará cualquier solicitud, cabe mencionar que la institución designa los cargos gerenciales a personal de Oficiales o Suboficiales que cuenten con la capacidad para realizar las funciones designadas.

Se establecen tres áreas, estando compuestas de la siguiente manera:

Área administrativa: Secretaria, trabajador social y ordenanza.

Área educativa: Licenciada Materno Infantil, Profesora en Educación Inicial y Parvularia, Auxiliares.

Área de medicina: Médico pediatra y psicólogo (a).

### 2.3.2 Aspecto legal.

El Comando deberá contemplar un manual de convivencia y un reglamento de operaciones, donde se deje constatado los lineamientos que regirán al centro infantil.

### 2.4 Factibilidad económica.

Por la finalidad del proyecto el CALFA no generará ningún tipo de beneficio económico, pues la intención es beneficiar a sus colaboradores con el servicio, además de cumplir con la normativa vigente como ya se ha mencionado en otros apartados.

#### 2.4.1 Inversión inicial.

Se incluirán todos los recursos que demande el centro infantil para iniciar labores, este incluirá la adecuación de las instalaciones, adquisición de mobiliario y equipo, pago de planillas correspondiente al primer mes.

Cabe recalcar que la institución tendrá un ahorro significativo en cuanto a instalación del sistema eléctrico y adecuación de las instalaciones por adquirir mano de obra que ya labora en la Fuerza Armada.

Aunque se tenga una inversión inicial, ésta no será recuperable por ser un proyecto social, por esta razón se deberá garantizar que el beneficio sea recibido por personal que más lo necesite y de esta manera generar un impacto positivo a los empleados , cumpliendo con el objetivo central del proyecto.

Cuadro No. 5 Inversión inicial.

Descripción	Ubicación	Cantidad	Precio unit.	Total
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>				
Mesas infantiles para cuatro niños	Se dividirá en partes iguales entre prekinder y kínder	10	\$ 40.00	\$ 400.00
Sillas infantiles	Diez para maternal 2 y el resto para prekinder y kínder	50	\$ 10.00	\$ 500.00
Escritorios	Se distribuirá de la manera siguiente:	8	\$ 129.00	\$ 1,032.00
	Dos en la Oficina administrativa			
	Dos en la Clínica médica y psicológica			
	Uno en cada salón (maternal 1 y 2, prekinder y kínder)			
Sillas secretariales	Se distribuirá de la manera siguiente:	20	\$ 49.00	\$ 980.00
	Seis en la Oficina Administrativa			
	Seis en la Clínica médica y psicológica			
	Dos en cada salón (maternal 1 y 2, prekinder y kínder)			
Casilleros de tres puertas	Ubicada en la bodega	2	\$ 169.00	\$ 338.00
Cunas	Se dividirá en partes iguales entre maternal 1 y 2	15	\$ 250.00	\$ 3,750.00
Colchones para cunas	Se dividirá en partes iguales entre maternal 1 y 2	15	\$ 25.00	\$ 375.00
Colchones individuales	Se dividirá en partes iguales entre prekinder y kínder	40	\$ 15.00	\$ 600.00
Corrales	Se dividirá en partes iguales entre maternal 1 y 2	10	\$ 125.00	\$ 1,250.00
Cambiador de pañal	Se dividirá en partes iguales entre maternal 1 y 2	4	\$ 75.00	\$ 300.00



Servicio sanitario para niños		2	\$ 65.00	\$ 130.00
Lavamanos infantiles		2	\$ 45.00	\$ 90.00
Servicio sanitario para adultos		1	\$ 125.00	\$ 125.00
Lavamanos para adultos		1	\$ 65.00	\$ 65.00
Básculas pediátricas	Clínica médica y psicológica	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Camilla	Clínica médica y psicológica	2	\$ 180.00	\$ 360.00
Termómetro digital tipo pistola	Clínica médica y psicológica	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Termómetro digital	Se dividirá en partes iguales entre maternal 1 y 2	4	\$ 6.52	\$ 26.08
Microondas	Cocina	3	\$ 65.00	\$ 195.00
Refrigerador	Cocina	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Cocina eléctrica	Cocina	1	\$ 85.00	\$ 85.00
Licuada	Cocina	4	\$ 75.00	\$ 300.00
Cafetera	Cocina	1	\$ 65.00	\$ 65.00
Garrafrones de agua potable	Salones y oficinas	12	\$ 2.60	\$ 31.20
Librera	Una en cada salón, oficina administrativa, clínica médica y psicológica	6	\$ 75.00	\$ 450.00
Pizarras	Se dividirá en partes iguales entre prekinder y kínder	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Teléfono	Uno en cada salón, oficina administrativa, clínica médica y psicológica	6	\$ 25.00	\$ 150.00
Utensilios de limpieza	Se almacenará en la bodega, según detalle:			
	Escobas	3	\$ 3.00	\$ 9.00
	Trapeadores	3	\$ 1.00	\$ 3.00
	Galones de desinfectante	5	\$ 3.00	\$ 15.00

	Galones de lejía	2	\$ 3.00	\$ 6.00
	Jabones para lavar trastes	6	\$ 2.50	\$ 15.00
	Paquetes de mascones	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Utensilios de bioseguridad	Se almacenará en la bodega, según detalle:			
	Galones de alcohol gel	5	\$ 10.00	\$ 50.00
	Galones de jabón para manos	5	\$ 5.00	\$ 25.00
	Cajas de mascarillas	5	\$ 3.00	\$ 15.00
	Galones de sanitizante	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Papelería	Será administrada y distribuida por la Oficina Administrativa			
	Cajas de folder tamaño carta	5	\$ 5.50	\$ 27.50
	Resmas de papel bond tamaño carta	10	\$ 5.00	\$ 50.00
	Cartuchos tinta blanco y negro	20	\$ 3.00	\$ 60.00
	Cartuchos tinta colores	10	\$ 4.00	\$ 40.00
	Cajas de lapiceros color azul	5	\$ 3.50	\$ 17.50
	Cajas de lapiceros color negro	10	\$ 3.50	\$ 35.00
	Cajas de lapiceros color rojo	5	\$ 3.50	\$ 17.50
	Cajas de lápices	5	\$ 3.00	\$ 15.00
	Sacapuntas de escritorio	7	\$ 6.00	\$ 42.00
	Cajas de borradores	2	\$ 3.00	\$ 6.00
	Cajas de fasteners	10	\$ 1.75	\$ 17.50
	Engrapadoras	10	\$ 2.50	\$ 25.00
	Perforadores de papel	10	\$ 3.00	\$ 30.00
	Zaca grapas	10	\$ 1.75	\$ 17.50
	Cajas de plumones para pizarra diversos colores	10	\$ 3.50	\$ 35.00
Archivero cuatro gavetas	Oficina administrativa	1	\$ 259.00	\$ 259.00
Impresora multifuncional	Oficina administrativa y clínica médica	2	\$ 245.00	\$ 490.00

Computadoras de escritorio	Una en cada salón, oficina administrativa, clínica médica y psicológica	7	\$ 350.00	\$ 2,450.00
Extintores	Dividido en las instalaciones	10	\$ 85.00	\$ 850.00
Aire acondicionado	En las instalaciones según necesidad	3	\$ 775.00	\$ 2,325.00
Cámaras de seguridad	En las instalaciones según necesidad	3	\$ 175.00	\$ 525.00
Combo de bloques Tetris puzzle	Dividido entre prekinder y kínder	10	\$ 20.00	\$ 200.00
Combo juguetes musicales	Área recreativa	10	\$ 20.00	\$ 200.00
Combo rompecabezas de figuras, letras y números	Área recreativa	10	\$ 20.00	\$ 200.00
Combo juguetes varios para menores de cinco años	Área recreativa	2	\$ 35.00	\$ 70.00
Columpio con deslizadero y cesta de baloncesto	Área recreativa	5	\$ 150.00	\$ 750.00
Piscina con pelotas	Distribuidas en maternal 1 y 2	2	\$ 45.00	\$ 90.00
Materiales eléctricos				\$ 350.00
Lámparas y focos				\$ 50.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 21,940.78</b>
<b>Imprevistos 10%</b>				<b>\$ 2,194.78</b>
<b>PLANILLA DE SUELDOS MENSUAL SIN ESPECIFICAR DESCUENTOS</b>				
<b>Pago de planilla primer mes</b>				<b>\$ 12,050.00</b>
Director	Oficina administrativa	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Secretaria	Oficina administrativa	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Psicólogo	Clínica médica y psicológica	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Pediatra	Clínica médica y psicológica	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Profesor materno infantil	Salón de inicial 1 y 2	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
Profesor educación inicial y Parvularia	Salón de prekinder y kínder	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Auxiliares	Distribuidos en los salones	10	\$ 550.00	\$ 5,500.00

Trabajador Social	Oficina administrativa	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Ordenanza	Oficina administrativa	1	\$ 350.00	\$ 350.00
<b>COSTO POR PERMISOS E INSCRIPCIONES</b>				
Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CONNA)				\$ 45.00
Cuerpo de Bomberos				\$ 125.00
Oficina de Planificación del área metropolitana (OPAMS)				\$ 60.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>				<b>\$ 36,160.78</b>

Precios incluyen IVA.

Elaborado por el grupo de trabajo.

### 2.5 Factibilidad de impacto social.

Está determinada por el grado de aceptación, apoyo de los usuarios y de las autoridades del Comando, el impacto se mide en el cambio o las consecuencias que los beneficiados van a llegar a experimentar con el proyecto; como se ha venido detallando durante el informe, tendrían un ahorro significativo, además de la tranquilidad que los infantes están siendo cuidados en un lugar adecuado; el objetivo del proyecto es cubrir la necesidad de estas personas que por situaciones laborales no pueden cuidarlos personalmente, sin embargo con la implementación de la guardería los menores serán atendidos por especialistas en desarrollo psicomotriz e intelectual, además se asegurará el proceso de crecimiento, desarrollo de las capacidades y potencialidades, tendrán atención médica y psicológica.

El propósito que médicos del Hospital Militar Central asista a brindar consulta a los niños es promover, mejorar y mantener el estado óptimo, a través de acciones preventivas; las funciones están encaminadas a vigilar, prevenir los padecimientos más frecuentes y contribuir a que se mantengan en las mejores condiciones; además, también se espera brindar el servicio psicológico a fin de organizar y coordinar las acciones formativas que desarrollan los agentes educativos, su tarea será asesorar a los profesionales que laborarán directamente con los niños y niñas, además de participar en las acciones de comunicación, sensibilización y orientación a los padres de familia. Brindará también atención especial a los menores que lo requieren; realizará un estudio de acuerdo a la situación que se vaya presentando y asesorará para ir resolviendo dichas situaciones.

E.- Plan de implementación para la guardería en el CALFA.

#### 1.- Objetivos.

Dar a conocer un cronograma donde se detallen las actividades a realizar.

## 2.- Recursos.

### 2.1 Técnicos y materiales.

Como se mencionó anteriormente, la institución no detalló ni describió el lugar donde se pretende adecuar la guardería, pero se debe considerar un espacio mínimo de 1.75 metros cuadrados por cada niño o niña; asimismo deberá cumplir con las condiciones mínimas que exige la ley, considerando que los menores tienen que estar en un ambiente que les permita desarrollar un sentido saludable de pertenencia, autoestima y bienestar que favorezca su desarrollo físico y emocional, por esto es importante que el CALFA apoye a sus empleados con un lugar que brinde este servicio de manera segura, salubre, ordenado y con el equipamiento necesario, con una adecuada iluminación y ventilación, con rampas y pasamanos según normas técnicas de accesibilidad arquitectónica; además con los servicios básicos adecuados y adaptados a la edad de los niños; es decir, se debe considerar que el mobiliario y equipo debe ser diseñado de acorde a la edad de los menores, como por ejemplo servicios sanitarios, mesas y sillas pequeñas y de fácil acceso a los usuarios; asimismo, considerar espacios para el gateo, desarrollo de actividades de estimulación y desarrollo, descanso y juegos. También considerar en las compras, el material didáctico que se utilizará según se planifique el año lectivo.

### 2.2 Humanos.

El CALFA deberá reestructurar su personal o contratar si fuera necesario para poder contar con idoneidad y aptitud, que posean formación pertinente y necesaria para sus funciones de cuidado diario, como buen trato, disciplina positiva, capacitada en derechos de la niñez, desarrollo y estimulación temprana, entre otras. Su trabajo implicará además del cuidado, la realización de actividades aptas para el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas y psicomotrices de los niños y niñas. En general, las actividades deben realizarse con enfoque lúdico creativo, basado en el juego y los lenguajes expresivos como ejes fundamentales para el aprendizaje de los menores

### 2.3 Financieros

La inversión y el mantenimiento del lugar se llevará a cabo por medio del Presupuesto que el Ministerio de Defensa Nacional proporciona al CALFA. Sin embargo si la

institución así lo requiere también podría realizar actividades internas para obtener fondos para el mantenimiento en general.

### 3.- Etapas de ejecución.

#### Etapa No. 1

Presentación preliminar del proyecto ante las autoridades del Comando.

El grupo de trabajo sostendrá reunión de presentación con las autoridades de la institución, para entregar el proyecto y explicar de manera sencilla el contenido del proyecto, asimismo aclarar dudas si las hubiere; el Comando evaluará, analizará y aprobará de manera interna el proyecto.

Presentación del proyecto al Escalón Superior.

El comandante, por ser la máxima autoridad, presentará ante el Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA) el informe preliminar, para lo cual el EMCFA lo hará ante el Ministro de esa institución Castrense, de ser aprobado, se procederá a dar paso a la siguiente etapa.

Conformación de un comité especial.

Se conformará un comité que se encargará de realizar las gestiones y compras necesarias para la realización.

Solicitud de fondos y personal calificado para dar inicio a la ejecución.

El CALFA a través de la Unidad de Control Presupuestario, gestionará a la Dirección de Adquisición y Contratación Institucional, los fondos necesarios para la adecuación de las instalaciones, así como para el mobiliario y equipo. Además solicitará al Escalón Superior, que personal del Comando de Ingenieros y el Comando de Sanidad Militar pongan a disposición personal capacitado para ser integrado al proyecto, tanto para

labores de construcción como personal de salud que permanezca en la guardería en atención a los beneficiados

#### Etapa No. 2

La Dirección Financiera Institucional (DFI) del Ministerio de Defensa provisionará los fondos necesarios para la ejecución y puesta en marcha del proyecto.

Construcción o adecuación de las instalaciones.

El Comando establecerá el lugar que considere idóneo para la adecuación, el cual se encontrará físicamente dentro de las instalaciones.

Adquisición de mobiliario y equipo.

El Comité conformado en la etapa anterior, realizará las compras necesarias y posteriormente liquidará dichos fondos al área correspondiente.

#### Etapa No. 3

Campaña de divulgación del proyecto.

Las autoridades pertinentes realizarán reuniones informativas con el personal de alta en ese Comando, en las cuales explicarán el funcionamiento de la guardería, así como también los requisitos necesarios para hacer uso del servicio y cualquier información que permita a los padres de familia considerar el servicio para sus familias.

#### Etapa No. 4

Inscripción de los menores.

El área de Recursos Humanos recibirá solicitudes de inscripción, los cuales se estudiarán para poder brindar el servicio al personal que más lo necesite.

#### Etapa No. 5

Inauguración de la Sala Cuna del CALFA.

El CALFA pondrá en marcha las actividades en la guardería, con los hijos del personal que solicito el servicio.



## Etapa No. 6

Evaluación, seguimiento y control de la organización y funcionamiento de la guardería.

Se llevarán a cabo reuniones entre todo el personal involucrado, para que cada quien exprese desde su experiencia que es lo que se tiene que mejorar, así como lo que se pudiera incluir que antes no se tomaba en consideración. El o la encargado (a) informará a su superior sobre los hallazgos encontrados para poder dar la mejor solución a éstos. Es de gran importancia que esta etapa sea continuamente repetida para supervisar que los objetivos trazados se vayan cumpliendo de manera oportuna y así asegurar el éxito del proyecto.



## Bibliografía.

### 1.- LIBROS.

Araujo, María Caridad. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Protección Social y Salud, panorama sobre servicios de desarrollo infantil en América Latina y el Caribe. Edición única. Estados Unidos de Norte América, junio 2013.

Blanco, Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos. Séptimo Edición, Edit. Texto C.A. 2008.

Chamoun, Yamal. Administración profesional de proyectos. Primera edición. México, DF. Año 2002

Díaz María Guadalupe. Las guarderías o centros de desarrollo infantil. EDICION EDITORIAL PAÍS,(2009).

Peña, Javier Alzaga. Fases en gestión de proyectos. Edición única. Escuela de Organización Industrial. España. 2014

Project Manager Institute, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta edición. Estados Unidos de Norte América. Año 2013.

Rodríguez, María Rossanna, Formulación y evaluación de proyectos de creación de una empresa de servicios de encuadernación artísticas. Universidad Católica Andrés Bello, Colombia, 2009

Sapag Chain, Nassil, Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill, México, año 1989.

Sapag Chain, Nassil, Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, Colombia, año 2008.

Trujillo Ramos, José Rodrigo. Propuesta de restauración para la sala cuna externa Centro Histórico de San Salvador, Universidad de El Salvador, El Salvador. Abril 2003.

## 2.- TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

López López, Melvin Alexander y otros. Modelo de funcionamiento para el fortalecimiento y crecimiento de los Centros de Desarrollo Infantil en los mercados municipales de San Salvador. Universidad de El Salvador, El Salvador, febrero de 2016.

## 3.- LEYES Y REGLAMENTOS.

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 de fecha 15 de diciembre de 1983. Publicado en el Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre de 1983. Tomo 281

Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores Decreto Legislativo No. 20 de fecha 18 de junio de 2018 y publicado en el Diario Oficial No. 112 de fecha 19 de junio de 2018 Tomo 419.

Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia. Decreto Legislativo No. 479 de fecha 14 de septiembre de 2016, publicado en el Diario Oficial No. 17 de fecha 20 de septiembre de 2016.

Ley Orgánica de la Fuerza Armada Decreto Legislativo No. 868 publicado en el Diario Oficial No. 109 de fecha 02 de mayo de 1994 Tomo 323.

Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, Decreto legislativo No. 500 de fecha 28 de noviembre de 1980 publicado en el Diario Oficial No. 229 Tomo 269.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo No. 660 de fecha 03 de abril del 2014, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo 347.

Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores Decreto Legislativo No. 20 de fecha 18 de junio de 2018 y publicado en el Diario Oficial No. 112 de fecha 19 de junio de 2018 Tomo 419.

Reglamento del Hospital Militar Central, Decreto Ejecutivo No. 31 de fecha 06 de junio de 1988 publicado en el Diario Oficial No. 104 de fecha 06 de junio de 1988 en el Tomo 298.

Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo, Ratificado en El Salvador a través del Decreto Legislativo No. 29 de fecha 15 de junio del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 135 de fecha 19 de julio del 2000 en el Tomo 348.

4.- OTROS.

PÁGINAS WEB.

<https://www.gestiopolis.com/proyectos-factibles-o-proyectos-viables/>

Fecha de consulta: sábado 29 de febrero del 2020

Bustos Coral Holman Darío. (2006, marzo 18). Proyectos factibles o proyectos viables. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proyectos-factibles-o-proyectos-viables/>

Fecha de consulta: sábado 29 de febrero del 2020

[https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto\\_](https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto_)

Fecha de consulta: domingo 27 de octubre de 2019.

[https://es.ryte.com/wiki/Estudio\\_de\\_Factibilidad](https://es.ryte.com/wiki/Estudio_de_Factibilidad).

Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019

<https://dle.rae.es/?id=JjmiOm6#8a1Na8H>.

Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019

<http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>

Fecha de consulta: sábado 05 de octubre del 2019

<https://definicion.mx/?s=Estudio>

Fecha de consulta: sábado 05 de septiembre del 2019.

[https://www.academia.edu/24224094/FORMULACIÓN\\_Y\\_EVALUACIÓN\\_DE\\_PROYECTOS\\_Estudio\\_técnico\\_del\\_proyecto\\_PMP\\_-CAPM\\_Jorge\\_Isa](https://www.academia.edu/24224094/FORMULACIÓN_Y_EVALUACIÓN_DE_PROYECTOS_Estudio_técnico_del_proyecto_PMP_-CAPM_Jorge_Isa)

Fecha de consulta Domingo 01 de marzo del 2020

<https://www.google.com/maps/place/CALFA+FAES+El+Salvador/>

Fecha de consulta 12 de octubre de 2019.

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/CALFA+FAES+El+Salvador/>

Fecha de consulta 12 de octubre de 2019.

Fuerza Armada de El Salvador. (2014). <https://www.fuerzaarmada.mil.sv/?p=7595>

Fecha de consulta: 05 de noviembre de 2019.

Fuerza Armada de El Salvador. (2014). <https://www.fuerzaarmada.mil.sv/?p=7595>,

Fecha de consulta: 05 de noviembre de 2019

<https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>.

Fecha de consulta 04 de noviembre de 2019.

[http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575\\_COT%206.pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/575/G575_COT%206.pdf)

Fecha de consulta: Sábado 19 de octubre de 2019.

<https://dle.rae.es/?id=JjmiQm6#8a1Na8H>

Fecha de consulta: Sábado 05 de septiembre del 2019

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1457/guarderia.htm>

Fecha de consulta: Sábado 05 de septiembre del 2019

[http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S23132292011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S23132292011000100002&script=sci_arttext)

Fecha de consulta: sábado 29 de febrero de 2020.

ANEXO No. 1  
GUÍA DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA  
AL COMANDANTE.



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



**Guía de entrevista elaborada con fines estrictamente académicos, dirigido al Comandante del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada.**

**Objetivo:** Recolectar información que será utilizada para la investigación sobre un estudio de factibilidad para la implementación de una guardería en las instalaciones del CALFA.

**Objetivo:** Saber a qué se dedica la institución para tener un panorama del tipo de labor que realizan.

1.- ¿A qué se dedica el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada Gral. E Ing. José María Peralta Lagos?

El Comando se dedica principalmente a la confección y fabricación de vestuario, calzado y accesorios militares, además de la modernización de los sistemas de armas de la Fuerza Armada, mantenimiento de vehículos de uso militar y la administración de recursos logísticos en casos de emergencia nacional.

**Objetivo:** Comprender hacia donde se enfoca y de qué manera realiza sus funciones.

2.- ¿Cuál es la misión y visión del CALFA?

La Misión del CALFA es proporcionar los medios de vida y de combate a la Fuerza Armada, teniendo a su cargo la gestión y administración de los recursos logísticos necesarios para el buen funcionamiento de las Unidades Militares; por otra parte la visión es ser la unidad logística por excelencia moderna y eficiente para satisfacer las necesidades de vida y de combate requeridas por las Unidades Militares; capaz de generar los elementos de sostenibilidad que demanda la Fuerza Armada, a través de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.



**Objetivo: Cuantificar el número de personas que forman parte del personal administrativo.**

3.- ¿Qué cantidad de personal administrativo labora en esta Unidad?

En la Unidad laboran actualmente cuatrocientos cuarenta y dos (442) personas bajo el nombramiento de personal administrativo.

**Objetivo: Identificar si el personal se ausenta por causa de asuntos relacionados a sus hijos, de ser así, la frecuencia con que lo hace y si la institución está haciendo algo para evitarlo.**

4.- ¿El personal administrativo que labora en el Comando presenta inconvenientes en la asistencia a sus labores por asuntos relacionados al cuidado de hijos menores, con qué frecuencia y qué hace la institución para apoyarlos?

Sí, se han tenido casos de personal que presenta llegadas tardías o incluso no se presentan a laborar, debido a inconvenientes con los hijos, siendo más frecuente en el personal femenino, sin embargo se busca la forma de apoyar a este personal y en casos excepcionales se permite hacer uso parcial de la vacación anual de los colaboradores cuando sea requerido por estos; además se está en la disposición de elevar al Escalón Superior solicitudes de permisos sin goce de sueldo para el personal que también lo requiera.

**Objetivo: Determinar las facilidades con las que cuenta el personal en caso que deba ausentarse a sus labores.**

5.- ¿El personal administrativo cuenta con algún tipo de permiso con goce de sueldo, cuando se les dificulta presentarse a laborar por no tener quien cuide de sus hijos?

Sí, el personal cuenta con el derecho de cuarenta horas anuales para resolver cualquier tipo de asuntos personales.

**Objetivo: Analizar si el Comandante está enterado de las opciones legales respecto al tema de salas cuna para los hijos de los trabajadores.**

6.- ¿Qué opinión le merece la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores?

Soy respetuoso de las leyes de la República, por lo tanto, considero que esta ley en beneficio de los trabajadores, es de gran importancia y relevancia, pues contribuye a mejorar el índice de satisfacción laboral, las actitudes de las personas en los trabajos, y la motivación para hacer un esfuerzo adicional en pos de cumplir con las obligaciones y responsabilidades, lo cual repercute positivamente en la productividad de la organización.

**Objetivo: Comprobar la importancia de un estudio de factibilidad y si es relevante para el comandante y por ende a la institución.**

7.- ¿Sabe la importancia que tiene un estudio de factibilidad para la implementación de proyectos en las instituciones públicas?

Se la importancia de realizar un estudio de factibilidad para la implementación del proyecto, esperando que brinde la información necesaria para una acertada toma de decisiones.

**Objetivo: Indagar sobre los conocimientos del Comandante respecto al tema, para solventar dudas que sean para fundamentar la realización del proyecto.**

8.- En relación al estudio de factibilidad y referente a las adquisiciones de bienes y servicios para las instituciones públicas, ¿Qué conoce al respecto con base a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública?

Debido al tiempo que tengo de prestar servicio en esta Institución, tengo el conocimiento necesario y la experiencia que los cargos que he ejecutado me han brindado.

**Objetivo: Investigar si el Comandante considera necesario un estudio de factibilidad para la implementación de una guardería dentro de la Unidad Militar.**

9.- ¿Considera usted oportuna la realización del estudio de factibilidad para la implementación de una guardería dentro del CALFA?

Considero oportuna la realización del presente estudio de factibilidad, pues aportará en gran manera a la toma de decisiones adecuada y reforzará el ámbito administrativo del proyecto.

**Objetivo: Saber la opinión del Comandante respecto a las guarderías para así identificar si se contará con su apoyo para el proyecto.**

10.- ¿Qué opina sobre las guarderías?

La existencia de centros de cuidado para menores, desde mi punto de vista, es una medida fundamental para que los trabajadores puedan compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares

**Objetivo: Deducir la opinión del Comandante respecto a la asistencia del personal, para tomar con énfasis los beneficios que recibiría como resultado de la aprobación del proyecto.**

11.- ¿Considera que la construcción y adecuación de una guardería apoyaría a disminuir los permisos de los empleados administrativos en relación al cuidado y salud de sus hijos e hijas?

Considero que la implementación del proyecto reduciría significativamente los ausentismos que actualmente se está generando dentro de la institución.

**Objetivo: Constatar que se cuenta con apoyo económico para la realización del proyecto.**

12.- Según su experiencia como titular de la Institución, ¿considera que las instancias superiores apoyarían económicamente la implementación del proyecto?

La Institución Armada tiene un presupuesto bajo, pero al tratarse de un proyecto social se puede buscar una fuente de financiamiento adicional para poder ejecutarlo, pues el mando está comprometido con el bienestar de todo el personal.

**Objetivo: Identificar si cuenta la institución con recursos propios, para la implementación del proyecto que permita la reducción de costos.**

13.- ¿Dentro del personal que labora en este Comando, se cuenta con empleados especializados que permita reducir costos de mano de obra, y se tiene la maquinaria y equipo para la ejecución del proyecto?

Sí, se pueden disminuir los costos operativos, pues se cuenta con el personal profesional, como por ejemplo psicólogos, personal de enfermería e incluso educadores.

**Objetivo: Determinar si dentro del personal que labora en la Unidad, se encuentra personal idóneo para desempeñarse dentro de la guardería.**

14.- ¿Sabe usted si dentro del personal administrativo que labora para la institución, hay alguna persona que este capacitada para laborar en la guardería?

Si, se cuenta con el personal profesional capacitado que puede emplearse al proyecto, además se podría hacer la gestión para que personal médico del Hospital Militar sea empleado a tiempo parcial, para prestar atención pediátrica a los usuarios de la guardería y así evitar que el personal administrativo tenga que desplazarse hacia ese nosocomio.

**Objetivo: Analizar la opinión respecto a la idea de gestionar la contratación de personal especializado a fin al proyecto a desarrollar.**

15.- ¿Qué opina sobre la idea de gestionar la contratación de personal especializado que desempeñe las funciones para el cuidado de los niños que se alberguen en la guardería?

Si es estrictamente necesario realizar la contratación se puede buscar la fuente de financiamiento respectiva.

**Objetivo: Comprender si la institución tiene un espacio físico donde pueda adecuarse la guardería.**

16.- ¿Cuenta el Comando con un espacio físico para adecuar una guardería? Y si lo tiene ¿Cuál es la medida de ese espacio?

Sí, existe dentro de la institución un espacio físico el cual podría adecuarse para funcionamiento de la guardería, desconozco las medidas del espacio en mención en este momento.

**Objetivo: Verificar si el mando cuenta con mobiliario o si está en la disposición de adquirirlo.**

17.- ¿Tiene el Comando el mobiliario necesario para una guardería? Y en caso de no tenerlo ¿Esta en la disposición de invertir en mobiliario y equipo?

Esta fuera mi autoridad tomar la decisión de invertir en mobiliario y equipo para el proyecto, pero si se puede realizar las gestiones a través de la Unidad de Control Presupuestario, a sus superiores, la adaptación o la creación de una partida presupuestaria

para la asignación de fondos en el ejercicio fiscal en que se estime más adecuado, a fin de generar la inversión para la adquisición de mobiliario y equipo necesario.

**Objetivo: Percibir si la máxima autoridad de la institución está de acuerdo con brindar el servicio de forma gratuita o bajo un costo monetario.**

18.- ¿Considera que este tipo de servicio, debería tener un costo económico para los empleados?

Considero que el servicio debería de ser gratuito y libre para cualquier empleado administrativo que desee utilizarlo, siempre y cuando cumpla con las normas y reglamentos que se creen, esto para una óptima convivencia dentro de la guardería.

**Objetivo: Identificar qué beneficios generaría la ejecución del proyecto en los empleados.**

19.- Desde su punto de vista, ¿Cree usted que la ejecución del proyecto en mención genere algún tipo de beneficio a los empleados? Y en caso de generarlos, ¿Cuáles considera que podrían ser?

Sí, considero que la implementación del proyecto dejara beneficios a los empleados que la utilicen pues se ahorrarían dinero, tiempo y riesgo en el cuidado de sus hijos. Por otra parte se puede lograr una mejor relación familiar, ya que podrán tener a sus hijos cerca y estar pendiente de como ellos se desarrollan, así como también estar pendiente en atender enfermedades o quizá llegar incluso a prevenirlas.

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !***

ANEXO No. 2  
GUÍA DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA  
AL JEFE DEL  
DEPARTAMENTO I  
PERSONAL



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



**Guía de entrevista elaborada con fines estrictamente académicos, dirigido al Jefe del Departamento I Personal del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada.**

**Objetivo:** Obtener información que será utilizada para la investigación sobre un estudio de factibilidad para la implementación de una guardería en las instalaciones del CALFA.

**Objetivo: Determinar el porcentaje de hombres y mujeres con el que actualmente cuenta la Unidad.**

1.- Entre el personal administrativo, ¿Cuál es el porcentaje de hombres y mujeres con el que actualmente cuenta la Unidad?

Existen mayor números de mujeres que hombres en la Institución, aproximadamente un 60% lo compone el sexo femenino, mientras que un 40% lo compone el sexo masculino, esto aplicable únicamente al personal administrativo.

**Objetivo: Identificar quiénes son los que más se ausentan en la institución, hombres o mujeres**

2.- Según su experiencia ¿quiénes son los que más se ausentan, hombres o mujeres?

Al consultar las estadísticas de los permisos autorizados, está claro que las mujeres son las que más se ausentan de sus labores por encontrarse con inconvenientes relacionados a sus hijos o hijas.

**Objetivo: Perfilar cuales son las causas más comunes de ausentismo, por parte del personal administrativo.**

3.- ¿Cuáles son las causas más comunes del ausentismo, por parte del personal administrativo?

Los inconvenientes relacionados con sus hijos son la mayor razón de ausentismo, siendo en su mayoría por problemas de salud de los menores o porque no tienen quien los cuide.

**Objetivo: Definir el porcentaje del personal administrativo que labora en este Comando, y que tienen hijos a su cargo.**

4.- ¿Qué porcentaje del personal administrativo que labora en este Comando, tienen hijos a su cargo?

Verificando la información que hemos recopilado en años anteriores, se puede decir que alrededor de un 75% de los empleados administrativos que laboran en el Comando tienen hijos.

**Objetivo: Contabilizar si existen casos de niños con capacidades especiales.**

5.- Dentro del personal administrativo que tienen hijos a cargo, ¿Sabe usted si hay casos de niños con capacidades especiales?

El Comando no cuenta con un registro puntual sobre la salud o las condiciones de los hijos de los empleados, sin embargo tengo conocimiento que dentro del personal administrativo si hay padres de familia con hijos que tienen alguna capacidad especial.

**Objetivo: Identificar los casos de alguien que solicita permiso sin goce de sueldo o renuncia por el motivo de no tener quien cuide a sus hijos.**

6.- ¿Alguna vez se le ha presentado el caso de alguien que solicita permiso sin goce de sueldo o renuncia por el motivo de no tener quien cuide a sus hijos?

Durante mi administración no he recibido solicitudes de permiso sin goce de sueldo o renuncias por no tener quien cuide a sus hijos, sin embargo tengo el conocimiento que en otras administraciones se ha presentado este tipo de solicitudes, aunque en una cantidad mínima.

**Objetivo: Indagar si los empleados cuentan con algún tipo de apoyo económico, para la educación inicial de sus hijos.**

7.- ¿Los empleados cuentan con algún tipo de apoyo económico, para la educación inicial de sus hijos?



El Comando no proporciona ninguna ayuda económica para la educación inicial de los hijos del personal.

**Objetivo: Establecer los conocimientos sobre la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores.**

8.- ¿Qué conoce sobre la Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores?

Conozco la Ley, sé que está vinculada en beneficio de los trabajadores, donde regulan las obligaciones de todos los patronos para brindar el servicio de salas cunas para los hijos e hijas de los empleados de las instituciones públicas, privadas, autónomas y alcaldías.

**Objetivo: Determinar si se cuenta con profesionales en las ramas de psicología, profesorado, enfermería, trabajadores sociales, entre otras que colaboren en la guardería.**

9.- Cómo parte del personal administrativo que labora en esta Unidad Militar, ¿Se cuenta con profesionales en las ramas de psicología, profesorado, enfermería, trabajadores sociales, entre otras que colaboren en la guardería?

Si se cuenta con personal idóneo, el cual puede empeñar sus labores en las actividades de la guardería, entre estos se pueden mencionar psicólogos, enfermeras y personal profesional de la educación.

**Objetivo: Indicar si es factible contratar personal interno o externo idóneo para que laboren en la guardería**

10.- ¿Considera que es factible contratar personal interno o externo idóneo para que laboren en la guardería?

Yo creo que las instancias superiores autorizarían las solicitudes de contratación, las cuales estén dentro de sus posibilidades, esto debido a que la Institución Armada cuenta con un presupuesto con limitaciones.

**Objetivo: Saber si se contaría con el apoyo de las instancias superiores para la implementación en su totalidad del proyecto.**

11.- ¿Cree usted que se contaría con el apoyo de las instancias superiores para la implementación en su totalidad del proyecto?

Pienso que los altos mandos buscarían garantizar el bienestar del personal, por lo que considero que se buscarían alternativas de financiamiento para solventar la inversión que el proyecto necesitase.

**Objetivo: Describir desde el punto de vista del jefe de Recursos Humanos, si el proyecto sería acogido con éxito por los empleados.**

12.- Desde su punto de vista, ¿Piensa que el proyecto tenga aceptación de parte de los empleados?

Considero y estoy consciente que el proyecto ayudaría en gran medida al personal de la Institución, debido a que le veo mucho potencial y éxito, desde la perspectiva social con la cual se manejaría.

**Objetivo: Estimar que beneficios generaría la ejecución del proyecto.**

13.- ¿Cuáles serían los beneficios que generaría la ejecución de la guardería?

Desde mi punto de vista, creo que generaría; seguridad, tanto en padres como hijos, pues los niños estarán siendo cuidados en un lugar apropiado, velando por su educación y alimentación.

**Objetivo: Percibir si considera oportuno que el servicio a brindar tenga un costo.**

14.- ¿Considera que el servicio deba tener un costo, o se podría brindar de forma gratuita?

Creo que el costo por el cuidado de los niños, tendría que ser mínimo, es decir algo significativo nada más, que contribuya al ahorro de las familias que hicieran uso de la guardería.

**Objetivo: Comprender el beneficio pueda influenciar el desempeño laboral de los empleados.**

15.- ¿Se podría esperar mejores resultados en el desempeño laboral del personal que haga uso de la guardería?

Para todo aquel personal que ha presentado inconvenientes de asistencia con el cuidado de sus hijos, al contar con el servicio de la guardería, la cual estaría cerca de ellos, estoy segura que tendrían la tranquilidad emocional que necesitan para poder desempeñar de manera eficiente sus funciones.

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

ANEXO No. 3  
CUESTIONARIO DIRIGIDO  
AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL  
CALFA



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



Cuestionario No. \_\_\_\_\_

**Cuestionario elaborado con fines estrictamente académicos, dirigido al personal administrativo del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada.**

**Objetivo:** Recolectar información sobre la situación actual del personal administrativo que será utilizada para la investigación del estudio de factibilidad para la implementación de una guardería en las instalaciones del CALFA.

**Indicaciones:** A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda marcando con una “X” la opción que usted considere conveniente.

**1. Datos Generales.**

**Objetivo:** Comparar la proporción que corresponde a cada género del personal que labora en la Institución.

1. Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Establecer el rango de edad del personal que labora en el CALFA.

2. Edad: 18-25 años \_\_\_\_\_ 26-30años \_\_\_\_\_ 31- 35 años \_\_\_\_\_ 36 años o más \_\_\_\_\_

**II. Datos de investigación.**

**Objetivo:** Identificar la cantidad de personal que labora en el CALFA y que tiene hijos.

1. ¿Tiene hijos a su cargo?

a. Si \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

Respuesta negativa, favor pase a la pregunta No. 10

**Objetivo: Cuantificar la cantidad de niños que pudieran ser usuarios de la guardería.**

1. ¿Cuántos hijos tiene?
  - a. 1hijo           \_\_\_
  - b. 2 hijos           \_\_\_
  - c. 3 hijos           \_\_\_
  - d. Más de 3       \_\_\_

**Objetivo: Detallar la edad promedio de los posibles usuarios de la guardería.**

3. ¿Qué edad tienen los niños?
  - a. Menores de 1 año       \_\_\_
  - b. De 1-3 años           \_\_\_
  - c. De 4-5 años           \_\_\_
  - d. De 6 años o más       \_\_\_

**Objetivo: Saber quién se encarga del cuidado de los empleados del CALFA.**

4. ¿Dónde permanecen sus hijos mientras usted trabaja?
  - a. Con un familiar           \_\_\_
  - b. Con una persona particular   \_\_\_
  - c. En una guardería       \_\_\_

**Objetivo: Especificar el gasto promedio en que los padres de familia incurren por el cuidado de sus hijos.**

5. ¿Cuánto es el gasto mensual en el que usted incurre por el cuidado de sus hijos?
  - a. De \$0.00 a \$25       \_\_\_
  - b. De \$26 a \$50       \_\_\_
  - c. De \$51 a \$100       \_\_\_
  - d. De \$101 a más       \_\_\_

**Objetivo: Definir el tiempo que el personal utiliza para atender actividades educativas de sus hijos.**

6. ¿Cuántas horas anuales en promedio, solicita de permiso personal para atender actividades relacionadas con la educación de sus hijos?
- a. De 0-10 horas      \_\_\_\_\_
  - b. De 10-20 horas      \_\_\_\_\_
  - c. Más de 20 horas      \_\_\_\_\_

**Objetivo: Establecer el tiempo que el personal utiliza para atender actividades relacionadas con la salud de sus hijos.**

7. ¿Cuántas horas anuales en promedio, solicita de permiso personal para atender actividades relacionadas con la salud de sus hijos?
- a. De 0-10 horas      \_\_\_\_\_
  - b. De 10-20 horas      \_\_\_\_\_
  - c. Más de 20 horas      \_\_\_\_\_

**Objetivo: Mostrar si el personal se ausenta de sus labores a causa del cuidado de los hijos.**

8. ¿Cuántas veces en el transcurso de un año se ha ausentado a su trabajo por no tener quien cuide de sus hijos?
- a. 1- 5 veces      \_\_\_\_\_
  - b. 6- 10 veces      \_\_\_\_\_
  - c. Más de 10 veces      \_\_\_\_\_

**Objetivo: Enumerar los principales inconvenientes que se le presentan al personal relacionado a sus hijos.**

9. ¿Ha tenido alguno de los siguientes inconvenientes a la hora de salir rumbo a su trabajo, lo cual le ocasionó llegada tardía?

- a. No tiene quien le cuide a su hijo o hija. \_\_\_\_\_
- b. La persona que lo cuida no llegará a tiempo. \_\_\_\_\_
- c. El hijo o hija está enfermo. \_\_\_\_\_
- d. En el lugar donde lo deja regularmente no lo pueden recibir. \_\_\_\_\_

**Objetivo: Saber si el personal conoce la Ley especial para la regulación e instalación de salas cunas para los hijos de los trabajadores.**

10. ¿Tiene conocimiento de la existencia de una ley que obliga a los patronos que tengan más de cien empleados a proporcionar el servicio de guardería para los hijos de los empleados?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

**Objetivo: Evaluar si el personal tiene interés en la ejecución del proyecto.**

11. Le gustaría que implementarán una guardería dentro de las instalaciones de este Comando, que cuente con las medidas de seguridad e higiene adecuadas.
- a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

**Objetivo: Analizar si el personal haría uso de los servicios de la guardería.**

12. ¿Haría uso usted de los servicios de la guardería, en caso que tenga hijos actualmente o si los tuviere en el futuro?
- a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

**Objetivo: Identificar si el personal considera como beneficio la implementación de la guardería.**

13. ¿Considera usted, que la implementación de una guardería en su lugar de trabajo le generaría un beneficio como empleado?
- a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_



**Objetivo: Enumerar los principales beneficios que podría generar la implementación de la guardería.**

14. Si su respuesta fue positiva, ¿Qué tipo de beneficio cree usted que le generaría?
- a. Ahorro económico \_\_\_\_\_
  - b. Tranquilidad emocional \_\_\_\_\_
  - c. Mejora en el desempeño de sus funciones \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, agradecemos su colaboración.

**Objetivo: Estimar la preferencia del personal con relación a la alimentación de los menores.**

15. En caso que hubiere una guardería en su lugar de trabajo, ¿Cómo le gustaría que fuese proporcionada la alimentación a los niños durante el día?
- a. Proporcionado por la institución a cambio de un costo mínimo. \_\_\_\_\_
  - b. Proporcionado por usted diariamente. \_\_\_\_\_

**Objetivo: Definir si el personal está dispuesto a dar un pago mensual por el cuidado de los menores o si prefiere que el servicio sea gratuito.**

16. ¿Considera que debería tener un costo mensual el uso de la guardería?
- a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

**Objetivo: Determinar si el personal tiene hijos con capacidades especiales, a fin que la Institución evalúe si se puede proporcionar el servicio a este segmento de menores.**

17. ¿Tiene hijos con capacidad especial?
- a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

***¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!***

ANEXO No. 4  
PROCESAMIENTO Y  
ANÁLISIS DE DATOS.

Tabulación del Cuestionario dirigido al personal administrativo del CALFA.

### I.- Datos Generales.

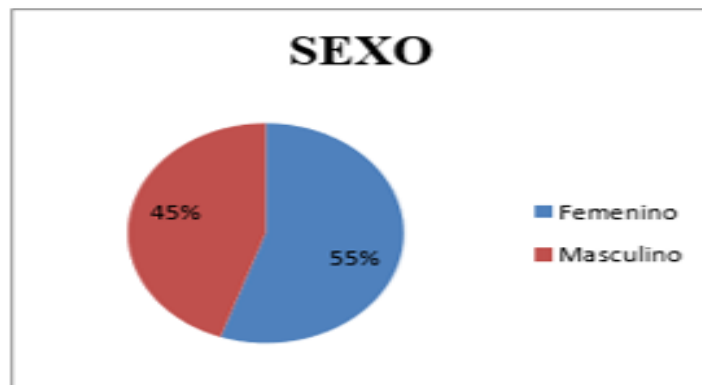
**Objetivo:** Comparar la proporción que corresponde a cada género del personal que labora en la Institución.

**Sexo (Genero)**

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	52	55%
Masculino	42	45%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 1



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados respondieron que son del sexo femenino, en una Unidad Militar no es usual que el personal femenino sea mayor al masculino, sin embargo, el CALFA al considerarse una Unidad logística y no operativa es más común emplear personal de este género.

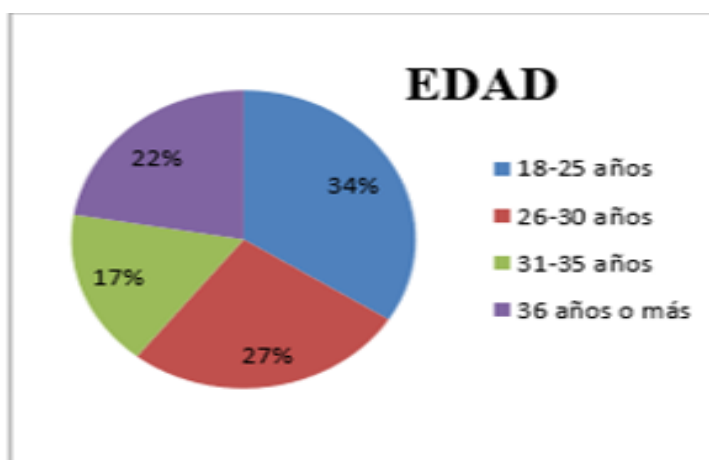
**Objetivo: Establecer el rango de edad del personal que labora en el CALFA.**

**Edad.**

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18-25 años	32	34%
26-30 años	25	27%
31-35 años	16	17%
36 años o más	21	22%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2



Interpretación: La mayoría del personal que labora en el CALFA se encuentra en edad fértil (18-35), siendo probable que tengan hijos, pero también que no los tengan aún, necesitando en un futuro un lugar donde puedan alojarlos mientras continúan sus labores diarias.

## 2. Datos de la investigación.

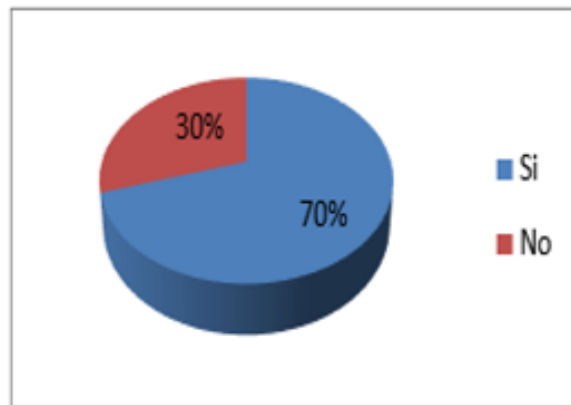
**Objetivo:** Identificar la cantidad de personal que labora en el CALFA y que tiene hijos.

### 3.- ¿Tiene hijos a su cargo?

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	66	70%
No	28	30%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3



Interpretación: La tercera parte del personal afirman tener hijos a su cargo, lo que significa que hay demanda para ejecutar el proyecto. Evidenciando la clara y persistente necesidad.

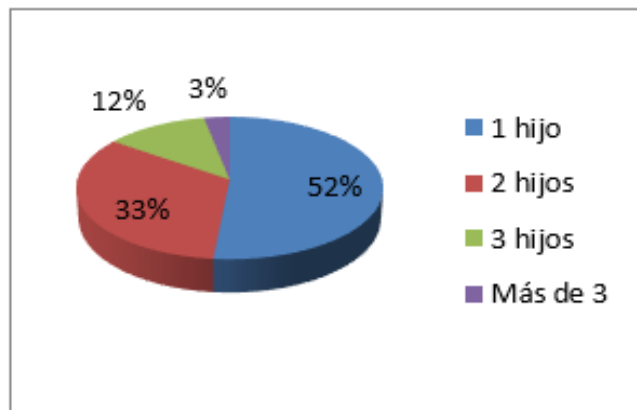
**Objetivo: Cuantificar la cantidad de niños que pudieran ser usuarios de la guardería.**

**4.- ¿Cuántos hijos tiene?**

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 hijo	34	52%
2 hijos	22	33%
3 hijos	8	12%
Más de 3	2	3%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 4



Interpretación: De las sesenta y seis personas que respondieron tener hijos a su cargo, el 52% manifiesta tener uno, seguido del 33% que respondieron tener dos y el resto tienen tres o más; lo que implica para estas personas un desembolso económico para el cuidado de los menores, el cual aumenta a medida de la cantidad de hijos.

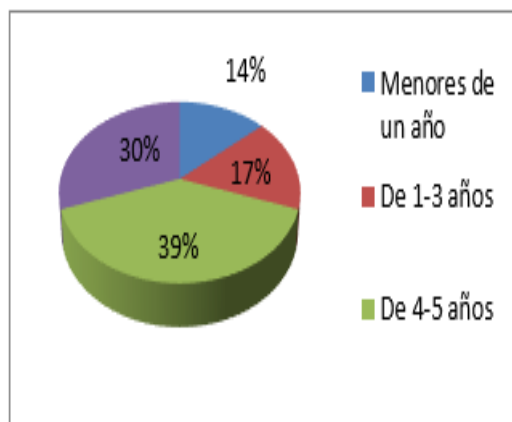
**Objetivo: Detallar la edad promedio de los posibles usuarios de la guardería.**

**5.- ¿Qué edad tienen los niños?**

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menores de un año	9	14%
De 1-3 años	11	17%
De 4-5 años	26	39%
De 6 años o más	20	30%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 5



Interpretación: El 70 % de los hijos de los empleados del CALFA, son menores a cinco años, mostrando una clara necesidad que se puede suplir con la ejecución del proyecto. Con estos datos se puede diseñar los niveles que se tendrían para la distribución del personal y recursos demandado según las necesidades por edad de los niños.

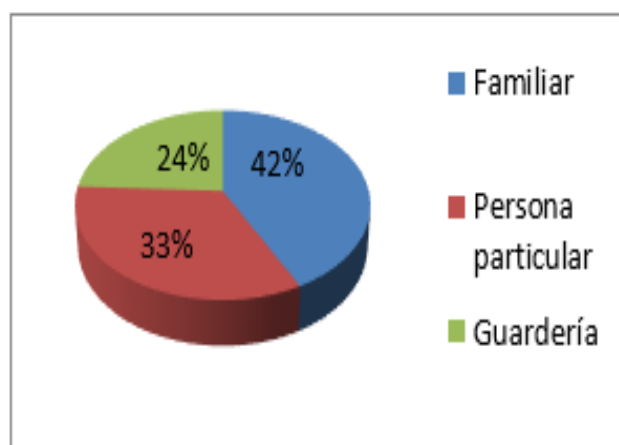
**Objetivo: Saber quién se encarga del cuidado de los empleados del CALFA.**

**6.- ¿Dónde permanecen sus hijos mientras usted trabaja?**

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Familiar	28	42%
Persona particular	22	33%
Guardería	16	24%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 6



Interpretación: Del resultado obtenido el 57% deja a sus hijos al cuidado de personas ajenas a su familia, razón por la cual se considera que estas estarían dispuestas a hacer uso del servicio de una guardería en su lugar de trabajo en caso que se ofertara.



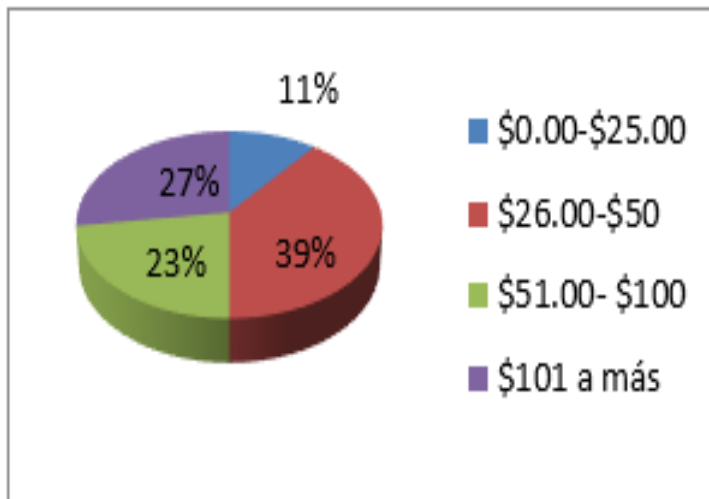
**Objetivo: Especificar el gasto promedio en que los padres de familia incurren por el cuidado de sus hijos.**

**7.- ¿Cuánto es el gasto mensual en el que usted incurre por el cuidado de sus hijos?**

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
\$0.00-\$25.00	7	11%
\$26.00-\$50	26	39%
\$51.00- \$100	15	23%
\$101 a más	18	27%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 7



Interpretación: Un 89% manifiesta que incurre en gastos en concepto de cuidado de sus hijos entre una cantidad que oscila entre \$25.00 a más de \$100 y el resto menciona que su costo de manutención comprende entre \$0.00 hasta \$25 mensualmente; por lo tanto se puede mencionar que si el proyecto fuera ejecutado, por lo menos el 89% de la población se vería beneficiado con una disminución importante entre los gastos relacionados al cuidado de los niños.

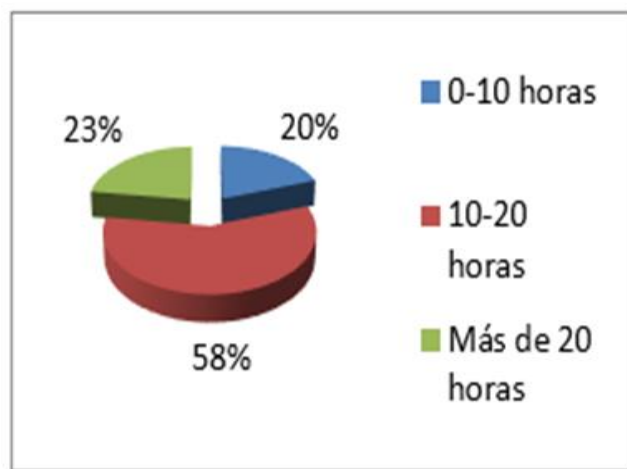
**Objetivo: Definir el tiempo que el personal utiliza para atender actividades educativas de sus hijos.**

**8.- ¿Cuántas horas anuales en promedio, solicita de permiso personal para atender actividades relacionadas con la educación de sus hijos?**

Cuadro No. 8

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0-10 horas	13	20%
10-20 horas	38	58%
Más de 20 horas	15	23%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 8



Interpretación: El 80% del personal encuestado desvía el tiempo laboral para atender actividades relacionadas con la educación de sus hijos. La restante gasta máximo 10 horas de su tiempo laboral; sin embargo se puede ver como una gran cantidad de personas se ausentan de sus funciones, trayendo como consecuencia una menor productividad.

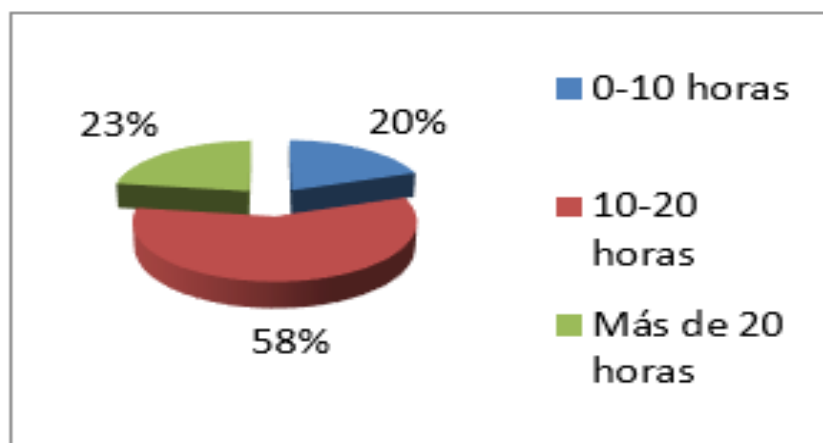
**Objetivo:** Establecer el tiempo que el personal utiliza para atender actividades relacionadas con la salud de sus hijos.

**9.- ¿Cuántas horas anuales en promedio, solicita de permiso personal para atender actividades relacionadas con la salud de sus hijos?**

Cuadro No. 9

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0-10 horas	19	29%
10-20 horas	27	41%
Más de 20 horas	20	30%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9



Interpretación: El 30% del personal utiliza la mayor parte de permisos personales para atender asuntos relacionados con la salud de los menores; como en el gráfico anterior, se coincide que este ausentismo genera menos productividad en el Comando.

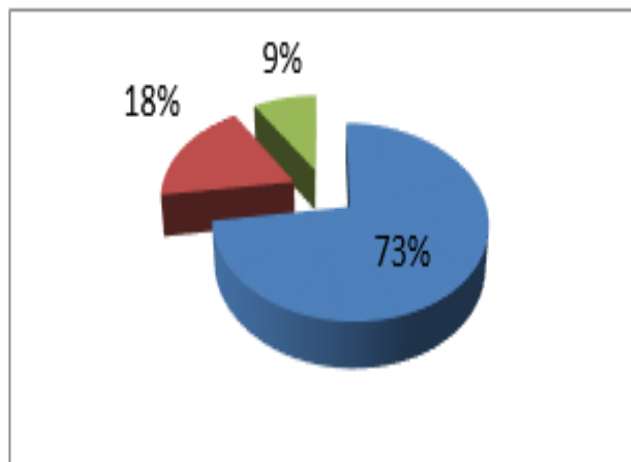
**Objetivo: Mostrar si el personal se ausenta de sus labores a causa del cuidado de los hijos.**

**10.- ¿Cuántas veces en el transcurso de un año se ha ausentado a su trabajo por no tener quien cuide de sus hijos?**

Cuadro No. 10

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1-5 veces	48	73%
6-10 veces	12	18%
Más de 10 veces	6	9%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10



Interpretación: El 73% del personal administrativo se ha ausentado de su lugar de trabajo por lo menos una vez, mientras que un 9% manifiesta haberse ausentado más de diez veces, lo que puede concurrir a disminuciones del trabajo productivo del Comando, el incumplimiento de tareas asignadas entre otras repercusiones que pudieran ser graves para la institución.

**Objetivo: Enumerar los principales inconvenientes que se le presentan al personal relacionado a sus hijos.**

**11.- ¿A tenido alguno de los siguientes inconvenientes a la hora de salir rumbo a su trabajo, lo cual le ocasionó llegada tardía?**

Cuadro No. 11

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tiene quien cuide de su hija o hijo	28	42%
La persona quien lo cuida no llegará a tiempo	12	18%
El hijo o hija está enfermo	23	35%
En el lugar donde lo deja regularmente no lo puede recibir	3	5%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 11



Interpretación: El total del personal encuestado manifiesta haber tenido llegadas tardías por inconvenientes que presentaron de último momento con sus hijos, siendo el factor más común el no tener quien cuide a los menores, por lo que la ejecución del proyecto vendría a disminuir este tipo de problemas, garantizándole al personal un lugar seguro para sus hijos y al patrono la disminución de llegadas tardías por este tipo de hechos.

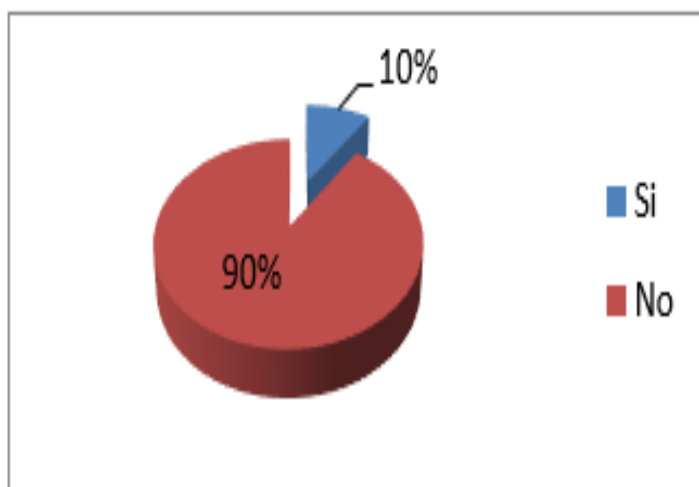
**Objetivo: Saber si el personal conoce la Ley especial para la regulación e instalación de salas cunas para los hijos de los trabajadores.**

**12.- ¿Tiene conocimiento de la existencia de una ley que obliga a los patronos que tengas más de cien empleados a proporcionar el servicio de guardería para los hijos de los empleados?**

Cuadro No. 12

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	10%
No	85	90%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 12



Interpretación: Del total de los encuestados, el 90% dicen no conocer la ley que obliga a los patronos que tengan más de cien empleados a proporcionar el servicio de guardería para los hijos de empleados y solo el restante dicen conocer dicha ley, pero a pesar de conocerla no hacen nada para intentar hacer cumplir o solicitar este beneficio.

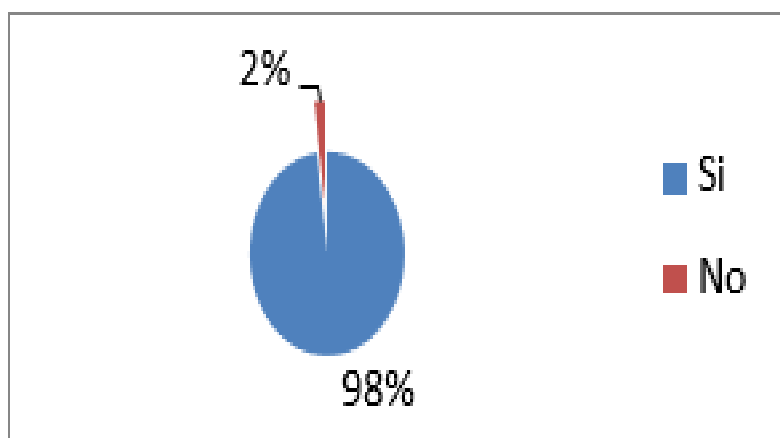
**Objetivo: Evaluar si el personal tiene interés en la ejecución del proyecto.**

**13.- ¿Le gustaría que implementarán una guardería dentro de las instalaciones de estas medidas de seguridad e higiene adecuadas?**

Cuadro No. 13

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	92	98%
No	2	2%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 13



Interpretación: El 98% afirman que les gustaría contar con una guardería dentro de las instalaciones de esa institución, por lo que se puede denotar que el proyecto tendría apoyo por parte del personal administrativo, además se podría reducir en un porcentaje considerable el 73% del personal que manifestó en la pregunta No. 8 que se había ausentado por lo menos una vez a sus actividades laborales por atender situaciones de sus hijos.

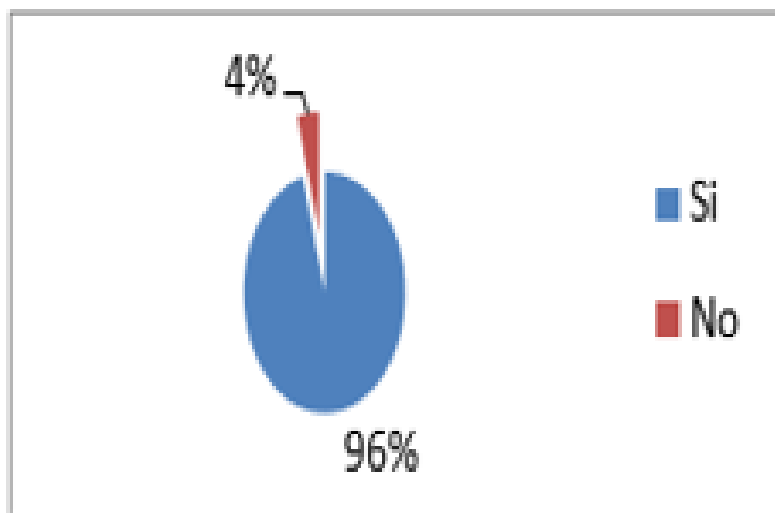
**Objetivo: Analizar si el personal haría uso de los servicios de la guardería.**

**14.- ¿Haría uso usted de los servicios de la guardería, en caso que tenga hijos actualmente o si los tuviere en el futuro?**

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	88	96%
No	4	4%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 14



Interpretación: Como se denotaba en la pregunta anterior se puede comprobar con los resultados de esta pregunta que en caso se ejecutara el proyecto se tendría el apoyo de parte del personal que labora en la institución ya que el 96% manifestó que haría uso del servicio.



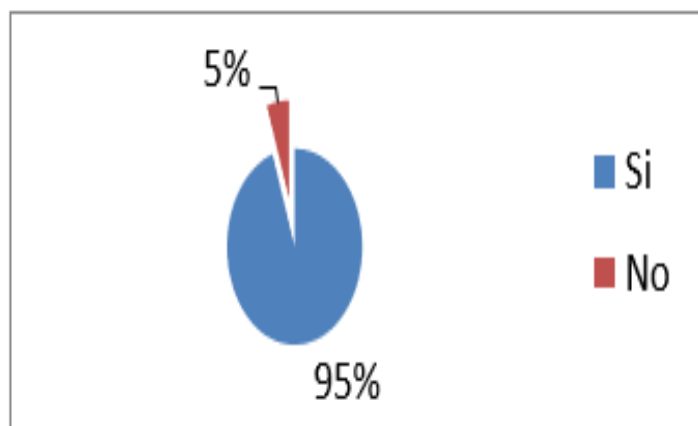
**Objetivo: Identificar si el personal considera como beneficio la implementación de la guardería.**

**15.- ¿Considera usted, que la implementación de una guardería en su lugar de trabajo le generaría un beneficio como empleado**

Cuadro No. 15

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	89	95%
No	5	5%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 15



Interpretación: El 95% considera que la implementación de la guardería le generaría un beneficio, pues sus hijos estarían en un lugar seguro donde tendrían la oportunidad de convivir más con ellos durante actividades recreativas que el centro infantil pueda desarrollar.

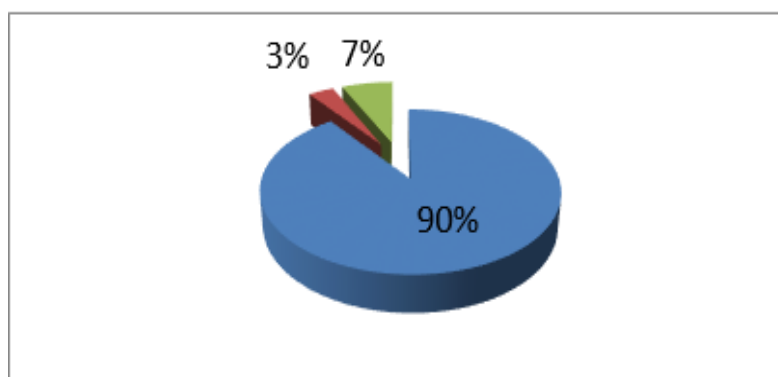
**Objetivo: Enumerar los principales beneficios que podría generar la implementación de la guardería.**

**16.- Si su respuesta es negativa, agradecemos su colaboración. Si su respuesta fue positiva, ¿Qué tipo de beneficio cree usted que le generaría?**

Cuadro No. 16

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Ahorro económico	80	90%
Tranquilidad emocional	3	3%
Mejora en el desempeño	6	7%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 16



Interpretación: El 90% del personal cuya respuesta a la pregunta anterior fue positiva considera que el beneficio generado sería ahorro económico, un 7% piensa que mejoraría en el desempeño de sus funciones

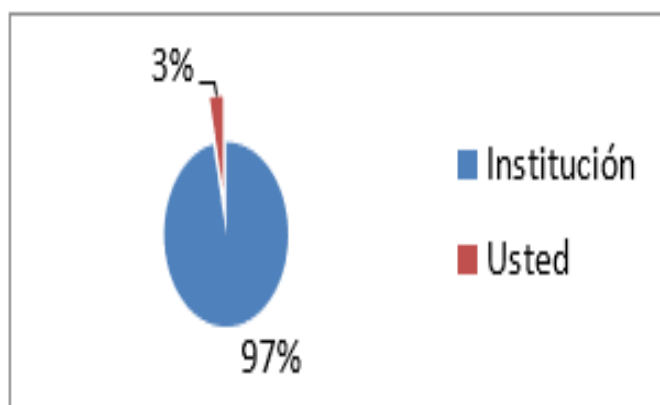
**Objetivo: Estimar la preferencia del personal con relación a la alimentación de los menores.**

**17.- En caso que hubiere una guardería en su lugar de trabajo, ¿Cómo le gustaría que fuese proporcionada la alimentación a los niños durante el día?**

Cuadro No. 17

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Por la institución	86	97%
Por usted	3	3%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 17



Interpretación: Del total de los empleados que consideran de beneficio la implementación de una guardería en el lugar de trabajo, el 97% expresa que la institución debería de proporcionar la alimentación a cambio de un costo mínimo, mientras que solo el 3% restante considera que proporcionaría alimentación durante el día, lo que significa que están dispuestos a pagar un porcentaje de dinero para la alimentación de sus hijos en la guardería.

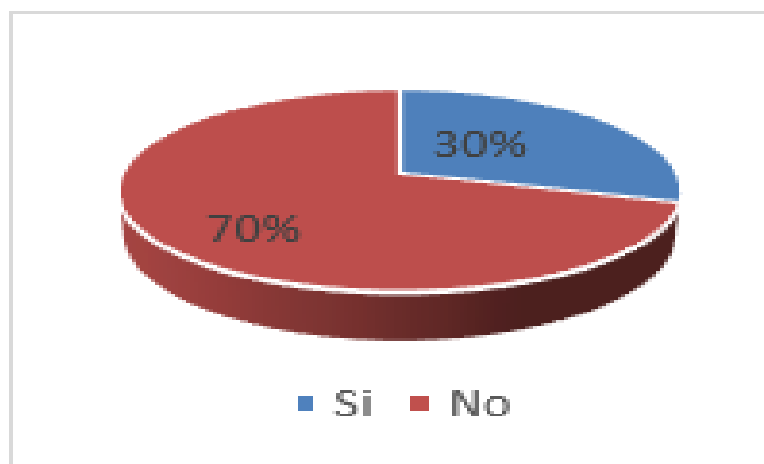
**Objetivo:** Definir si el personal está dispuesto a dar un pago mensual por el cuidado de los menores o si prefiere que el servicio sea gratuito.

**18.- ¿Considera que debería tener un costo mensual el uso de la guardería?**

Cuadro No. 18

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	27	30%
No	62	70%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 18



Interpretación: El 70% que contestó en la pregunta 12 que haría uso del servicio de la guardería, manifiesta que el servicio no debería tener un costo mensual

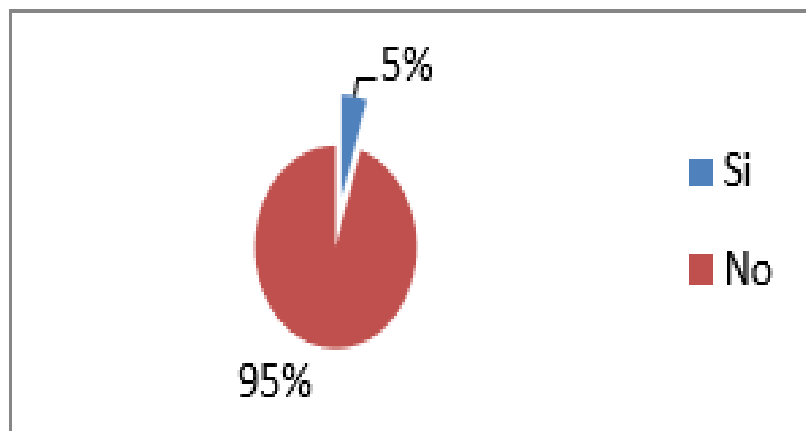
**Objetivo: Determinar si el personal tiene hijos con capacidades especiales, a fin que la Institución evalúe si se puede proporcionar el servicio a este segmento de menores.**

**19.- ¿Tiene hijos con capacidad especial?**

Cuadro No. 19

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	5%
No	63	95%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 19



Interpretación: El 95% del personal encuestado que contestó en la pregunta 3 que tiene hijos a su cargo, manifiesta que sus hijos no tienen capacidades especiales, mientras que el 5% si los tiene, lo que significa que si se ejecuta el proyecto se debería tomar en cuenta el tipo de capacidad especial de este porcentaje, para determinar si se puede dar el servicio a este segmento.