

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



**“PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE LA
PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE
INTERVENCIÓN DE UN TECHO PARA MI PAÍS
–EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

JOSÉ ARTURO ALEGRÍA SOLÓRZANO

MIGUEL ÁNGEL RIVERA VALLE

MANUEL EMILIO VELIS PEÑA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2010

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSc. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL :

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. ÓSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. ÓSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

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

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de
INGENIERO INDUSTRIAL

Título

“PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE LA
PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE
INTERVENCIÓN DE UN TECHO PARA MI PAÍS –EL
SALVADOR”

Presentado por

JOSÉ ARTURO ALEGRÍA SOLÓRZANO

MIGUEL ÁNGEL RIVERA VALLE

MANUEL EMILIO VELIS PEÑA

Trabajo de Graduación Aprobado por

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ

San Salvador, mayo de 2010

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ

ARTURO

Doy gracias a Dios por haberme dado el valor de aventurarme a estudiar esta carrera, la cual a pesar de las dificultades que representa por las tantas horas de estudio y sacrificio de horas de sueño puedo decir con toda seguridad que realmente valió la pena, me siento muy satisfecho de la decisión que tome tanto respecto a la carrera como de la Universidad que seleccione para mi formación profesional.

Ciertamente estoy infinitamente agradecido por la dicha de haber tenido la oportunidad de estudiar, lo cual debo a mis padres quienes no solo me apoyaron económicamente sino emocionalmente reconociendo durante este tiempo los logros obtenidos y motivándome a continuar en aquellos no tan gratos momentos. A mis hermanos por su apoyo expresado en diversas formas, como la paciencia de tener que soportar los desordenes de mi persona y de varios de mis especiales (únicos en su clase podría decirse) compañeros y/o amigos los cuales por momentos prácticamente tuvieron mi casa como su segundo hogar o tercero porque probablemente el segundo lo fue nuestra querida universidad. Al resto de mi familia quienes siempre estuvieron pendientes de mi desempeño y en cierta forma contribuyeron a que lograra finalizar mis estudios.

Agradezco a quienes me acompañaron en los momentos de recreación (“sano esparcimiento”) imprescindible para mantener siempre la cordura, a aquellos que considero mis amigos Peter, Carlos “el Guana(...)”, Chelissa, Jonathan, Gilberto “el Chamus(...)”, Guayo, Monica, Nubia, Gerardo, Emilio, Angel en fin todos aquellos que a lo largo de la carrera tuve la dicha de conocer y compartir gratos recuerdos.

A mi Jefe y compañeros de trabajo quienes me brindaron su apoyo otorgándome lo permisos necesarios para continuar con mis estudios y cubriendo tareas bajo mi responsabilidad durante mis ausencias. Por último a mis mascotas Cookie y Toffee quienes a pesar que aman la dicha de un buen sueño al igual que su amo, me acompañaron ocasionalmente en aquellos días de desvelo y me ayudaron a mantenerme despierto. A todos los que estuvieron a mi lado durante todo este tiempo realmente les debo este logro, el cual por mi cuenta no habría sido posible.

Arturo Alegría.

ÁNGEL

Esta es la culminación de una etapa de mi vida, lo cual me motiva a seguir adelante, luchando para alcanzar nuevas metas y logros, pero es importante reconocer a cada una de las personas que han intervenido con su apoyo y esfuerzo para que esto suceda. Las siguientes palabras son un reflejo de lo agradecido que estoy en la culminación de mi carrera:

Primero y ante todo tengo que agradecer a DIOS todo poderoso, puesto sin la bendición de nuestro Señor nada es posible. El nos da la fortaleza para seguir adelante y así poder lograr nuestros anhelos y le pido que siga iluminando mi vida con muchas bendiciones y la vida de las personas que me rodean.

Agradezco a mis padres, Guadalupe y Salvador, y a mi tía Nico, por tu su apoyo incondicional y por su sacrificio sin espera nada mas que mi superación, el esfuerzo que realizan y todo el apoyo brindado es una motivación mas para seguir adelante, gracias por la confianza depositada en mi, estaré eternamente agradecido por esta y muchas cosas mas...Gracias.

A mis hermanos, Sonia y Carlos, por estar pendientes de todo en lo que pudieran ayudar sin ningún tipo de condición, por cada uno de los consejos y palabras de aliento, les agradezco y comparto este logro con ustedes.

A mis compañeros y amigos, Carmen, Marieluz, Zuley, Alex, Carta, Farfán, Francisco, Manuel, Rigo, Ronald, Víctor, cada uno de ellos forma parte de la culminación de mi carrera, aun algunos no aportaban en los trabajos de la universidad (solo jugando FIFA), ya hablando enserio cada una de ellos formo en diferentes momento parte importan ya sea como compañeros de la carrera y aun mas importante como mis amigos, gracias por eso. Otra persona muy importante, mi gran amiga Yami, quien me regañaba cuando me atrasaba en las entregas de las etapas de mi trabajo de graduación, ya con la seriedad que se merece le agradezco por todo el apoyo mostrado, fue de gran ayuda en esta etapa de mi vida... Gracias.

Y por ultimo y no menos importantes, agradezco a Los Padres de mis compañeros, por tener que aguantar en su tiempo libre, tantas discusiones en cuanto al contenido temático del trabajo de graduación. A mis compañeros de tesis, Arturo y Emilio, ya que sin antes haber trabajado juntos no hubo ningún tipo de problemas por ello, les agradezco por ser muy buenos compañeros de tesis y también buenos amigos, cada uno con sus propias formas características de ser, entre las cuales las que mas recuerdo es: el optimismo de Emilio la noche antes de cada una de las defensas y la forma convincente de Arturo al responder preguntas del documento de tesis... Gracias por formar parte de este logro.

Miguel Ángel Rivera

EMILIO

Pensar en quiénes son merecedores de estos agradecimientos no es por cerca una tarea fácil; y no porque no crea que no hay a quien agradecer, sino porque parece que hay demasiados a quienes les debo un poco de este logro. Quizá sea que ahora debo demasiados favores, aunque me gusta pensar que quizá soy grandemente bendecido por la gente alrededor mío. Acá van: A Dios, por ser una gran cosa. Esta tesis ha sido una gran oportunidad para crecer como cristiano y como persona. La tesis, de hecho, me acercó a la iglesia, y me ha dado prueba muchas veces del amor que Él me da. Es un sentimiento recíproco, por supuesto. En un cercano segundo lugar, a Mamá, la financiadora y asesora externa de mi tesis, porque todo lo que soy se lo debo a ella.

A Un techo para mi País por una experiencia que cambió mi vida. En la práctica, pocas veces he visto a jóvenes comprometidos y arriesgados como ellos, lo que me hace proponerme a imitar sus virtudes. Gracias a Calde y Ernesto, quienes nos dieron la entrada a la Organización, así como los demás directores por dedicar su tiempo en nuestro trabajo —especialmente Chío, Julius, Javier, Guillermo, Shiru y Marlon por su gran atención y apoyo a nuestro esfuerzo—, a los demás voluntarios: Barillas, Carlos Escalante, Andrea, Irene, Sopa, Marcela, Verito y muchos más quienes han valorado nuestro trabajo de una u otra forma, por todas las buenas experiencias en campamentos y otras actividades.

A las familias de mamá Paquita, don Asunción, doña María de Jesús, madame Marilou Jean, Wagner... en fin, a las comunidades en El Salvador y a la gente de Haití que por medio de su atención y real aprecio me han enseñado sobre cómo nuestro esfuerzo puede afectar las vidas de los demás; creo fielmente que este debe ser la meta de cualquier profesional comprometido con el mundo, su país, su pueblo, o las personas alrededor de sí. No estamos solos en este mundo, y es un buen momento de ser conscientes de ello, pero más importante, para actuar en pro de ello.

A mis compañeros de tesis por su constancia y dedicación, y por ser excelentes personas. A nuestros asesores por su paciencia y gran atención. Si pudiera volver a iniciar mi tesis (toco madera), no dudaría un segundo en volver a escoger a excelentes profesores como guías.

A mis hermanos, por estar siempre apoyándome psicológicamente: a Carlos y Gabi por ser lo mejor que Dios me pudo haber puesto al lado; miles y millones de gracias a Fernando, Gino, Mike, Sara, Olga, William, Jaime, Luis, Enma, Katya, Adriana y Paola, pues, por ser, y estar. A Sofía por incentivarme a pasar sentado de 8 a 5 durante el diagnóstico, a Rómulo por apurarme a terminar, a Virgi, Ana y Ligia por animarme, a Alessandra por las pláticas amenas; a Néstor, Aída, Amori, Gerardo, Jonathan, Pedro, Carlos y Elisa por buenos años de amistad (acabo de perder el juego, por cierto). También le debo las gracias a muchas otras personas y organizaciones que ha apoyado en parte mi esfuerzo, pero algunos de estos son: Jranci y Fernanda quienes ahora ya saben lo que significa estar ocupado (justicia divina, sin duda) y al Ronny; a Lynn por su apoyo incondicional y paciencia mientras evitaba el trabajo, a la RAE por solucionar mis dudas, a Google por tener siempre la respuesta a todo lo que mi cabecita le pidiera, y por último pero no menos importante, a cualquiera que esté leyendo esto. Porque no está de más decirlo, trabajar un año por una nota es una meta vacía comparada a hacerla con esmero por aquellos interesados en usarla o aprender algo de ella. Léanla, y aprovéchenla al máximo.

Y ya que el espacio no es suficiente, me ideé un pequeño *eastern egg*: todos los diagramas y tablas de esta tesis tienen los nombres a quienes le debo una pequeña porción de mi gratitud. Quizá así se animen a leer el documento.

No gracias a:

- la gente que no cree en nuestro poder para cambiar el país;
- las clases de las 6:20 am;
- los que no respondieron las encuestas que tanto nos urgían;
- el dengue después de la construcción en El Pimental adonde pasamos las encuestas; y
- de forma especial, a la barra que casi me saca el ojo en Grangwav. —Emilio.

Contenido

Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Introducción	17
I. Planteamiento del problema.....	19
I.A. Enunciado.....	19
I.B. Alcances.....	19
I.C. Limitaciones	20
I.D. Importancia	21
I.E. Justificación.....	22
II. Marco teórico.....	26
II.A. Marco conceptual.....	28
II.A.1. Sistema	28
II.A.2. Organización	29
II.A.3. Modelos de organización	32
II.A.4. Estudio de organización y sistemas.....	33
II.A.5. Enfoque por procesos	36
II.A.6. Teoría del voluntariado	39
II.A.7. Gestión del voluntariado.....	41
III. Metodología.....	44
III.A. Herramientas de recolección de datos	44
III.A.1. Investigación de fuentes secundarias	44
III.A.2. Recolección de información primaria.....	45
III.B. Herramientas de análisis	49
III.B.1. Análisis cuantitativos	49
III.B.2. Análisis cualitativos	50
IV. Marco contextual.....	57
IV.A. La pobreza extrema en El Salvador	57
IV.A.1. Medición de la pobreza	59
IV.A.2. Mapa Nacional de extrema pobreza.....	59

IV.A.3.	Pobreza urbana	65
IV.B.	La vivienda en El Salvador.....	67
IV.B.1.	Hogares por tipo y materiales.....	68
IV.B.2.	Déficit de vivienda.....	70
IV.B.3.	Políticas de vivienda en El Salvador.....	71
IV.B.4.	Plan anticrisis de vivienda	72
IV.C.	Un techo para mi País.....	74
IV.C.1.	Reseña histórica.....	74
IV.C.2.	Modelo de intervención.....	75
IV.C.3.	Forma jurídica.....	78
IV.C.4.	Situación actual.....	80
IV.D.	Planificación	80
IV.E.	Organización	82
IV.E.1.	Dirección	82
IV.E.2.	Voluntarios	83
IV.F.	Control	84
IV.G.	Comunicación institucional.....	85
V.	Análisis estadísticos.....	86
V.A.	Historial de construcciones.....	86
V.B.	Obtención de donaciones	95
VI.	Aspectos de género.....	102
VI.A.	Voluntariado	102
VI.B.	Beneficiarios	104
VI.B.1.	Justificación.....	104
VI.B.2.	Participación según género.....	107
VI.B.3.	Metodología	108
VII.	Estudio de sistemas	111
VII.A.	Análisis funcional.....	111
VII.A.1.	Metodología	111
VII.A.2.	Desglose funcional	112
VII.B.	Flujo de trabajo e información	133

VII.B.1.	Voluntariado	134
VII.B.2.	Construcciones.....	140
VII.B.3.	Formación	149
VII.B.4.	Recursos	151
VII.B.5.	Comunicaciones.....	153
VII.B.6.	Administración y finanzas	155
VII.B.7.	Legal.....	156
VII.C.	Estructura.....	157
VII.C.1.	Dirección	157
VII.C.2.	Equipos	159
VIII.	Estudio de organización	167
VIII.A.1.	Diagnóstico organizacional	167
VIII.A.2.	Satisfacción del voluntariado	172
IX.	Método constructivo.....	177
IX.A.	La vivienda de emergencia.....	177
IX.B.	Proveedores.....	178
IX.B.1.	Madera	178
IX.B.2.	Lámina.....	180
IX.B.3.	Otros.....	180
IX.C.	Requerimientos legales y ambientales para construcciones	180
IX.D.	Costos.....	182
IX.D.1.	Costo de la vivienda.....	182
IX.D.2.	Historial de costos	183
IX.E.	Prefabricación	185
IX.E.1.	Prefabricador	185
IX.E.2.	Proceso	185
IX.F.	Construcción	193
IX.G.	Calidad	196
IX.H.	Seguridad ocupacional.....	203
	Diagnóstico de la situación actual.....	208
X.	Propuesta de solución.....	220

X.A.	Descripción	220
X.B.	Criterios de selección	221
XI.	Planificación y control institucional.....	221
XI.A.	Selección.....	221
XI.B.	SPM: Definición.....	222
XI.C.	Elementos del SPM.....	223
XI.C.1.	Planeación estratégica y objetivos estratégicos.....	223
XI.C.2.	Indicadores claves de desempeño (KPI)	224
XI.C.3.	Línea de base	224
XI.C.4.	Las metas	225
XI.C.5.	Sistemas de información y reporte.....	225
XI.D.	Interrelación de los elementos del SPM	225
XI.E.	Ciclo de planificación.....	227
XI.F.	Formulación de cuadros de desempeño.....	228
XI.F.1.	La estrategia general	228
XI.F.2.	Cuadro de Desempeño Organizacional (CDO)	228
XI.F.3.	Cuadro de desempeño departamental (CDD).....	229
XI.F.4.	Proceso de seguimiento periódico.....	230
XI.F.5.	Calificación de Metas.....	233
XI.F.6.	Retroalimentación al plan.....	233
XI.G.	Aplicación de metodología SPM	234
XI.G.1.	Análisis FODA	236
XI.G.2.	Líneas estratégicas.....	240
XI.G.3.	Objetivos estratégicos	240
XI.G.4.	Acciones estratégicas.....	241
XI.G.5.	Cuadro de desempeño departamental (CDD).....	245
XI.H.	Presupuesto.....	251
XII.	Mejoras organizacionales	252
XII.A.	Sistema funcional	253
XII.A.1.	Función: Construcción	254
XII.A.2.	Función: Voluntariado.....	258

XII.A.3.	Función: Formación.....	259
XII.A.1.	Función: Recursos.....	260
XII.A.2.	Función: Comunicaciones.....	262
XII.A.3.	Función: Legal	263
XII.B.	Estructura organizativa.....	264
XII.B.1.	Dirección	265
XII.B.2.	Equipos	266
XIII.	Proceso 1: Gestión del voluntario.....	271
XIII.A.	Modelo de gestión del voluntariado	271
XIII.A.1.	Planificación	272
XIII.A.2.	Captación	273
XIII.A.3.	Asignación	281
XIII.A.4.	Capacitación y formación	284
XIII.A.5.	Supervisión	289
XIII.A.6.	Evaluación.....	291
XIII.B.	Funciones de apoyo	292
XIII.B.1.	Reconocimiento	292
XIII.B.2.	Comunicación interna.....	294
XIV.	Proceso 2: construcciones.....	300
XIV.A.	Planificación	301
XIV.A.1.	Localización de construcciones.....	301
XIV.A.2.	Construcciones de emergencia	307
XIV.B.	Logística de intendencia.....	308
XIV.B.1.	Previo al campamento	308
XIV.B.2.	Campamentos.....	310
XIV.C.	Logística de voluntarios	311
XIV.C.1.	Preparación.....	311
XIV.C.2.	Campamentos.....	314
XIV.D.	Logística de materiales.....	319
XIV.D.1.	Proveedores de materia prima	319
XIV.D.2.	Acopio de materiales.....	319

XIV.D.3.	Gestión del transporte.....	320
XIV.D.4.	Transporte de materiales.....	320
XIV.E.	Construcción.....	324
XIV.E.1.	Preparación.....	324
XIV.E.2.	Control.....	324
XIV.E.3.	Capacitaciones.....	330
XIV.E.4.	Control de calidad.....	331
XIV.E.5.	Seguridad ocupacional.....	334
XIV.F.	Monitoreo y control.....	342
XV.	Proceso 3: Gestión de recursos.....	343
XV.A.	Planificación.....	344
XV.B.	Estrategias de recaudación de fondos.....	345
XV.B.1.	Estudio de mercado.....	346
XV.B.2.	Negociación y preparación de convenios.....	349
XV.B.3.	Monitoreo, registro y evaluación.....	350
XV.C.	Relaciones públicas.....	355
XV.C.1.	Sondeo.....	356
XV.C.2.	Establecimiento de relaciones públicas.....	356
XV.C.3.	Seguimiento a empresas donantes.....	357
XVI.	Información.....	358
XVI.A.	Sistema de información.....	358
XVI.B.	Características del sistema.....	360
XVI.B.1.	Objetivos.....	361
XVI.B.2.	Alcance.....	361
XVI.B.3.	Requisitos del sistema.....	362
XVI.C.	Contextualización del sistema.....	363
XVI.C.1.	Subsistema de captación.....	363
XVI.C.2.	Subsistema de seguimiento.....	366
XVI.C.3.	Subsistema de comunicación interna.....	368
XVI.C.4.	Subsistema de construcción.....	372
XVI.C.5.	Subsistema de recursos.....	378

XVI.C.6.	Subsistema de planificación.....	380
XVI.D.	Requisitos de implementación.....	380
XVI.D.1.	Adaptación.....	381
XVI.D.2.	Implementación.....	381
XVI.D.3.	Mantenimiento.....	381
XVII.	Implementación.....	384
XVII.A.	Planeación de la implementación.....	384
XVII.A.1.	Objetivos de la ejecución.....	384
XVII.A.2.	Desglose analítico.....	385
XVII.A.3.	Subsistemas de implementación.....	385
XVII.A.4.	Paquetes de trabajo.....	387
XVII.A.5.	Políticas de implementación.....	390
XVII.B.	Programación de la implementación.....	391
XVII.B.1.	Descripción de las actividades para la implementación.....	391
XVII.B.2.	Resumen de costos.....	399
XVII.B.3.	Duración y secuencia de las actividades.....	399
XVII.B.4.	Organización para la implementación.....	402
XVIII.	Evaluación económica.....	403
XVIII.A.	Inversiones del proyecto.....	403
XVIII.A.1.	Inversiones fijas.....	403
XVIII.A.2.	Financiamiento del proyecto.....	407
XVIII.A.3.	Costos operacionales.....	407
XVIII.B.	Beneficios.....	411
XVIII.C.	Flujo de efectivo.....	415
XVIII.D.	Valor actual neto.....	416
XVIII.E.	Análisis beneficio-costos.....	417
XVIII.F.	Análisis de sensibilidad.....	418
XIX.	Evaluación social.....	427
XIX.A.	Definición del problema social.....	427
XIX.A.1.	Antecedentes.....	427
XIX.A.2.	Situación habitacional en América Latina y el Caribe.....	428

XIX.B.	Situación habitacional en El Salvador	429
XIX.B.1.	Derecho de las personas a una vivienda	432
XIX.B.2.	Problema social	432
XIX.B.3.	Objetivo en el ámbito social	432
XIX.C.	Contribución del proyecto al desarrollo del País.....	433
XIX.C.1.	Incremento en el nivel de desarrollo humano	433
XIX.C.2.	Ayuda al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	435
XIX.D.	Población objetivo.....	435
XIX.E.	Impacto social.....	437
XIX.E.1.	Incremento de viviendas construidas	437
XIX.E.2.	Beneficios en la población objetivo mediante la construcción de viviendas	439
XIX.E.3.	Beneficios en los voluntarios	440
XX.	Impacto ambiental	443
XX.A.	Justificación.....	443
XX.B.	Materia prima	443
XX.C.	Sitios de construcción.....	446
XX.C.1.	Detección y asignación	446
XX.C.2.	Zonas de riesgos de desastres ambientales.....	447
XX.C.3.	Permisos ambientales	448
XX.D.	Construcciones	448
XX.E.	Síntesis.....	448
XX.F.	Recomendaciones	449
	Conclusiones.....	450
	Bibliografía	458
	Anexos.....	460
	Índice alfabético	501

Objetivo general

Presentar una propuesta de mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de Un techo para mi País –El Salvador que cumpla con los requisitos en términos de organización, procesos y recursos para el logro de los objetivos propuestos por la Organización.

Objetivos específicos

- Evaluar la gestión actual de la primera etapa del modelo de intervención y la viabilidad para el aprovechamiento de oportunidades de mejora en la Organización con base en las características propias de la gestión de UTPMP –El Salvador.
- Presentar una propuesta de mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP –El Salvador con base en las necesidades detectadas en los procesos de gestión para el logro de los objetivos de la Organización.
- Cuantificar y evaluar la propuesta de solución utilizando elementos de juicio respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos por la Organización, la sostenibilidad del proyecto y el impacto a las comunidades beneficiadas a lo largo del tiempo.
- Proponer un curso de acción para la implementación del proyecto.

Introducción

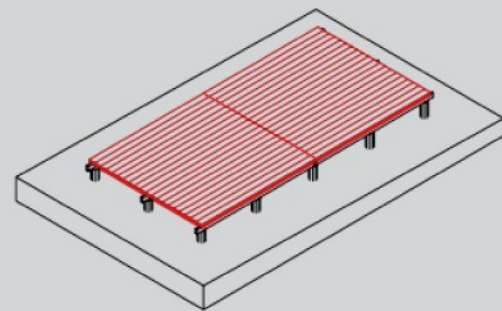
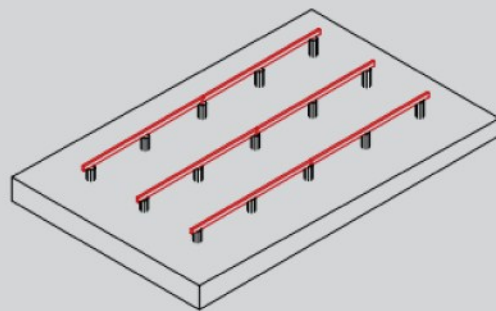
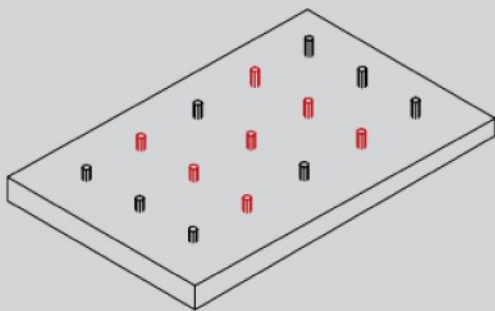
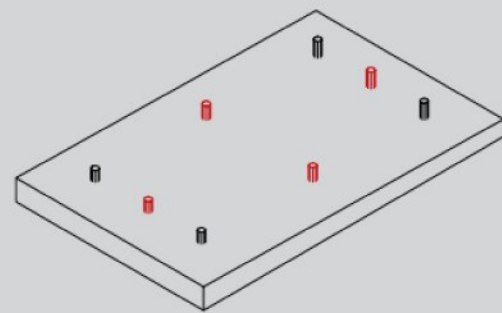
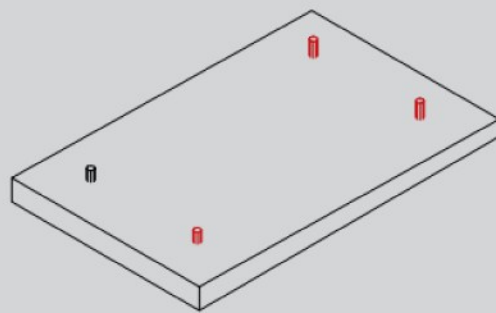
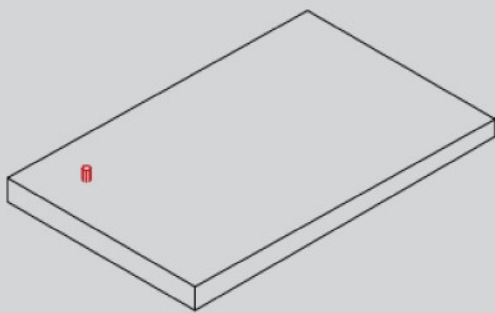
A continuación se presenta un estudio sobre el sistema de gestión de Un techo para mi País —El Salvador, una fundación sin fines de lucro dedicada a la mejora de las condiciones de vida de personas en condiciones de pobreza extrema. Este tiene como objetivo principal la creación y presentación de una propuesta de mejoras al sistema de gestión, que le permita el logro de los objetivos planteados por la Organización.

El estudio, realizado durante el 2009, analiza aspectos estructurales de la organización y funciones, así como otros relacionados a características propias de la gestión de la Organización, e.g., el análisis del voluntariado como la principal fuerza de trabajo para el logro de los objetivos de la Organización, o la gestión de donaciones con entidades externas, siendo estos elementos de la gestión que responden a aspectos diferentes a los usualmente analizados en el caso de empresas con fines de lucro. El reto de este estudio comprendió la utilización de una metodología coherente con las necesidades de la Organización, así como un criterio basado en la gestión por procesos que midiera y analizara los recursos con los que Un techo para mi País —El Salvador posee para su funcionamiento.

Para su realización, el estudio se dividió en tres etapas principales, con base en el proceso requerido para la solución del problema planteado. La primera consistió en la recopilación de información referente a la situación actual de la Organización, sus subsistemas y elementos que la componen, así como de aspectos del entorno a ser analizados según la interacción que presentan hacia el sistema de gestión; la segunda fue la presentación de una propuesta de mejoras a los aspectos de la gestión con base en los procesos orientados a las actividades realizadas por la Organización; por último, se han realizado evaluaciones que permitan la toma de decisiones por parte de la contraparte interesada para su utilización, así como un plan para su correcta implementación.



Parte I: Generalidades



I. Planteamiento del problema

I.A. Enunciado

¿De qué forma podrá UTPMP –El Salvador lograr sus objetivos propuestos dentro de la primera etapa del modelo de intervención?



Ilustración 1. Conceptualización del problema.

Entrada: UTPMP –El Salvador no posee las herramientas de gestión necesarias para alcanzar todos los objetivos propuestos dentro de la primera etapa del modelo de intervención.

Salida: UTPMP –El Salvador posee las herramientas de gestión necesarias para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la primera etapa del modelo de intervención.

Los objetivos de la Organización dentro de la primera etapa de su modelo de intervención están descritos con base en el número de viviendas construidas, familias impactadas¹ por el proyecto; la calidad de las viviendas entregadas, la seguridad que la construcción de la vivienda presente a los voluntarios y las familias, la cantidad de recursos monetarios obtenidos y la sensibilización social a los voluntarios durante las actividades, entre otros.

I.B. Alcances

Para definir los alcances de la presente investigación se hace necesaria una distinción clara sobre qué se pretende y qué no se pretende estudiar en el presente trabajo de graduación, especialmente debido a las características de la Organización y el problema planteado en el presente documento.

Los procesos y procedimientos actuales de UTPMP a ser tomados en cuenta han comprendido aquellos dentro de la Organización que se relacionan directamente para el desarrollo de la primera etapa del

¹ Se refiere a núcleos familiares. Existen viviendas que se construyen para que habite más de un núcleo familiar en ella.

modelo de intervención. Según la importancia propuesta por la Organización, estos se limitan más específicamente a las áreas relacionadas con la etapa en cuestión, ya sea como insumos o resultados.

Los recursos con los que comprende la Organización: para la construcción de viviendas de emergencia, la Organización comprende de un cuerpo compuesto por varios cientos² de voluntarios universitarios y de colegios del país, los cuales brindan apoyo en la construcción a familias de escasos recursos. Para esto, se posee una planificación que pretende la inversión de diversos recursos para la construcción de viviendas durante el año 2009.

Las áreas geográficas en estudio comprendieron aquellas zonas de pobreza extrema a nivel nacional que han sido intervenidas hasta la fecha por la organización, y aquellas áreas que serán beneficiadas por el proyecto con el nuevo diseño de vivienda;³ las zonas relacionadas al abastecimiento de bienes y servicios hacia la organización, y las jurisdicciones donde apliquen aquellas disposiciones que afecten el curso del proyecto.

El estudio fue desarrollado durante el año 2009, y su implementación será planificada para su desarrollo durante el transcurso del año 2010. Se han tomado en cuenta tanto aquellos aspectos organizacionales presentes como los cambios propuestos por la Organización durante el periodo en estudio.

Las comunidades impactadas: se espera la investigación dentro de la base actual de comunidades beneficiadas por el diseño de vivienda construido actualmente; también se proyecta la actuación directa sobre los 1300 beneficiarios con la construcción de 302 viviendas durante el año 2009,⁴ además de aquellas comunidades involucradas con el programa de habilitación social, en caso que estas se relacionen con los objetivos del estudio.⁵

I.C. Limitaciones

El presente proyecto considerará como limitaciones para su desarrollo aquellas disposiciones que la contraparte considere convenientes para sus intereses, así como aquellos elementos del ambiente que no puedan ser modificados por los entes involucrados (la contraparte o los analistas). Estos son:

- La imposibilidad de predecir desastres naturales que puedan ocurrir en el país, de tal magnitud que se requieran construcciones masivas de emergencia. Esto es considerado como una limitante a ser tomada en cuenta para la planificación de construcciones de la Organización; asimismo, el constante surgimiento de reportes de comunidades afectadas, ya sea de forma perenne o a causa de eventos que se desarrollen en un momento determinado.

² Este es un número variable.

³ Se realizan evaluaciones de forma continua para la priorización a nivel nacional. Las mismas comunidades pueden contactarse con UTPMP o las fuentes de donaciones deciden cuáles zonas apadrinar.

⁴ Considerando la construcción en zonas urbanas y rurales.

⁵ Se evaluará según la alternativa técnica de construcción más factible para la Organización.

- Debido a la naturaleza de la Organización, la cantidad de casas a ser construidas están sujetas directamente a la capacidad de obtención de donaciones por medio de la gestión de la Dirección de Recursos.
- La falta de información recolectada referente a aspectos de la gestión en la Organización, como por ejemplo: registros de accidentes en campamentos, de empresas o de gastos gestionados por cada área de la Organización.

I.D. Importancia

El estudio por ser realizado será considerado bajo la premisa propuesta directamente por la contraparte, sobre la urgencia de un curso de acción para la implementación del nuevo diseño. Entre los efectos más importantes a tomar en cuenta de tal implementación se encuentra el beneficio directo que las comunidades obtendrán por medio de las viviendas de emergencia a ser construidas, como parte del programa de trabajo de UTPMP. Los beneficiados serán algunos de los cientos de comunidades que actualmente viven bajo el umbral de la pobreza extrema.

Para UTPMP a nivel latinoamericano, la vivienda de emergencia construida se considera como el principal producto de la Organización, el cual no solamente cumple la función de ser una solución temporal del problema habitacional que poseen los beneficiarios; además, esta sirve como una herramienta para la denuncia social y la concientización del voluntariado, y un vehículo para la obtención de apoyo por parte de instituciones y personas ajenas a la Organización. Esto hace de las actividades de construcción la pieza fundamental para el desarrollo del programa a nivel nacional.

Los resultados propuestos del presente trabajo de graduación beneficiarán de forma específica el modo en el cual se desarrolla la primera etapa del modelo de intervención, la cual comprende actividades que relacionan a la Organización con otras entidades: las comunidades que viven en condiciones de extrema pobreza, el cuerpo de voluntarios que apoya las actividades de la Organización, los donantes, el público en general, y a la misma Organización a nivel internacional.

Las mejoras organizacionales impactarán a los beneficiarios, al lograr proveer mejores condiciones de vivienda, y la posibilidad de garantizar la continuidad del programa de desarrollo de las comunidades. También se espera, de parte de la Organización, el fortalecimiento del sentido de pertenencia que los beneficiarios obtienen con la construcción de su vivienda, lo cual es imprescindible para el éxito del programa.

A nivel local, se logrará la obtención de más y mejores alianzas comerciales, concesiones y donaciones por parte de la gestión con la empresa privada y facilidades de gestión entidades Estatales, al tener la posibilidad de presentar mejores resultados ante la inversión que se realiza por el bien de la sociedad salvadoreña. Esto posibilitará, también, una mayor apertura en la gestión dentro de las universidades del país, con lo que se logrará reclutar a un mayor cuerpo de voluntarios para los planes de acción propuestos por la Organización a futuro.

La Organización tendrá una base fortalecida que le dará una mayor capacidad de reacción ante catástrofes naturales, fenómenos sociales, económicos y culturales que se desarrollan de forma constante en nuestro país y que dejan a muchas personas damnificadas. El interés de la Organización para la implementación del nuevo modelo de vivienda conlleva una necesidad subsecuente de mejorar sus labores administrativas, la capacitación de sus voluntarios y las operaciones logísticas que involucran personas, materiales y demás insumos, los cuales según se plantea actualmente, se podrían realizar a nivel nacional o internacional.

I.E. Justificación

Un techo para mi País –El Salvador actualmente atraviesa una importante etapa de transición respecto a los retos propuestos por sus objetivos institucionales, entre los cuales se observan la mejora en la calidad de vida de sus beneficiarios y por consiguiente, la capacidad de la Organización para proveérselas. Todas las mejoras que la Organización requiere están contenidas en tres logros principales, a saber:

- La obtención de más donaciones para la construcción de viviendas de emergencia;
- captación y fidelización de una mayor cantidad de voluntarios para las construcciones; y
- la construcción de viviendas más dignas y con mejor calidad. UTPMP –El Salvador presenta una necesidad inminente para la mejora de las condiciones mínimas ofrecidas a sus beneficiarios a través del diseño de vivienda construido, de manera que tales condiciones respeten los estándares mínimos de vivienda de emergencia propuestos por la Organización a nivel latinoamericano.

Actualmente, la falta de herramientas de gestión se consideran un problema debido a que estas imposibilitan el logro de los objetivos planteados; la Organización logra cubrir el logro de sus objetivos de forma parcial, y en muchos casos, es difícil o imposible determinar la causa dentro de los procesos, por lo que es difícil determinar acciones para la planificación de actividades y la mejora en las fallas de la Organización.

Por tanto, las prácticas de gestión actual son perjudiciales a la Organización misma. La falta de una gestión para la correcta obtención y utilización de sus recursos se traduce en la ineficacia de los procesos y la incorrecta utilización de recursos para la solución de las necesidades de sus beneficiarios. En términos de los objetivos institucionales, los principales afectados son las familias beneficiadas con el modelo de intervención de la Organización.

El cambio del sistema de gestión prevé que impactará a UTPMP de forma principal y más importante por medio de la mejoría en su capacidad de proveer a sus beneficiarios con una vivienda temporal de buena calidad, que satisfará sus necesidades básicas habitacionales de mejor manera que con el diseño actualmente utilizado; por consiguiente, esto beneficiará también al desarrollo del modelo de intervención que pretende la subsecuente habilitación social de las comunidades que actualmente viven bajo condiciones de pobreza extrema. Sin embargo, tal beneficio social planteado por el programa no se

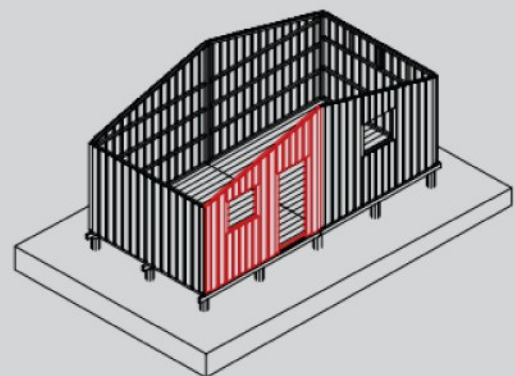
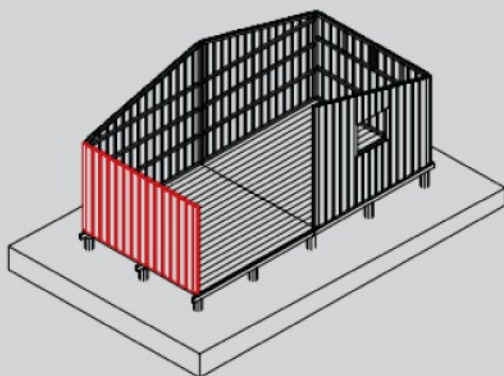
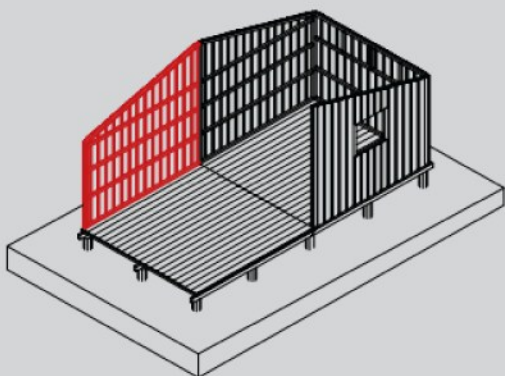
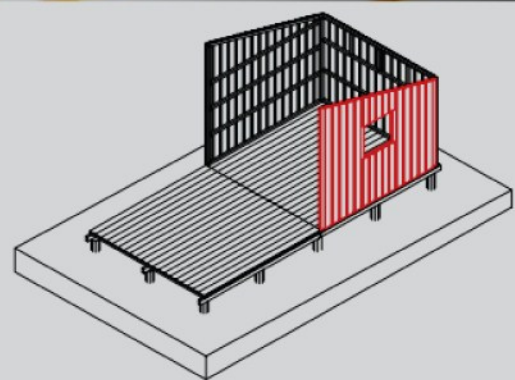
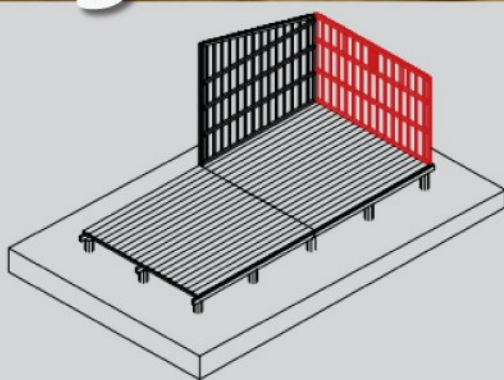
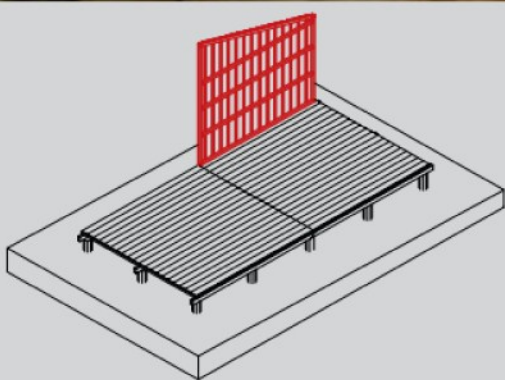
limita a tales comunidades. El empoderamiento económico de los beneficiarios ayudará al largo plazo a potenciar las actividades económicas, incentivando el desarrollo económico local.

Además, se espera una mejora en la capacidad de respuesta de la Organización hacia el desarrollo de construcciones masivas en el momento que sean necesarias, ya sea por el estado de emergencia perenne en el que muchas familias del país viven, o en caso de emergencias naturales tales como inundaciones o sismos. Una correcta gestión permitirá la entrega de una vivienda digna para los beneficiarios de las comunidades en peligro, esperando así que estos desarrollen un sentido de pertenencia hacia su vivienda, y un nexo social hacia con los voluntarios que las construyen, logrando así incentivar a los nuevos habitantes a mejorar su nivel de vida por medio de la habilitación social que UTPMP –El Salvador pretende implementar a mediano plazo.

Con la implementación del nuevo diseño de gestión se espera el impacto en la construcción de varios cientos de viviendas al año, que sirvan para mejorar la calidad habitacional de alguna de las más de 14,000 viviendas en condiciones indignas, conteniendo como habitantes a más de 60,000 personas dentro del territorio Nacional. Esto contribuirá para la erradicación de la extrema pobreza, la cual se cuantifica actualmente en un estimado de entre 10% y 20% de la población de El Salvador.



Parte II: Diagnóstico



Objetivo de etapa

Evaluar la gestión actual de la primera etapa del modelo de intervención y la viabilidad para el aprovechamiento de oportunidades de mejora en la Organización con base en las características propias de la gestión de UTPMP –El Salvador.

Objetivos específicos de etapa

- Sustentar y especificar las necesidades habitacionales en El Salvador, y el impacto de la primera etapa del modelo de intervención a nivel nacional.
- Identificar las oportunidades de mejora en la gestión de la Organización que incidan en la capacidad de administrar los recursos de la Organización: materiales, humanos, financieros e información.
- Identificar los requerimientos ambientales, legales, comerciales e institucionales para el mejor desarrollo de las actividades relacionadas a la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP –El Salvador.
- Determinar requerimientos de prefabricación y construcción de la vivienda de emergencia, de manera que cumpla con los requisitos de las partes interesadas.
- Integrar los resultados del estudio, especificando los requerimientos y lineamientos para la conceptualización de la propuesta de solución.

II. Marco teórico

Como consecuencia de los objetivos y alcance del presente estudio, se analizará la estructura y los elementos relativos a la gestión de UTPMP –El Salvador, los cuales también están circunscritos al desarrollo y logro de objetivos propuestos por la primera etapa del modelo de intervención de la Organización. Para esto se tomarán en cuenta ciertas consideraciones, de manera que el diagnóstico logre reflejar la situación actual en la Organización. Algunas de tales consideraciones son las siguientes:

- Los objetivos de la Organización están enfocados al beneficio social de las comunidades que viven en condiciones la extrema pobreza; sin embargo, esto comprende más que un esfuerzo de ayuda asistencialista, y se convierte en un programa de desarrollo que utiliza el resultado de la primera etapa del modelo de intervención como un incentivo para la inserción al programa, más que como un medio para garantizar la subsistencia mínima de las familias.

Por qué debe considerarse: Una organización con orientación social propone objetivos que buscan la mejora de la población objetivo, para los cuales presta sus servicios dentro de un programa de desarrollo subsecuente (denominado *habilitación social* –ver página 78), enfocado en el empoderamiento de las comunidades, y de forma paralela, su propia sustentación para garantizar la continuidad de sus programas.

- Como consecuencia de los objetivos que persigue la Organización, la construcción de viviendas de emergencia, que puede ser considerada como la principal actividad dentro de la primera etapa del modelo de intervención, puede ser analizada desde el punto de vista de la prestación de un servicio tanto como de la entrega de un producto.

Por qué debe considerarse: El programa dentro del cual se encuentra la construcción de viviendas de emergencia incluye también entre sus objetivos la integración de las familias, las comunidades y los voluntarios a los programas de desarrollo de la Organización, la concientización del voluntariado y la denuncia social a través de los planes de comunicación institucional.

- Un techo para mi País es una organización que se apoya de forma primordial en las competencias y la capacidad de los jóvenes universitarios para el logro de las metas de la organización, motivándolos a la participación en una gran variedad de actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por qué debe considerarse: El tipo de estructura organizativa de la Organización, considerada como “*la definición clásica de una organización no jerárquica*”⁶ (que si bien busca la conformación de estructura achatada –ver *Estructura*, página 157–mantiene una participación de sus miembros a todos los niveles), busca la distribución de responsabilidades y privilegios entre los miembros de la organización. Este tipo de organización permite, por medio de un sistema de gestión adecuado de los

⁶ *Who We Are –Team and Leadership [Quiénes somos: equipo y liderazgo]*. Cita extraída del sitio oficial de Un techo para mi País, el domingo 19 de julio de 2009.

Erecursos y una efectiva motivación de los miembros de la Organización, un mayor alcance e impacto dentro de las actividades desarrolladas.

- Basándose en el hecho de que existen otras personas, instituciones de Gobierno, ONG's, etc. que realizan actividades orientadas al mismo fin que UTPMP, la Organización trabaja de forma proactiva en la apertura de oportunidades de trabajo en conjunto con ellos, en el caso que sea posible.

Por qué debe considerarse: Para permitir una participación incluyente de los esfuerzos realizados por otras personas e instituciones dentro del modelo de intervención, se debe garantizar la fortaleza respecto a factores tales como la capacidad de convocatoria, creación y mantenimiento de alianzas estratégicas con entidades externas, flexibilidad en la gestión, entre otros.

- Existen variadas diferencias dentro de las actividades realizadas por la Organización en características tales como los recursos necesarios, su temporalidad, las ubicaciones de las construcciones, etc.

Por qué debe considerarse: Debido a que existe la Organización depende de la obtención de recursos externos para su funcionamiento, la organización debe tener la capacidad de previsión de riesgos y de una pronta respuesta para evitar la variabilidad en sus resultados esperados.

Todas estas consideraciones a la gestión toman en cuenta elementos diversos en naturaleza y características, tales como personas, recursos físicos, normas, políticas, objetivos, etc., que se coordinan para el correcto funcionamiento de la Organización. Para esto, se utiliza una estructura sistemática que comprende un conjunto de estos elementos, orientados a la gestión de la Organización para el logro de sus metas. Esto es conocido como un sistema de gestión y comprende el campo de estudio de la presente tesis.

Así, puede definir un *sistema de gestión* como una estructura para la gestión y la mejora continua de los elementos de la organización. El diagnóstico se enfocó en una metodología *ad hoc* con técnicas y herramientas de análisis para visualizar las “dimensiones” de la Organización: como un sistema humano, de recursos y de funciones. A continuación se describirán las nociones básicas de tal metodología.

II.A. Marco conceptual

II.A.I. Sistema

La metodología del estudio de la Organización se enmarca dentro de sus elementos, integrándose por medio de la noción del sistema de gestión definida anteriormente. Esto implica la utilización de este enfoque como base para el análisis a ser desarrollado.

Para presentar la Organización como un sistema, el concepto deberá ser descrito adecuadamente. Una definición básica de sistema afirma que este es “*un complejo de elementos interactuantes [sic]*”⁷. De forma sucinta se logra englobar la noción del sistema como una unidad formada de varios elementos que están interrelacionados de alguna manera. Visualizar una organización como un sistema es un medio efectivo para su descripción y estudio, debido a que se percibe como un todo, a la vez que se puede dividir en sus partes para analizarlas, así como la interacción entre estas y el medio que les rodea. Aunque la noción de sistemas fue desarrollada durante el siglo XIX, el análisis de las organizaciones como sistemas fue producto del desarrollo de la teoría de sistemas abiertos, durante el siglo XX. La caracterización de la organización como un sistema que posee una relación con el medio se define como sistema abierto, definido como una entidad que intercambia materiales, energía o información con su medio.

La teoría de sistemas abiertos fue desarrollada inicialmente por Ludwig von Bertalanffy (1956), un biólogo y precursor de la teoría de sistemas. Este afirma: “*En una versión generalizada, el concepto de sistemas abiertos puede ser aplicado a sistemas no físicos (...) Los sistemas abiertos contienen dentro de sí procesos periódicos que se consideran autónomos, y reaccionan a campos temporales del medio circundante*”. Esta dinamización de los sistemas por medio de la interacción con su entorno, permitió el análisis de sistemas vivientes que reciben insumos de su entorno y entregan un producto a su entorno. De esta manera, y tomando en cuenta el entorno del sistema, Chiavenato (1983)⁸ presenta a su vez una definición más completa, en el sentido de que expresa una noción de sistema que describe no solo las características de sus elementos, sino también la orientación a un objetivo común, y el uso de medios para lograrlo. “*Bajo un punto de vista más práctico, se puede definir sistema como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) y produciendo salidas (información, energía o materia) procesadas*”. Aunque este enfoque fue desarrollado para el análisis de organismos vivos, fue aplicado rápidamente a muchas más disciplinas del conocimiento, incluyendo eventualmente la administración.

⁷ Ludwig Von Bertalanffy. *Teoría general de los sistemas*, p. 56

⁸ Chiavenato, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 3ª ed.

Al moverse de la noción de los sistemas mecánicos a aquellos orgánicos y sociales las interacciones entre las partes se vuelven más complejas y variables. Así, la interacción de seres humanos, ya de por sí complejos como tales, es posible ser analizada por medio de la representación sistémica. Herbert Spencer⁹ (1895) afirma que existen diversas características para la visión sistémica de la asociación de individuos. Como primera característica se encuentra el crecimiento continuo. A medida que se logra el crecimiento, sus partes se vuelven diferentes entre sí; por lo que se desarrolla una estructura. Una consecuencia básica de la existencia de la estructura es la determinación por sí misma de funciones en virtud de las diferencias entre los elementos del sistema. Así, “*las funciones no son simplemente en virtud de la diferencia, sino de la relación de tales diferencias de manera que permitan la mutua existencia de las partes*”. Esta ayuda recíproca crea eventualmente una dependencia.

Esta división de labores se observa en cualquier sistema social, y por tanto, sirve como base para el estudio de las organizaciones. En estas, se deberán asumir las características que le describen como un sistema: su tamaño, su estructura y funciones. Incluso, se puede describir un sistema de gestión de manera que englobe también sus servicios, procesos, políticas, comunicaciones, actividades, eventos e incluso experiencias.¹⁰

II.A.2. Organización

La organización es una unidad o entidad social, en la cual las personas se integran para alcanzar objetivos comunes. Por tanto, con base en las características de esta, se puede afirmar que es un sistema complejo viviente que cambia de forma continua¹¹. La teoría de sistemas abiertos analiza a la organización como unidad y su relación con el medio, ve a la organización como un sistema con dependencias entre sus elementos, que a la vez poseen cierta libertad de acción.

Desde el punto de vista de un sistema, la organización tiende a percibirse en virtud de sus niveles jerárquicos de autoridad, y a la vez como en múltiples subsistemas que se especializan en ciertas actividades específicas, como consecuencia de la división del trabajo a través de sus funciones. Las interdependencias y conexiones dentro de un subsistema tienden a ser más fuertes comparadas a aquellas entre subsistemas. Estos “sub-ensambles estables” dan una ventaja de supervivencia al sistema entero.

Para efectos del presente estudio, se definirá organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Esta definición permite concebir a la organización como una entidad que además de estar compuesta de personas, contiene tres ideas más: primero, la comunicación entre los miembros de

⁹ F. Howard Collins, Herbert Spencer. *Epitome of the Synthetic Philosophy*.

¹⁰ Charles L. Owen. *Business Process Management: The Systems Viewpoint*.

¹¹ Salvendy, Gavriel. *Handbook of Industrial Engineering*, 3^a ed.

la organización; segundo, el desarrollo del trabajo en conjunto de forma interrelacionada; y por último, la búsqueda de metas en común para sus miembros.¹² Bajo la premisa de ser un sistema abierto, la organización presenta ciertas características esenciales:

1. La orientación que tienen los elementos que la componen hacia el logro de uno o varios objetivos en común para ellos. En el campo de la teoría administrativa, estos objetivos permiten definir la razón de ser de la organización, y permiten una correcta división de labores entre las unidades funcionales de esta.
2. El globalismo o totalidad: este concepto afirma que un cambio en alguno de los elementos del sistema implicará un efecto en todos los demás. Es decir, existe una relación causal entre las unidades funcionales de la organización.
3. Entropía, que implica que los sistemas tienen una tendencia al desorden y al desgaste. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, puesto que la información es la base para la configuración y del orden.
4. Homeostasia, es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen la necesidad de adaptarse a fin de alcanzar un equilibrio interno a pesar de los cambios del ambiente, y mantener su estructura.

Katz y Kahn¹³ desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, con base en las características anteriormente descritas. Ellos afirman que la organización puede ser descrita por medio de los siguientes elementos básicos, los cuales deberán estar presentes en cualquier representación de la organización.

- Entrada: La organización obtiene sus insumos del medio que la rodea, utiliza recursos provenientes de otras organizaciones, personas o del medio mismo. Por tanto, se puede afirmar que cualquier organización es dependiente de su medio para sobrevivir, y no existe tal cosa como una organización autosuficiente.
- Proceso: Los sistemas abiertos transforman los insumos. Así, la organización procesa y transforma los insumos obtenidos en el medio para convertirlos en productos útiles. Estos productos pueden consistir en productos tangibles, o servicios.
- Salida: Los sistemas abiertos exportan el resultado de su proceso hacia el medio ambiente. Así, la organización genera un producto o un servicio que será obtenido por otro sistema externo a esta: personas, otra organización, o el medio ambiente.
- Existe una característica cíclica inherente a cada sistema, la cual consiste en las etapas mencionadas anteriormente: importación, transformación y exportación. La importación y exportación comprenden aquellas interacciones del sistema con el medio ambiente, mientras que el proceso es una transformación realizada dentro de la Organización.

¹² Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. 5ª ed.

¹³ The Social Psychology of Organizations, Wiley, 1978

- Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan modificarse para detener el proceso de entropía y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas abiertos reciben como insumos materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (*negative feedback*), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
- Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un flujo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

El conocimiento de estas características permite el estudio de una organización, representando a sus elementos y la interrelación entre estos, así como al ambiente externo a esta. Para esto se utiliza la noción de modelos como una herramienta de análisis organizacional.

II.A.3. Modelos de organización

La organización puede ser definida tomando en cuenta las características mismas de esta. Esto se torna difícil, debido a la complicación de determinar qué características son importantes para el análisis. Además, cada individuo en la organización ve esta de forma diferente, con base en su experiencia. Esto es una consecuencia de la diferenciación entre funciones en la organización, y el constante cambio al cual esta está sometida.

Una manera común de representar a una organización es su estructura organizativa, un medio gráfico sencillo de expresar las divisiones funcionales, los niveles jerárquicos y los responsables de cada elemento. Sin embargo, esta solo es una parte de todo lo que la organización representa. El enfoque de sistemas permite una representación más completa de la organización en ese sentido, analizando sus insumos, procesos internos, y salidas; los elementos internos que permiten el logro de los objetivos, y aquellas instancias externas a la organización que interactúan con esta.

Un *modelo de empresa* es una representación que compila, integra y presenta información concerniente a la situación de una organización en un punto específico del tiempo. De forma ideal, se espera que muestre el *qué* y *cómo* relativos a la operación de la organización, sea interna y externamente. Por esto, un modelo es una abstracción de la realidad, semejante en las características relevantes para la descripción y el análisis. En la construcción de un modelo, se deberá considerar el isomorfismo y el homomorfismo. Un sistema es isomorfo a otro cuando, técnicamente, sus partes son intercambiables. El isomorfismo entre sistemas hace que dos sistemas sean idénticos entre sí, al menos en su configuración. El homomorfismo consiste en guardar una proporcionalidad de forma, aunque los sistemas no sean siempre del mismo tamaño. Así, el modelo y el sistema real guardan tales relaciones para permitir su correcta representación y análisis.

Dentro del contexto del presente estudio del sistema de gestión, el uso de modelos que representen a UTPMP –El Salvador servirá como base para conocer a la Organización de forma profunda, determinando así la efectividad del diseño organizacional respecto a las operaciones desarrolladas. Además, se utilizará como base para la propuesta de mejoras pertinentes a los riesgos a la gestión, así como las oportunidades que se puedan presentar para lograr el crecimiento y logro de los objetivos.

Para lograr definir a la Organización de forma completa y coherente con los objetivos y alcances del estudio, se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Los actores que interactúan dentro de la primera etapa del modelo de intervención: miembros permanentes de la Organización, voluntarios, beneficiarios, instituciones de Gobierno, otras organizaciones y personas en general que interactúan de alguna manera con la Organización.
- Los recursos con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus actividades: dinero, materiales, voluntariado, etc.
- Los productos de la primera etapa del modelo de intervención: información sobre comunidades en condiciones de pobreza extrema, viviendas construidas, insumos para la habilitación social de las comunidades, etc.
- El entorno físico en el cual actúan: áreas geográficas dentro del país, comunidades, jurisdicciones de alcaldías y otras instituciones, zonas de abastecimiento de materia prima, etc.
- “Fuerzas” externas: leyes, políticas, condiciones de financiamiento, factores tecnológicos, eventos sociales, fenómenos naturales, y otros que pueden ejercer un impacto en la gestión de la Organización.
- Los procesos de negocio de la Organización, los cuales integran distintas funciones para el logro de los objetivos propuestos.
- Las relaciones y alianzas que se tenga con otras entidades que apoyan el desarrollo de las actividades de la Organización.
- La comunicación entre entidades dentro y fuera de la Organización.

Todo esto será integrado dentro de una metodología para el estudio de la Organización, denominada *Estudio de organización y sistemas*. Debido a que no siempre es posible representar y analizar una organización por medio de una sola técnica, esta metodología ha sido diseñada de manera que permita la recolección y análisis de información necesaria para el diagnóstico organizacional pretendido.

II.A.4. Estudio de organización y sistemas

La metodología a utilizarse para el análisis de la Organización está basada en la noción de que deberán tomarse en cuenta todos los elementos que interactúan para el desarrollo de las actividades de la primera etapa del modelo de intervención, así como aquellas externas a esta que influyen la toma de decisiones. Respecto al concepto de sistemas de gestión en las organizaciones, Barish (1951) afirma que los “*sistemas en una organización se pueden definir como los medios por los cuales el personal de una empresa opera para el logro de sus objetivos*”¹⁴. A su vez, se deberá analizar la configuración dentro de la cual estos sistemas operan, debido a que es imposible dividir la estructura organizativa de la estructura de procedimientos de la Organización.

¹⁴ N. Barish. *Systems Analysis for Effective Administration*, 2007.

En virtud de que el análisis de la estructura organizativa provee un marco estructural para el diseño y desarrollo de procedimientos, se deberá trabajar de forma interactiva en su análisis, sustentando así un criterio objetivo para el diagnóstico de la gestión actual, y que más adelante justifique las propuestas realizadas con su subsecuente toma de decisiones encaminadas a la mejora de la Organización.

Según las nociones descritas anteriormente, el *estudio de organización y sistemas* se puede definir como el estudio, análisis y mejora de los sistemas que prestan servicios, controlan y coordinan todas las operaciones de la organización. De esta manera se enmarcan las actividades a realizarse durante el desarrollo del estudio, que de forma resumida, se dividirán en las siguientes etapas de aplicación:

- Preparación del estudio: Comprende el planteamiento de los objetivos del estudio y la planificación de actividades a realizarse.
- Recolección de información: La razón que determina la necesidad de obtener información es que con ella se recogen los elementos que permitirán deducir si es correcto el diagnóstico de la situación que se arrije y si son acertadas las recomendaciones o sugerencias de solución que se propongan.
- Diagnóstico de la situación actual: Comprende la detección de errores, problemas, deficiencias o retrasos, y la búsqueda de respuestas a dudas con base en la información obtenida anteriormente. Esta etapa culmina con la elaboración del diagnóstico de la situación actual en el cual se exponen en forma clara y precisa las fallas de la organización detectadas durante el análisis.
- Diseño de soluciones: Utilizando como base el resultado del diagnóstico de la organización, se procederá al diseño de una propuesta que integre los elementos mejorados del sistema de gestión.
- Implantación: Enmarca la planificación y organización de las actividades para la implementación de la propuesta de mejora.

Esta metodología tiene como característica la retroalimentación permanente; esto significa que el avance de cada etapa del trabajo va permitiendo obtener nuevos conocimientos que ratifican o rectifican informaciones obtenidas previamente, o definiciones ya realizadas.

ETAPA		DESCRIPCIÓN	INSUMO	PRODUCTO
1	Preparación del estudio	Tomar antecedentes de la situación del problema. Definir hipótesis u objetivos provisionales del estudio.	Información estadística del origen del problema Antecedentes de la Organización	Definición de: Objetivos del estudio Alcances y limitaciones del estudio Metodología de análisis
2	Recolección de información	Investigación de primera mano para la obtención de información sobre la situación actual de la Organización.	Metodología de análisis Información secundaria relevante al estudio Información histórica de la Organización Datos primarios recolectados por medio de observaciones o mediciones.	Información completa, exacta y suficiente para que las conclusiones estén de acuerdo a la realidad.
3	Diagnóstico de la situación actual	Detectar errores, problemas, deficiencias o retrasos, y encontrar respuestas a ciertas interrogantes	Información completa sobre la situación actual	Diagnóstico de la situación actual que expone las fallas detectadas en la Organización.
4	Diseño de soluciones	Establecer las posibles alternativas que permitan resolver las situaciones planteadas; escoger la mejor.	Línea base Costos actuales	Diseño detallado Costos de la propuesta Identificar los beneficios asociados
6	Implantación	Identificar las actividades y tiempos que deben ejecutarse durante la implantación	Plan de implementación Definición de encargados	Ejecución de la alternativa seleccionada

Tabla 1. Cuadro resumen de metodología.

II.A.5. Enfoque por procesos

Como una base de análisis para la realización del estudio, se ha escogido el enfoque por procesos para el modelado de los procesos en la Organización. Esta técnica concibe la Organización como una serie de procesos por medio de las cuales los insumos se convierten en productos.

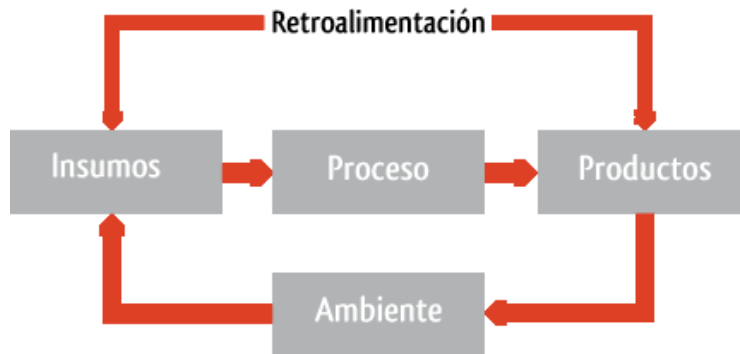


Ilustración 2. Procesamiento de un sistema organizacional.

La gestión por procesos (o *Business Process Management* –BPM, por sus siglas en inglés) es una técnica utilizada para la representación y modelado de procesos de negocios dentro de una organización¹⁵. Este enfoque permite el estudio de la gestión de manera que analiza de forma efectiva los sistemas organizacionales, los elementos que lo forman y su relación con otras entidades externas que participan para el logro de los objetivos generales de la organización.

La principal premisa utilizada en la gestión por procesos está basada principalmente en las nociones propuestas por la teoría de sistemas. Comprende la visualización de una Organización en actividades interdependientes, relacionadas a la asignación de recursos para el logro de objetivos puntuales dentro de la Organización. El “proceso” (o *business process*, como se denomina en inglés) es definido como la unidad básica de análisis para el estudio de estas actividades. Un *proceso*¹⁶, puede percibirse como un conjunto de actividades o tareas estructuradas y relacionadas entre sí para la producción de un producto o la prestación de un servicio específico para un cliente.

Esta definición conlleva a la visualización de un proceso que toma uno o más insumos, para convertirlos en un producto. Aunque las tareas particulares se consideran importantes dentro del análisis de esta metodología, es de mayor interés el objetivo general de producir los bienes y servicios de manera eficaz y eficiente, en el caso que sea posible. Esto impone la exigencia de organizar las actividades con base en un análisis sistemático del proceso para la obtención de los resultados generales. Siendo los procesos la

¹⁵ Weske, M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*, 2007

¹⁶ En la literatura inglesa se utiliza el término “business process”. Para efectos de la presente tesis, se usará el término proceso de forma equivalente.

unidad básica de una organización, se puede afirmar que estos están circunscritos a esta, mientras interactúan con otros procesos dentro de la misma organización, o incluso, con algunos externos a ella.

La *gestión por procesos* comprende, por tanto, el conjunto de elementos conceptuales, métodos y técnicas utilizados para el diseño, análisis, implementación y control de los procesos. El modo en el que lo realiza dependerá del objetivo mismo para el cual la gestión por procesos es utilizada. En el presente caso, comprende la propuesta de mejoras al sistema mismo de gestión, por lo que el resultado mismo se traducirá en un sistema de gestión basado en función de los procesos de la Organización.

La base misma de la gestión por procesos comprende la representación de los procesos, sus actividades, recursos y limitaciones. Una vez los procesos han sido definidos, se procede a su análisis mejora e implementación. Un modelo de proceso consiste en la representación de los procesos y sus limitaciones. Estos modelos son la base para el análisis de la situación actual como para la implementación de un modelo nuevo dentro de la organización. Tal implementación puede llevarse a cabo de dos maneras, una por medio de normas y políticas en la organización, y otra por medio de un sistema de información que automatice las actividades a ser ejecutadas por medio de reglas claras ya definidas.

La gestión por procesos comprende las siguientes metas:

- El modelado del sistema de gestión, representando los procesos de negocios y las interrelaciones de procesos de la Organización entre sí y hacia entidades externas a esta;
- La representación los procesos de comunicación de información interna y externa a la Organización;
- dar una base para la representación detallada de los insumos y productos de los procesos, como base para el análisis y la propuesta de mejoras.

El cumplimiento de tales metas permitirá a la Organización la obtención de una mayor flexibilidad para la planificación y control de actividades. Esto será de gran importancia debido a la alta dependencia de la Organización hacia elementos externos a esta, debido a su naturaleza y características; se hace imperativa la necesidad para prever y adelantarse a los cambios en su medio ambiente inmediato, logrando una correcta adaptación, y más importante aún, el cumplimiento de los objetivos planeados.

La gestión por procesos pretende principalmente dar una base lógica para la implementación de mejoras a la organización. Sin embargo, el modo en el cual se perciban tales mejoras dependerá, en gran medida, de las características específicas para cada elemento de análisis. La razón para esto radica, en gran medida, en la variedad en las actividades realizadas por la Organización en estudio. Las mejoras estarán comprendidas entre la mejora en la eficiencia o automatización de ciertos procesos, o a la mejora de la colaboración entre las entidades que intervienen en estos. Así, se puede esperar, por ejemplo, que las mejoras orientadas a las actividades de construcción de viviendas de emergencia pretendan el desempeño de actividades de forma más eficiente o con una reducción en los errores; mientras que las actividades de gestión de recursos comprendan una mejora en la comunicación, motivación o satisfacción de los miembros de la Organización, y por tanto, una mejor colaboración para el logro de los objetivos propuestos.

El uso de este enfoque presenta amplios beneficios a la gestión realizada actualmente por UTPMP –El Salvador, en virtud de algunas de las características encontradas inicialmente por los analistas por medio de entrevistas con miembros de la Organización. Entre estas se encuentran:

- El uso extendido de tecnologías de la información para la comunicación interna y externa (por ejemplo, el uso de una wiki¹⁷ institucional, un depósito de documentación por medio de aplicaciones para sistemas institucionales como Google Apps¹⁸ que comprende correo electrónico institucional, Google Docs, y otros sitios de redes sociales como Facebook¹⁹, entre otros).
- En virtud del uso del voluntariado en actividades de toda la Organización, existe una alta tasa de rotación del personal en muchos de los casos.
- Permite el análisis por separado de las entidades funcionales dentro de la Organización.

Para la aplicación de la metodología, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las mejoras propuestas deben ser comprendidas a nivel de todo el proceso y no sólo sobre una parte. La visión sistémica de cada proceso como una unidad básica de la Organización conlleva a la determinación de una mejora como un cambio que sea percibido por todo el proceso, ya sea en su entrada, proceso o el producto que entregue.
- La mejora debe orientarse hacia la satisfacción del cliente. El análisis deberá estar estructurado de manera que se prioriza la salida del proceso, dando apertura a los cambios de cualquier tipo sin sacrificar el objetivo para el cual el proceso existe. Por tanto, el análisis se realiza desde afuera hacia adentro.
- La calidad de los resultados dependerá del modo en el cual los procesos funcionan, los objetivos y los recursos que son transformados, así como del conocimiento que se posea de las expectativas del cliente (sea este interno o externo a la Organización).
- Organizar el trabajo en orden natural y no en orden lineal.

Para el análisis de los procesos, se deberá realizar una selección de aquellos en los cuales se dedicará más tiempo. Para esto, durante la etapa de recolección de información se realizará un levantamiento de los procesos dentro de la Organización, por medio de técnicas de recolección de datos. A continuación, se escogerán los procesos tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Procesos de mayor impacto, como por ejemplo, que representen de mejor manera la razón de ser de UPTMP –El Salvador. Esto se determinará por medio de criterios de evaluación de las metas de la Organización.

¹⁷ Wiki, es un protocolo web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples usuarios a través del navegador.

¹⁸ Google Apps es un servicio para ser usado con dominios web, asociándolos con diversos productos de Google.

¹⁹ Facebook es un sitio de acceso gratis de redes sociales, con una base de más de 200 millones de usuarios activos. –200 Million Strong, extraído del sitio. <http://blog.facebook.com/blog.php?post=72353897130>.

- Aquellos procesos que presenten problemas críticos.
- Los procesos seleccionados por la administración superior, por ser prioritarios dentro de su gestión. Para el caso del estudio actual, se dará prioridad, por ejemplo, a la gestión de recursos físicos en las construcciones masivas, debido a que es de especial interés por la Organización.
- Los procesos que presenten mayor posibilidad de éxito, y que prometan un mayor impacto tras su mejora.

El enfoque por procesos permite observar y analizar las características estructurales mismas de los procesos. Para esto, se auxilia de diferentes técnicas para la recolección y análisis de información.

II.A.6. Teoría del voluntariado

II.A.6.a. Definición

La definición específica del voluntariado como una actividad en beneficio de otros, o como fuerza de trabajo dentro de una organización, es relativa a las condiciones sociales y culturales de cada región. Sin embargo, existen pautas para poder definir y enmarcar al voluntariado que participa de las actividades del modelo de intervención de UTPMP.

Aunque existen muchos ámbitos en los cuales se hace uso del voluntariado como base para sus actividades, la mayoría de estos responde al “tercer sector”. Este término se refiere al grupo de organizaciones que no pertenecen al Estado (primer sector) ni a ninguna empresa con fines de lucro (segundo sector). El tercer sector, a pesar de ser muy diverso, presenta rasgos muy distintivos relativos a sus objetivos, medios de trabajo y funciones. Entre las organizaciones que le componen se pueden distinguir: asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas, sociedades de fomento, cámaras empresariales, colegios profesionales y organizaciones religiosas, entre otras.

Todas estas organizaciones pueden caracterizarse por una finalidad que no conlleva lucro para sus fundadores. El término “sin fines de lucro” indica que las organizaciones de la sociedad civil, aunque en algunos casos cobren por los sus productos o servicios prestados, no lo hacen con el fin de distribuir esos ingresos entre sus asociados o directivos como si fueran las ganancias de una empresa. En la actualidad estas organizaciones se conocen como ONG’s (Organizaciones No Gubernamentales).

El voluntariado se conforma, en muchos casos, como el pilar fundamental de estas organizaciones. Una definición clara de la naturaleza clara del voluntariado la presentó la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE), quienes determinan que el voluntariado²⁰,

- *es una decisión voluntaria que se apoya sobre motivaciones y opciones personales;*
- *es una forma de participación activa del ciudadano en la vida de las comunidades;*

²⁰ *Declaración Universal sobre el voluntariado.* IAVE, Congreso mundial LIVE '90, París.

- *se manifiesta, generalmente, en una acción y en un movimiento organizado en el seno de una asociación;*
- *contribuye a la mejora de la calidad de vida y a crear un mundo más solidario;*
- *responde a los principales desafíos de una sociedad que busca lograr un mundo más justo y pacífico;*
- *contribuye al fortalecimiento de un desarrollo social y económico más equilibrado, incluso a la creación de nuevos empleos y profesiones.*

Estas características permiten definir a un voluntario como una persona motivada hacia su participación en la mejora de las condiciones de su entorno, de forma altruista y solidaria, dedicando su tiempo a esfuerzos claros para el desarrollo social. Para la orientación de tales esfuerzos, el voluntario generalmente forma parte de proyectos o programas específicos.

Así, las organizaciones de voluntariado son aquellas entidades constituidas legalmente, de carácter privado, que aunque contengan a profesionales remunerados dentro de su plantilla, estén conformadas en su mayoría por voluntarios, y trabajen bajo una plataforma orientada a actividades de índole social.

II.A.6.b. Altruismo en el voluntariado

El estudio de las motivaciones y actitudes en general formadas en los voluntarios ha sido motivo de estudio durante las últimas décadas. David Myers (Myers, 1995, citado en Zulueta, 2003)²¹ enumera tres teorías que intentan explicar por qué los voluntarios realizan tareas de forma altruista:

- El intercambio social, que implica que los voluntarios esperan como beneficio a su labor el reconocimiento, la satisfacción personal, un claro sentido de pertenencia a un grupo social y otro tipo de beneficios que no se relacionan directamente a bienes materiales. Esta teoría afirma que el voluntario es más propenso a abandonar sus labores en medida que sean menos reconocidos por los demás.
- Normas sociales. Esta teoría afirma que los voluntarios realizan una labor en respuesta a las expectativas que la sociedad tiene de ellos, de los deberes sociales que se esperan de ellos, ya sea como una ayuda recíproca a una recibida en el pasado, o de forma desinteresada por personas que son incapaces de lograr estándares indignos de vida.
- Evolucionista, una teoría que pretende explicar el altruismo como resultado de una predisposición genética de la persona hacia la ayuda de extraños, al identificar en estos una conducta igualmente altruista, logrando así la supervivencia de los “genes altruistas”.

²¹ *La evolución del voluntariado en Chile.* Zulueta, S. Tesis, Santiago de Chile, 2003.

II.A.7. Gestión del voluntariado

La gestión de organizaciones de voluntariado comprende un campo de estudio análogo aunque a la vez diferente al de una empresa con fines de lucro. La principal característica a tomar en cuenta dentro del manejo de recursos humanos en una organización con una plataforma de voluntariado responde a la naturaleza de orientación hacia la sociedad y su beneficio. Esta premisa trae como consecuencia la identificación y compromiso a priori del voluntario hacia las tareas que realiza.

Según Wilcox afirma (2006), las organizaciones sin fines de lucro tienden a dividirse naturalmente en dos áreas principales a medida que se desarrollan (UTPMP –El Salvador no es excepción –ver *Estructura*, en la página 157). Estas dos áreas pueden ser denominadas según su objetivo principal:

- Existe un componente social dentro de las organizaciones, el cual ejecuta actividades orientadas a la misión de la organización. Está constituido principalmente por el cuerpo de conocimiento relativo al voluntariado.
- Además, un componente de negocios se compone del cuerpo de conocimientos de los miembros permanentes de la organización. Su objetivo consiste en la correcta gestión de los programas, proyectos, servicios o productos que serán necesarios para la organización.

Cabe mencionar que esta división del trabajo que ocurre desde los niveles superiores de la organización no indica necesariamente la distribución de tareas que se asignarán a voluntarios, sino que el logro de los objetivos depende de las capacidades y conocimiento de los miembros permanentes de la organización y sus habilidades para la gestión de negocios.

II.A.7.a. Voluntariado como recurso humano

Como se ha descrito anteriormente, la gestión de organizaciones con voluntarios se realiza de forma diferente que con empleados remunerados. Algunas de las diferencias en la gestión responden a las siguientes características:

Voluntariado	Directores
Tiempo limitado para reuniones	Atención diaria a responsabilidades de la Organización
Duración variable dentro del puesto (de uno a tres años)	Compromiso a tiempo completo
Tiempo de entrenamiento y experiencia limitadas	Experiencia específica en determinadas áreas, capacitaciones, etc.
Baja confianza en resultados, poca penalización por errores o baja efectividad, tiempo de voluntariado subordinado a actividades de la vida de este	Alta confianza y compromisos en resultados esperados
Conocimiento de las actividades de la organización.	Falta de control sobre los voluntarios y sus actividades externas a la Organización
Conocimiento extenso sobre las actividades del área social	Poco conocimiento de actividades sociales realizadas en la organización
Amplio contacto con otros voluntarios	Contacto con un grupo limitado de voluntarios

Tabla 2. Comparación entre voluntariado y empleados remunerados.

Estas limitantes y beneficios propuestos para cada área permiten la complementación entre las dos componentes, así como también entre voluntarios y miembros permanentes. Por tanto, expone Wilcox, no es extraño observar organizaciones en las cuales miembros del área de negocios trabajen como voluntarios en el área social, y viceversa.

II.A.7.b. Ciclo del voluntariado

Respecto a la participación del voluntariado dentro de la organización, *Bénévoles Canada*²² plantea el concepto del ciclo del voluntariado, un proceso que se extiende durante la permanencia del individuo en la organización. Las etapas de este ciclo son las siguientes:

- Planificación: comprende la determinación de actividades de la organización, los requerimientos de voluntariado en términos de perfil y cantidad; el establecimiento de políticas de manejo del voluntariado, y de estrategias para su captación.

²² Bénévoles Canada. *Volunteer Management Theory*. Artículo extraído del sitio web <http://volunteer.ca/en/resources/management/theory>.

- Reclutamiento: comprende la captación de voluntarios que cumplan con el perfil deseado, en el lugar y momento adecuados, y utilizando los medios más efectivos.
- Selección: comprende la revisión de cada caso, con el fin de aceptar al voluntario dentro de la organización, la indagación sobre competencias e intereses del voluntario por medio de pruebas o entrevistas, con el fin de adecuar a cada voluntario dentro de las actividades más convenientes.
- Orientación y entrenamiento: comprende la educación que el voluntario recibe formalmente para el desarrollo de las actividades que le serán encomendadas. Muchas organizaciones utilizan un concepto más amplio, el de formación. Esta, a diferencia del entrenamiento y la orientación, comprende la educación formal e informal a lo largo de su permanencia en la organización, ya sea para sí mismo, o con el objetivo de transmitir esos conocimientos hacia los demás miembros de la organización.
- Supervisión: comprende el monitoreo relativo a las actividades que los voluntarios realizan.
- Evaluación: es la retroalimentación de los resultados obtenidos.

De forma constante, además, las organizaciones deberán efectuar funciones relacionadas a la motivación de los voluntarios para la realización de sus actividades, al reconocimiento de los resultados como medio para la satisfacción y creación de un sentido de pertenencia, y el registro de información para la evaluación de la trayectoria del voluntario en la organización.

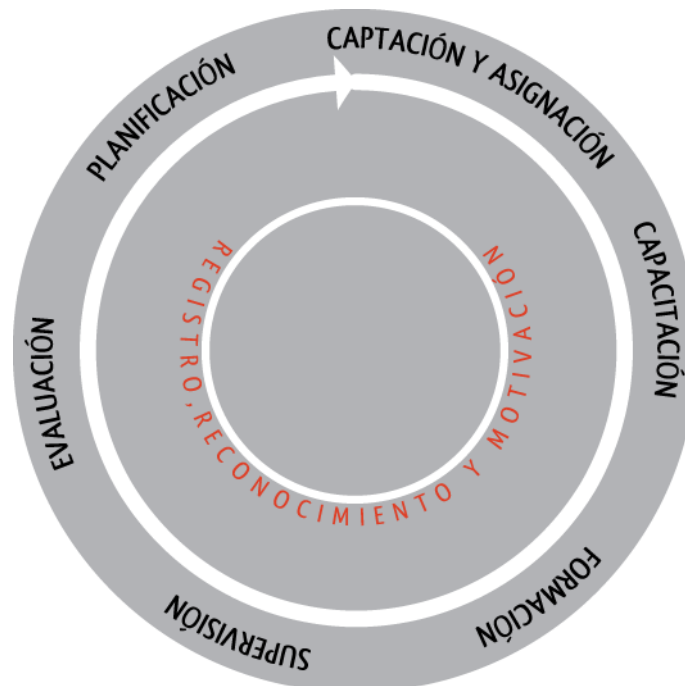


Ilustración 3. Ciclo del voluntariado.

III. Metodología

III.A. Herramientas de recolección de datos

La información secundaria relevante al estudio en cuestión se obtuvo desde diferentes fuentes, entre las principales se encuentran las fuentes secundarias de información gubernamentales, la información que maneja la contraparte y por último una investigación bibliográfica relacionada a la investigación en curso.

III.A.I. Investigación de fuentes secundarias

Objetivo: La sustentación de las necesidades habitacionales en El Salvador según los hallazgos realizados por instituciones dedicadas a tales actividades, permitiendo obtener una base para la planificación institucional al largo plazo.

III.A.I.a. Estadísticas o registros gubernamentales

Para la cuantificación del problema afrontado por UTPMP –El Salvador se analizó información disponible por parte de hallazgos proporcionados por parte de la misma Organización o de instituciones externas. La principal información secundaria proviene de las fuentes oficiales de Gobierno, que proporcionan información relevante al estudio. Los datos a ser tomados en cuenta para el presente estudio son aquellos relacionados con factores en los que interviene la pobreza, y más específicamente el déficit de vivienda en El Salvador. Las fuentes utilizadas fueron:

- FISDL: Información del mapa de pobreza nacional, presentado por la institución en el año 2005.
- Vice ministerio de vivienda: V Censo de Población y VI de Vivienda, 2007.
- Propuesta para un programa de pobreza urbana en El Salvador, PNUD, 2009.
- Informe sobre desarrollo humano en El Salvador 2007-2008, PNUD 2008.
- Investigación sobre asentamientos populares urbanos en El Salvador, FUNDASAL 2006.

El propósito fundamental de la información relacionada con la pobreza, y más específicamente con la vivienda social, es tener una base e referencia para comparar los índices de pobreza contra los índices de vivienda en cada una de las regiones del país para determinar si existe una relación directa entre ambas circunstancias y así poder determinar los sectores y regiones más necesitadas en cuanto a la ayuda que

la institución brinda. Dentro del contexto del estudio se utilizó para la evaluación del impacto del modelo de intervención de UTPMP en la ayuda a los más necesitados en el país.

III.A.1.b. Documentación de UTPMP

- Información proveniente de la planificación estratégica de UTPMP –El Salvador en términos de viviendas construidas y montos a ser obtenidos para el presente año.
- Catastro institucional: Se utilizará información proveniente del catastro de UTPMP –El Salvador. Este documento ha sido elaborado por la institución, y aún no ha sido publicado.
- Historial de construcciones: la cantidad de viviendas construidas por UTPMP –El Salvador.

El propósito de la información es conocer los logros de la institución y la manera como determinan las zonas en las que interviene. Se realizará un análisis comparativo entre la información de la institución y estadísticas oficiales de instituciones gubernamentales, para determinar algún tipo de relación que justifique los esfuerzos de la Organización en términos de las necesidades detectadas en el País.

III.A.2.Recolección de información primaria

Existen diferentes métodos para obtener la información. La elección del método a utilizar fue producto del análisis de cada situación en particular y de la consideración de las variables en estudio. Dichos métodos fueron:

- La observación personal: Se obtuvo información, por simple visualización. Como ventaja se puede decir que la información es directa pues es el analista quien observa de forma objetiva.
- La entrevista personal: Consiste en un intercambio directo de información entre el analista y un integrante de la organización.
- Cuestionarios. Se desarrolla mediante el diseño de instrumentos específicos que se dirigen a los miembros de la Organización vinculados con la investigación.

La información recolectada comprendió la relativa a los siguientes puntos:

III.A.2.a. Generalidades de la organización

Propósito: Establecer un fundamento para el análisis referente a la situación actual de la Organización.

Objetivo: Recolectar información general de UTPMP –su modelo de intervención, objetivos, funcionamiento y planificación.

Herramienta de recolección de datos: entrevista estructurada administrada al Director social de UTPMP –El Salvador, Gerardo Calderón.

III.A.2.b. Desglose funcional

Propósito: Evaluar la estructura organizativa y funcional de UTPMP –El Salvador.

Objetivo: Determinar los procesos, procedimientos y actividades de UTPMP –El Salvador y las responsabilidades inherentes a cada equipo de trabajo.

Metodología: El catálogo se elaboró en dos partes. La primera consistió en un desglose general preparado con base en información proporcionada por el encargado del área social (Director social) y el encargado del área comercial (Gerente general). La segunda parte consistió en entrevistas no estructuradas administradas a los directores de cada área de la Organización, con el fin de detallar las funciones de forma más específica.

Participantes: Los directores de las áreas de la Organización que participan de la primera etapa del Modelo de intervención —Gerente general, director social, director de construcciones, directora de inserción y voluntariado, director de formación, director de administración y finanzas, director legal, directora de recursos, director de comunicaciones, directora de logística de intendencia y director de detección y asignación, los cuales son parte de la organización permanente de UTPMP –El Salvador.

Validación: Una verificación final se realizó por medio de un último visto bueno por parte de los encargados de cada área.

III.A.2.c. Evaluación de construcciones

Propósito: Evaluar el funcionamiento de las construcciones en las comunidades.

Objetivo: Medir características relativas al área de construcciones con base en requerimientos de calidad, seguridad de voluntariados y tiempos de construcción.

Metodología: Se administró un cuestionario diseñado con base en casos observados por los analistas en construcciones anteriores, participación del director de construcciones en la validación. Este cuestionario registra: identificación del sitio de construcción y cuadrilla, problemas causados por errores de prefabricación, errores comunes detectados por miembros del staff en las construcciones recientes, problemas de entrega de materiales e insumos a los miembros de las cuadrillas, tiempos estimados de construcción, y condiciones de riesgo en la construcción para el voluntariado. Este instrumento contiene datos referentes a construcciones pasadas (comenzando con la primera construcción del nuevo sistema constructivo –de madera—la cual fue realizada el 13 de junio de 2009 y otras más recientes para un

total de 26 casas). También se administró el mismo cuestionario para las construcciones realizadas durante la primera semana de septiembre de 2009.

Participantes: Jefes de cuadrilla para cada vivienda. En caso de no ser contactado, se remitió a información provista por los jefes de construcción o jefes de materiales responsables para la construcción respectiva.

Validación: Se presentó el cuestionario al Director de construcciones de UTPMP –El Salvador para su revisión antes de ser administrado.

III.A.2.d. Satisfacción del voluntariado

Propósito: Evaluar los resultados de las actividades de gestión del voluntariado.

Objetivo: Medir la satisfacción del voluntariado como producto de su rol dentro de la Organización.

Metodología: El instrumento consistió en un cuestionario basado en el instrumento utilizado para el estudio “*Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones*” (2009). El cuestionario midió la satisfacción del voluntariado dentro de tres subescalas relacionadas al estudio: la satisfacción de las motivaciones, la satisfacción organizacional y la satisfacción con las tareas. Se calculó un tamaño de muestra de $n=125$ para un universo de $N=3000$ voluntarios.

Validación: Para garantizar la validez del instrumento dentro del contexto del presente estudio, se utilizará el método de jueces para su validación, en el cual se buscará a personas conocedoras del tema para que validen el cuestionario.

III.A.2.e. Diagnóstico organizacional

Propósito: Evaluación de los miembros permanentes de UTPMP –El Salvador.

Objetivo: Analizar la organización informal, por medio de la percepción que las personas tienen de la Organización.

Metodología: Cuestionario de diagnóstico organizacional basado en el modelo de casillas de Weisbord. Este es un instrumento de realimentación, diseñado para recolectar información respecto al funcionamiento de la organización. Mide las percepciones de las personas dentro de la organización o unidad de trabajo con el objetivo de determinar áreas de actividad que pudieran beneficiarse con los esfuerzos del desarrollo organizacional. Puede utilizarse como una técnica por separado o junto con otras, tales como la entrevista, la observación, etc.

El modelo de seis casillas de Weisbord es la base del cuestionario. Este evalúa siete variables:

Propósitos, estructura, relaciones, remuneraciones e incentivos, liderazgo, mecanismos eficaces y actitud hacia el cambio. Las primeras seis áreas corresponden al modelo de Weisbord, en tanto que la última ha sido incorporada para recolectar un insumo acerca de la disposición o preparación para el cambio. El instrumento y el modelo reflejan un enfoque para analizar las relaciones entre las variables que influyen en la forma como una organización es dirigida o administrada. El cuestionario mide los aspectos informales del sistema y se complementará con la información recolectada sobre la organización formal.

La aplicación del cuestionario es el primer paso en la determinación de las intervenciones pertinentes para los esfuerzos de cambio. Su uso como una herramienta de diagnóstico puede ser el primer paso hacia el mejoramiento de la capacidad de la Organización para cumplir sus objetivos.



Ilustración 4. Modelo de Weisbord aplicado a la evaluación de la organización informal.

Participantes: Los miembros permanentes de la Organización.

Validación: El cuestionario será revisado por el Director social y Gerente general antes de su administración.

III.B. Herramientas de análisis

Con el fin de obtener un panorama más claro de la Organización y su situación actual, se ha definido a continuación los medios para el procesamiento e interpretación de la información obtenida durante la etapa de levantamiento de información e investigación. Para el análisis, se utilizarán herramientas relativas al tipo de información disponible. Esta información se establecerá como útil para cada área funcional de la Organización, y se utilizarán herramientas complementarias según sea conveniente para cada caso.

III.B.I. Análisis cuantitativos

Para la evaluación de datos cuantitativos se basará en la información obtenida por medio de la recolección de información primaria o secundaria realizadas anteriormente. A continuación se describe la metodología a utilizar y los objetivos para cada herramienta o caso particular.

III.B.I.a. Evaluación estadística de construcciones

Objetivo: Determinar el impacto actual de las construcciones dentro del contexto nacional

Metodología: Se analizó información secundaria respecto a los índices de pobreza en El Salvador, para definir las necesidades actuales en las comunidades que viven en extrema pobreza. Además, se comparó esta información con los esfuerzos realizados hasta la fecha por la Organización para la asignación geográfica de las comunidades a ser construidas.

III.B.I.b. Diagrama de Pareto

Objetivo: Evaluar las principales causas de los problemas de calidad en las construcciones.

Metodología: del diagrama de *Pareto* es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención, y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos, ya que con el análisis se descartan las mayorías triviales. Esta herramienta se basará en la información recolectada en los cuestionarios administrados a los jefes de cuadrilla de las construcciones.

Para la construcción del diagrama se elaboró un histograma de frecuencias con base en los errores más comunes encontrados hasta la fecha en la construcción de las viviendas. Esta herramienta servirá para la priorización de tales errores con el fin de solucionarlos.

III.B.1.c. Análisis comparativo de recursos

Objetivo: Determinar la efectividad de la organización en el manejo de sus recursos monetarios.

Metodología: Utilizando información relativa a los costos en las diferentes estrategias para la obtención de fondos, se evaluará su efectividad respecto a los ingresos obtenidos. Esta evaluación se realizará únicamente para los resultados del año 2008. Esta relación consiste únicamente en un ratio que sirve para analizar la eficiencia de los recursos utilizados por la Organización para la obtención de beneficios para sí.

III.B.2. Análisis cualitativos

III.B.2.a. Análisis de riesgos de construcciones

Objetivo: determinar los riesgos relacionados con las actividades de construcción en las comunidades.

Metodología: A falta de un registro de accidentes en los sitios de construcciones, se realizará un análisis del riesgo con base en el flujo de proceso de construcciones, las herramientas empleadas durante el proceso, las condiciones de riesgos observados en los sitios de construcción por parte de los analistas.

III.B.2.b. Diagramas PEPSU

Objetivo: determinar las relaciones entre las áreas de la Organización.

Metodología: Esta herramienta es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación con sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Las siglas PEPSU representan:

- *Proveedores:* Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno o externo.
- *Entradas:* Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles con la finalidad de establecer si *satisfacen* los requerimientos del proceso; pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.
- *Proceso:* Es el conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones) empleados para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

- *Salidas*: Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por tanto, deben ser medibles, a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.
- Usuarios -Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

Esta herramienta permite, por medio del análisis de los diagramas construidos:

- Conocer el comportamiento del proceso y sus límites, así como su relación con otros procesos.
- La identificación de las áreas de oportunidad.
- La determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

Su aplicación para la descripción del flujo de trabajo será complementada con el análisis de la estructura organizativa y de las funciones dentro de la Organización.

III.B.2.c. Análisis funcional

Objetivo: Evaluar la asignación funcional dentro de las áreas de la Organización.

Metodología: Se usará como base el levantamiento de información realizado respecto a las funciones para cada área de la Organización. Se analizará la afinidad de las funciones para su agrupación. Esta se logra desagregando en primer lugar, la esencia de cada función, lo cual se permitirá trabajar sobre bases más claras y comprensibles; en segundo lugar, se buscarán puntos de afinidad entre ellas, es decir, aspectos que tengan en común lo cual permitirá formar grupos homogéneos, afines o similares de funciones que así podrán ser coordinadas con más facilidad por una persona y desarrolladas igualmente por un grupo homogéneo de miembros dentro de la Organización.

Siguiendo estos lineamientos de agrupación por afinidad, se elaborará un desglose funcional con un máximo de cuatro niveles de detalle.

- Primer nivel de composición funcional: Establecer visión, misión, objetivos y funciones.
- Segundo nivel de composición funcional: Establecer sub funciones.
- Tercer nivel de composición funcional: Establecer actividades.

III.B.2.d. Análisis estructural

Objetivo: Evaluar las características de la estructura organizativa de UTPMP –El Salvador dentro del contexto de sus objetivos, funciones y recursos.

Metodología: Este análisis se divide en dos pasos, en el primero de los cuales deberán determinarse los factores directos, variables e indirectos, específicos del área, es decir todos aquellos factores diferentes al de la afinidad de las funciones que puedan influir o que deban considerarse en la determinación de las dependencias.

En el segundo paso del análisis estructural, se determinará la estructura básica, que será aquella en la que las dependencias coinciden, con las áreas funcionales, así como todas aquellas opciones de estructuración que resulta de combinar esa estructura básica con los diferentes factores directos, variables, específicos del área (especialización, zonificación, volumen de trabajo, etc.). En otras palabras se elaborará la estructura orgánica derivada del análisis funcional y posteriormente, se determinan tantas opciones de estructura como posibilidades existan para combinar los factores directos y variables.

Los aspectos de operatividad a ser considerados en esta etapa son: elaboración de procedimientos administrativos, análisis de formularios, simplificación del trabajo, determinación de sistemas de control administrativo y análisis del sistema informático.

III.B.2.e. Diagrama de actividades

Objetivo: Evaluar el flujo de trabajo en la Organización.

Metodología: con base en la información recolectada en las entrevistas con los directores de la Organización, se elaborarán diagramas para la descripción del flujo de trabajo dentro de cada componente funcional de la Organización. Los diagramas de actividades son una herramienta de modelado de procesos estandarizada por el UML²³, utilizados para la representación de la naturaleza dinámica de un proceso de negocios. Los símbolos utilizados son los siguientes:

Inicio: El inicio de un diagrama de actividad es representado por un círculo de color negro sólido.

²³ UML, o *Unified Modeling Language* (Lenguaje de Modelado Unificado) es un lenguaje de modelado de procesos estandarizado para el análisis de sistemas de información.



Ilustración 5. Diagrama de actividades —Inicio.

Actividad: Esta indica las acciones no interrumpidas que son realizadas por objetos. Un estado de actividad se representa por medio de un rectángulo con esquinas redondas.



Ilustración 6. Diagrama de actividades —Actividad.

Transición: Una transición ocurre cuando se ocurre una transición entre un estado de acción a otro. La transición es representada simplemente por una línea con una flecha en su terminación para indicar la dirección del flujo.

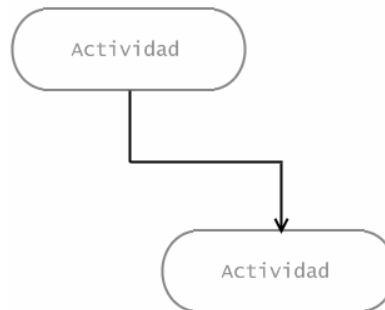


Ilustración 7. Diagrama de actividades —Transición.

Decisión (*branch*): Una decisión ocurre cuando existe la posibilidad de que ocurra más de una transición (resultado) al terminar determinada actividad. Este elemento es representado a través de un rombo.

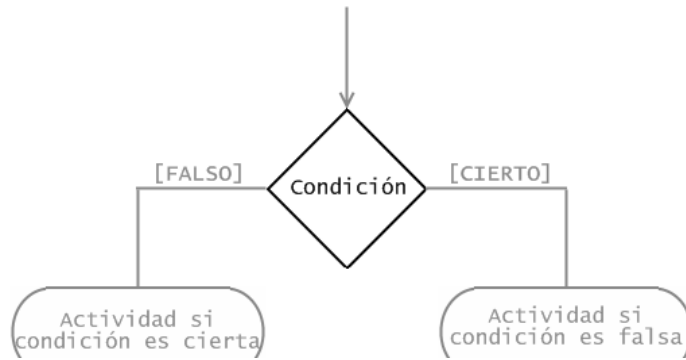


Ilustración 8. Diagrama de actividades —Condición.

Unión (*merge*): Una unión ocurre al fusionar dos o más transiciones en una sola transición o actividad. Este elemento también es representado a través de un rombo.

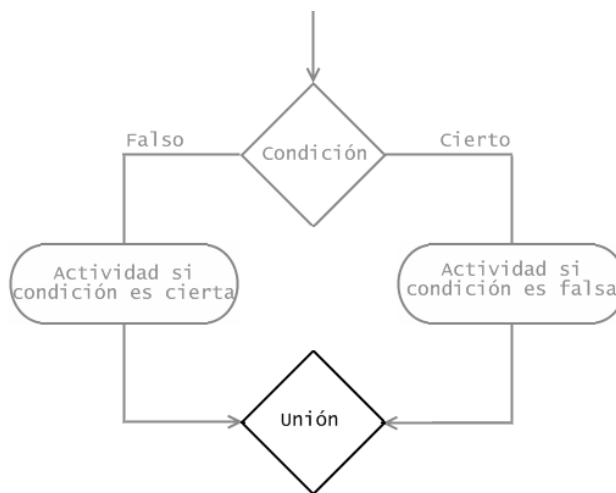


Ilustración 9. Diagrama de actividades —Unión.

Expresiones resguardadas (*guard expressions*): Una expresión resguardada es utilizada para indicar una descripción explícita acerca de una transición. Este tipo de expresión es representada mediante corchetes y es colocada sobre la línea de transición.

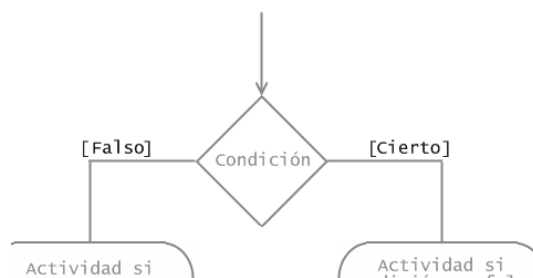


Ilustración 10. Diagrama de actividades —Expresiones resguardadas.

Sincronización (*fork*): Una sincronización representa una necesidad de ramificar una transición en más de una posibilidad. Aunque similar a una decisión (branch) la diferencia radica en que para una sincronización, la actividad debe proceder obligatoriamente por ambos o más caminos de forma simultánea, mientras que el flujo en una decisión se da para uno de los caminos según cumpla la condición especificada. Una sincronización es representada por una línea negra sólida, perpendicular a las líneas de transición

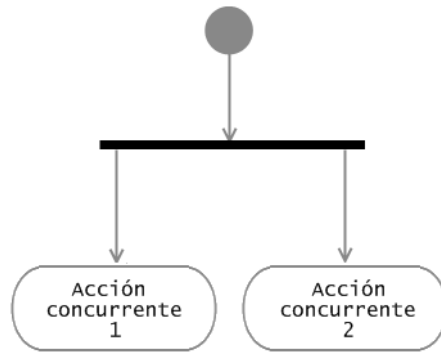


Ilustración 11. Diagrama de actividades —Sincronización.

Unión (*join*): Una unión ocurre al fusionar dos o más transiciones provenientes de una sincronización, indicando que las actividades subsecuentes se llevarán a cabo al terminar de ejecutarse todos los flujos anteriores. Una unión es representada por una línea negra sólida, perpendicular a las líneas de transición.

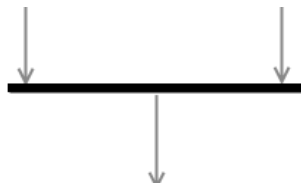


Ilustración 12. Diagrama de actividades —Unión.

Fin: El fin de un diagrama de actividad es representado por un círculo, con otro círculo concéntrico de color negro sólido.



Ilustración 13. Diagrama de actividades —Fin.

Canales (swimlanes): En determinadas ocasiones ocurre que un diagrama de actividad se expanda a lo largo de más de un entidad o actor, cuando esto ocurre el diagrama de actividad es particionada en canales, donde cada canal representa la entidad o actor que está llevando a cabo la actividad.

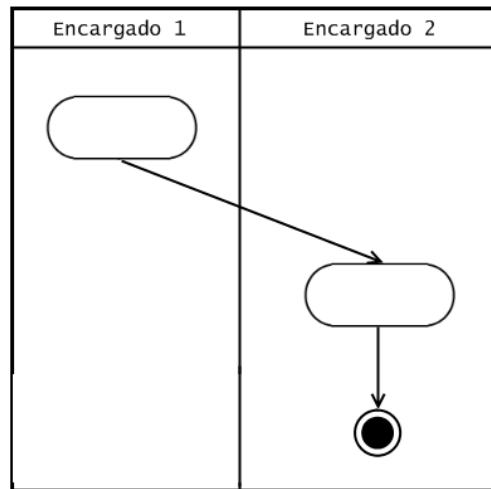


Ilustración 14. Diagrama de actividades —Canales.

III.B.2.f. Diagrama de casos de uso de negocio

Su propósito es describir cómo es usado el negocio por sus socios y clientes. El modelo describe al negocio en términos de “Casos de uso de negocio”, que corresponden con las llamadas, las cuales corresponden a los procesos dentro de la gestión de la organización.

Basado en el modelo de Casos de uso²⁴ propuesto por la UML, el caso de usos de negocio consta de los siguientes elementos:

- Actores: es el rol que un elemento del sistema toma cuando interactúa con el negocio para beneficiarse de sus resultados. En el presente estudio se analiza en términos de entidades funcionales.
- Proceso de negocio: un grupo de tareas lógicamente relacionadas que se llevan a cabo en una determinada secuencia y manera, utilizando los recursos de la Organización para dar apoyo a sus objetivos.
- Casos de uso: es una secuencia de acciones realizadas en el negocio, que producen un resultado de valor observable para ciertos actores del negocio.
- Límite: comprende el campo de acción del negocio desde y hacia donde los actores interactúan.

²⁴ Es una técnica para la captura de requisitos potenciales de un nuevo sistema o una actualización de software.

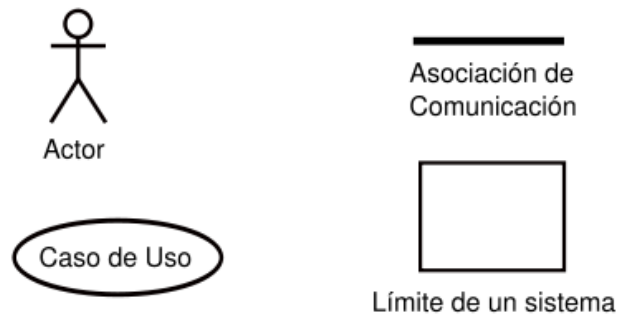


Ilustración 15. Elementos del diagrama de casos de uso.

IV. Marco contextual

IV.A. La pobreza extrema en El Salvador

Desde su conformación, y a lo largo de su historia, la población de El Salvador ha estado caracterizada por la existencia de sectores sociales que muestran diferencias económicas diametralmente opuestas. Esta fuerte desigualdad se ha debido a una gran variedad de razones concurrentes a través de muchos años, tales como los sistemas económicos implementados en el país, la emigración masiva incrementada por el conflicto armado y la explosión demográfica de los últimos años; así, actualmente El Salvador es usualmente tipificado por entidades internacionales como un país en vías de desarrollo, y con altas deficiencias socioeconómicas.

Así, el lento crecimiento económico del país, incongruente con las necesidades sociales y la falta de opciones laborales para la gran mayoría de la población, junto con el creciente apoyo de salvadoreños en el exterior han acentuado una alta dependencia económica generalizada en la economía del país. Esta se refleja directamente en la balanza de pagos, en cuanto a que se señalan como ingreso principal las remesas del exterior, y no así la producción interna nacional, que ocupa un segundo lugar. Además de tal marcada dependencia económica directa, existen factores internos que acentúan el problema. La pobreza se refleja en un vertiginoso crecimiento demográfico que no corresponde a los recursos existentes para su sustentación, lo cual vulnera a la sociedad y al medio ambiente mismo.

En muchos sectores sociales distribuidos en la mayor parte de El Salvador, la población muestra características de pobreza extrema. Según organismos como el Banco Mundial, la pobreza se mide por medio de diversas dimensiones tales como la comparación entre el nivel de ingresos y la satisfacción de necesidades básicas y el costo de los bienes básicos necesarios para la vida. Estos son llevados a cabo por medio de encuestas de forma regular sobre las necesidades, los ingresos e incluso la percepción subjetiva de la pobreza. Así, se calcula la pobreza absoluta por el establecimiento de estándares de

paridad de poder adquisitivo²⁵: la pobreza moderada conlleva vivir con \$2 o menos al día, mientras que la pobreza extrema se define como vivir con \$1.25 o menos al día.

Según datos estadísticos obtenidos por entidades a nivel nacional e internacional, la extrema pobreza es un problema serio que aqueja a la población salvadoreña, situación que es grave, si se parte de que la tasa de pobreza evaluada es de un 30.7% según la encuesta de hogares de propósitos múltiples de DIGESTYC (2006) mientras que según FLACSO asciende a un alarmante 49.92%²⁶ de extrema pobreza. Lo anterior no solo pone en descubierto el problema de la extrema pobreza como una desventaja competitiva exclusiva de la población que vive en la extrema pobreza, sino al país entero. Sin embargo, este no es un fenómeno exclusivo a El Salvador, pues existen indicios de pobreza extrema en toda América Latina; la CEPAL señala que para el año 2005 el 39.8%²⁷ de la población vivía en extrema pobreza. Tal similitud entre las condiciones a nivel regional no es realmente sorprendente, debido a que la mayoría de países de la región han compartido muchos elementos en sus sistemas sociales, culturales y económicos a lo largo de su historia. Así, se puede decir que la pobreza extrema –y por consiguiente, su erradicación—es un problema común a todos los países de América Latina.

Los rasgos y efectos mismos de la pobreza son en su mayoría conocidos, no solo porque existen muchos estudios que la han descrito y medido, sino porque son directamente observables no solamente en las zonas rurales, sino que también en áreas urbanas donde viven personas que no cuentan con las mínimas garantías para su supervivencia, por lo que sus condiciones de vida se pueden describir como calamitosas e injustas desde un punto de vista social. La falta de garantía de una vida digna se extiende a diversos aspectos de la vida de un alto porcentaje de la población del país. Entre tales privaciones a las garantías de los derechos de estas personas se encuentran la incapacidad para obtener una alimentación básica que les permita prevenir de las enfermedades, la falta de acceso a la educación en muchos casos, por diversas causas, entre las que se pueden mencionar: falta de recursos económicos para costear algunos gastos mínimos que genera la educación, escuelas muy retiradas, necesidad de que sus hijos se inserten a las labores del campo a temprana edad, muchos hijos, etc. La falta de vestimenta adecuada para protegerse del clima, la falta de acceso a medicina preventiva, una pésima nutrición, altos niveles de morbilidad y mortalidad (los cuales son mayores en el ámbito rural que el ámbito urbano); los servicios de salud si bien se han mejorado, aún no son suficientes. Así, muchas familias pobres que ocupan predios baldíos, cuyas viviendas no tienen agua potable ni piso, mucho menos electricidad, viven en condiciones de hacinamiento.

La combinación de estas condiciones de vida tienen un efecto altamente negativo en las personas, de manera que afecta su desarrollo personal, su desempeño laboral, y por tanto, las posibilidades de aspirar

²⁵ El objetivo es comparar de una manera realista el nivel de vida entre distintos países, atendiendo al producto interior bruto per cápita en términos del coste de vida en cada país.

²⁶ FLACSO. Mapa de La Pobreza. Obra citada.

²⁷ CEPAL-Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. <http://www.eclac.d> 22 enero 2007.

a un mejor nivel de vida, aunado a esto se puede mencionar el efecto de eventos o situaciones a nivel macroeconómico que enfrenta la sociedad salvadoreña, con lo cual se frustran las oportunidades para la mayoría de la población. Actualmente, la falta de un sistema productivo capaz de absorber a la población en edad productiva tiene como consecuencia que muchas de las personas se dediquen a la realización de trabajos informales como medio principal para la subsistencia, ya sea en agricultura u otras actividades que no les generan ingresos suficientes para su manutención y la de sus familias.

IV.A.1. Medición de la pobreza

Existen dos métodos habituales para evaluar el nivel de pobreza uno de ellos basado básicamente en las características relativas a la forma de vida de las familias que denotan insatisfacción en la cobertura de las necesidades básicas requeridas para el bienestar de todo ser humano, tomando aspectos como:

- Inadecuación del espacio de vivienda al tamaño de la familia: hacinamiento.
- Baja calidad de la vivienda por falta de materiales adecuados para su construcción.
- Inexistencia o deficiente infraestructura que garantice estándares sanitarios mínimos en la vivienda.
- Incapacidad de recibir servicios de educación de parte de los miembros de la población en edad escolar, entre otros.

El otro método conocido como del ingreso o línea de pobreza es empleado con mayor frecuencia para la obtención de datos estadísticos dada su naturaleza numérica, brinda un dato mucho más confiable y certero tomando en consideración que evalúa la capacidad de satisfacción de necesidades según la capacidad adquisitiva o ingreso monetario; para la determinación de la situación en la que se podría catalogar a las personas, para ambos métodos se cuenta con estándares claramente establecidos que para el caso de la línea de pobreza es generalmente la medida de la canasta alimentaria básica la que considera los requisitos nutricionales para garantizar la sobrevivencia y salud de las personas. La canasta alimentaria básica se define tomando en consideración la situación de la economía del país en que se realice la evaluación, tomando como referencia un determinado grupo de la población y analizando sus respectivos ingresos y gastos.

IV.A.2. Mapa Nacional de extrema pobreza²⁸

El Mapa Nacional de extrema pobreza es una herramienta que brinda un panorama completo de la situación de pobreza en los 262 municipios de nuestro país con el objetivo fundamental de tener una

²⁸ Información Recopilada del Libro de Mapa de Pobreza (FLACSO- FISDL) 2005.

base clara para priorizar la inversión social por parte de los entes de gobierno u otras organizaciones dedicada a mejorar las condiciones de pobreza en la que se encuentra gran parte de la población Salvadoreña. El mapa de pobreza es coordinado y elaborado por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) junto a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), en total se realizaron 78,000 encuestas lo cual representa el 5.4% de los hogares en el país, a partir de los cuales se han deducido una serie de indicadores de índole social, tomándose factores tales como el empleo, la educación, vivienda entre otros; el mapa fue publicado a finales de 2005 presentando como resultado la identificación de 32 municipios en pobreza extrema severa, 68 municipios en pobreza extrema alta, 82 municipios en pobreza extrema moderada y 80 en pobreza extrema baja.

La tasa de pobreza por ingreso (línea de pobreza) es la que se emplea para la elaboración del mapa de pobreza, en El Salvador estas se han calculado a partir de las canastas normativas (2160 calorías por día) definidas por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Alimentación y Nutrición (SECONAN) entre los años setenta y ochenta. Tomando como referencia las encuestas de hogar de propósitos múltiples (EHPM) elaboradas por la DIGESTYC en los años de 2001 a 2004 el costo de vida por persona en condición de pobreza extrema fluctuó para el área urbana entre \$1.05 y \$1.10 diarios (\$31.64 y \$33.00 mensuales), y entre \$0.67 a \$0.71 diarios para el área rural (\$20.22 a \$21.39 mensual).

El mapa de pobreza toma en consideración ciertas necesidades básicas que son parte de los estándares mínimos para que una persona pueda vivir en condiciones dignas, ello con el fin de elaborar y coordinar programas específicos que tengan coherencia con la necesidad que se presenta en cada una de las locaciones a nivel Nacional, permitiendo la creación de políticas sociales mucho más efectivas; las características que se toman en cuenta son:

- Salud (tasa de mortalidad infantil estimada con base en el método Brass).
- Educación (Tasa de Analfabetismo de personas de 10 años y más; tasa neta de escolaridad neta): este indicador mide las oportunidades educativas de la generación actual y proporciona al compararse con los indicadores nacionales o de otros municipios medios para evaluar si existen condiciones de desigualdad en la formación de capital humano.
- Vivienda (hacinamiento y/o proporción de viviendas con piso de tierra):

Hacinamiento, el reducido espacio por persona (en particular la asignación de espacio privado) limita las posibilidades de desarrollo personal y esparcimiento, y puede generar condiciones de promiscuidad.

Viviendas con piso de tierra, la falta de piso de ladrillo de cemento, ladrillo de barro o piso de cemento constituye un serio riesgo para la salud de los habitantes de la vivienda, en tanto facilita la propagación de diversas enfermedades transmisibles por animales.

- Agua (porcentaje de viviendas sin servicio de agua por cañería): se considera la disponibilidad de agua en el ámbito inmediato de la vivienda (independientemente que la fuente sea una red

domiciliar o red conectada a un pozo) por lo general no solo facilita las labores domésticas aumentando significativamente el bienestar de las personas, sino que también está asociada con la generación de mayor disponibilidad de tiempo para todos los miembros del hogar, a la reducción del trabajo infantil (acarreo) y a mejores condiciones de salubridad por la calidad del agua o de su almacenamiento.

- Saneamiento (porcentaje de viviendas que no cuentan con servicio sanitario): la falta de este servicio aumenta el riesgo de contraer enfermedades transmisibles por la carencia de adecuados sistemas de desalojo de los detritus de los habitantes de la vivienda. Esto limita la calidad de vida no solo de las personas que habitan esas viviendas sino también de aquellas que comparten el hábitat.
- Electricidad (proporción de viviendas que no cuentan con servicio de electricidad): la carencia de este servicio excluye prácticamente de la modernidad. Constituye una poderosa limitación en el estilo de vida de las personas.

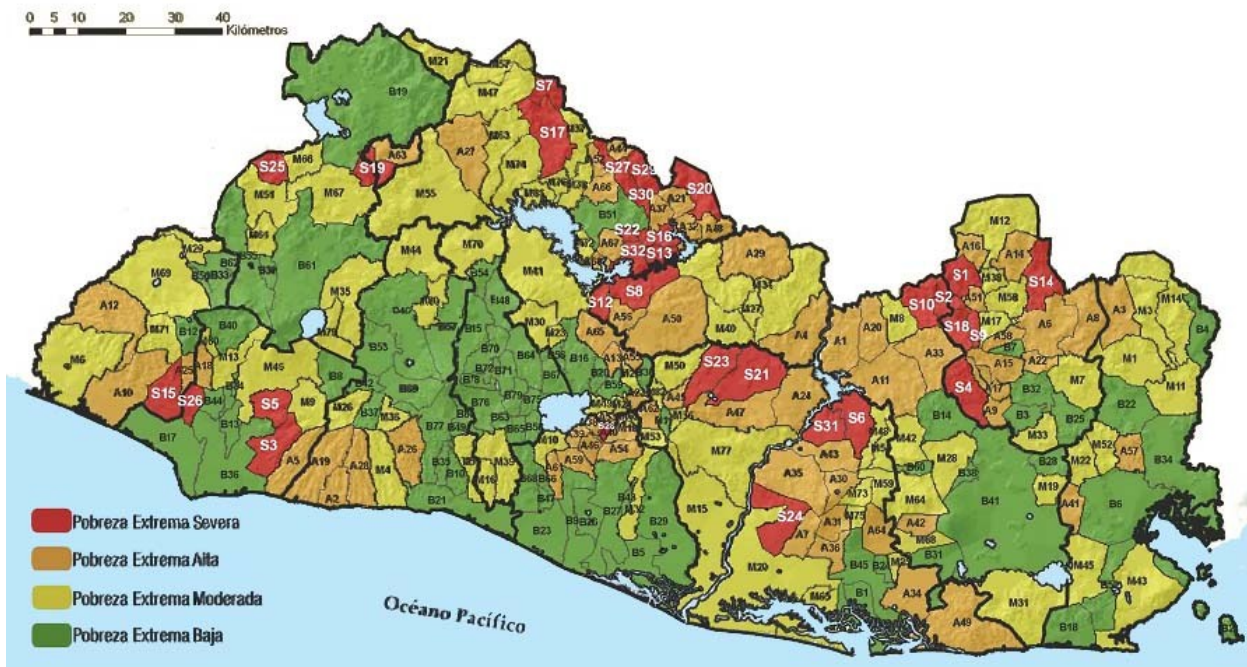


Ilustración 16. Mapa de Pobreza Extrema; Fuente: Tomo I del Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL) 2005.

El mapa de pobreza posee una clasificación de pobreza extrema que consta de 4 categorías: pobreza extrema severa, pobreza extrema alta, pobreza extrema moderada y pobreza extrema baja, la clasificación en la que posicione a un determinado municipio depende directamente del valor de la tasa de pobreza; los rangos del valor de la tasa de pobreza para cada categoría se presenta a continuación:

Rango Categoría	Tasa de pobreza extrema (valor máximo) de hogares	Tasa de pobreza extrema (valor medio) de hogares	Tasa de Pobreza extrema (valor mínimo) de hogares
Pobreza extrema severa	60.4%	49.42%	43.1%
Pobreza extrema alta	42.6%	35.59%	30.1%
Pobreza extrema moderada	29.9%	23.91%	18.3%
Pobreza extrema baja	18.1%	12.45%	4.2%

Ilustración 17. Clasificación de la pobreza extrema según su incidencia en El Salvador.

Cada uno de los 262 municipios se encuentra contenido dentro una de las 4 categorías antes mencionadas, a continuación se muestra panorama por departamentos del número de municipios que recaen dentro de cada una de ellas:

Pobreza extrema severa		
Departamento	Número de municipios	Porcentaje
Ahuachapán	1	3%
Cabañas	2	6%
Chalatenango	10	31%
La Paz	1	3%
Morazán	6	19%
San Miguel	2	6%
San Vicente	2	6%
Santa Ana	2	6%
Sonsonate	3	9%
Usulután	3	9%
	32	100%

Tabla 3. Distribución porcentual por departamentos de municipios en pobreza extrema severa.

Como se puede observar en la tabla anterior entre los departamentos de Chalatenango y Morazán se tiene el 50% del total de municipios en situación de pobreza extrema severa.

Pobreza extrema alta		
Departamento	Número de municipios	Porcentaje
Ahuachapán	3	4%
Cabañas	4	6%
Chalatenango	11	16%
Cuscatlán	5	7%
La Libertad	4	6%
La Paz	7	10%
La Unión	3	4%
Morazán	10	15%
San Miguel	5	7%
San Vicente	4	6%
Santa Ana	1	1%
Sonsonate	2	3%
Usulután	9	13%
	68	100%

Tabla 4. Distribución porcentual por departamentos de municipios en pobreza extrema alta.

Al igual que en la categoría de clasificación anterior los departamentos de Chalatenango y Morazán son los que tienen mayor número de municipios con índices elevados de pobreza.

Pobreza extrema moderada		
Departamento	Número de municipios	Porcentaje
Ahuachapán	4	5%
Cabañas	3	4%
Chalatenango	11	13%
Cuscatlán	6	7%
La Libertad	6	7%
La Paz	4	5%
La Unión	8	10%
Morazán	6	7%
San Miguel	7	9%
San Salvador	3	4%
San Vicente	6	7%
Santa Ana	6	7%
Sonsonate	4	5%
Usulután	8	10%
	82	100%

Tabla 5. Distribución Porcentual por departamentos de municipios en pobreza extrema moderada.

Pobreza extrema baja		
Departamento	Número de municipios	Porcentaje
Ahuachapán	4	5%
Chalatenango	1	1%
Cuscatlán	5	6%
La Libertad	11	14%
La Paz	10	13%
La Unión	7	9%
Morazán	4	5%
San Miguel	6	8%
San Salvador	16	20%
San Vicente	1	1%
Santa Ana	4	5%
Sonsonate	7	9%
Usulután	3	4%
	79	100%

Tabla 6. Distribución porcentual por departamentos de municipios en pobreza extrema baja.

De la tabla anterior se puede apreciar que los departamentos que poseen menor incidencia de pobreza son San Salvador, La Libertad y La Paz, sin embargo cabe hacer notar que dado que son áreas que se caracterizan por presentar mayor población cabe la posibilidad que la cantidad de familias en situación de pobreza supere en número a otro departamento, aunque el porcentaje de estos sea menor.

Con el fin de proporcionar un criterio adicional que brinde un análisis más integral de la situación de pobreza de determinada área, el mapa de pobreza introduce el indicador denominado “Índice de Marginalidad Municipal” (IMM) la cual es una propuesta para ordenar los municipios al interior de los agrupamientos o clasificaciones (pobreza extrema severa, alta, moderada y baja), este constituye un índice que refleja tanto pobreza de ingresos como necesidades básicas insatisfechas. El mapa de pobreza presenta un orden de priorización para las inversiones sugerido con base en las tasas de pobreza, tasas de marginalidad municipal y tasas correspondientes a los déficits en el indicador asociado al tipo de programa del que se trate (salud, vivienda, educación, etc.) que presenta cada zona:

Tipo de inversión	Prioridad máxima (puntaje indicador)	Prioridad alta (puntaje indicador)	Prioridad moderada (puntaje indicador)	Prioridad baja (puntaje indicador)
Inversión en educación. (en función del índice de carencia educativa)	22.80% y más	De 18.53% a menos de 22.80%	De 13.70% a menos de 18.53%	De 3.90% a menos de 13.70%
Inversión en redes para provisión domiciliar de agua potable. (en función de hogares sin provisión)	46.05% y más	De 31.50% a menos de 46.05%	De 17.65% a menos de 31.50%	De 0.0% a menos de 17.65%
Inversión en sistemas de drenaje. (en función de hogares sin sanitario)	19.55% y más	De 11.90% a menos de 19.55%	De 6.15% a menos de 11.90%	De 0.1% a menos de 6.15%
Inversión en provisión de energía eléctrica domiciliar (en función de hogares sin acceso a electricidad)	28.87% y más	De 18.30% a menos de 28.87%	De 10.70% a menos de 18.30%	De 0.5% a menos de 10.70%
Inversión en construcción y mejoras en vivienda. (en función a un índice integrado de carencias en vivienda)	39.71% y más	De 31.96% a menos de 39.71%	De 25.23% a menos de 31.96%	De 2.76% a menos de 25.23%

Tabla 7. Prioridades para inversión social.

IV.A.3. Pobreza urbana²⁹

En nuestro país han surgido grandes cambios a través de los años respecto a las principales actividades económicas, habiendo decaído sustancialmente las actividades agrícolas y teniéndose un auge en el sector servicio teniendo como efecto mayores oportunidades de empleo en las áreas urbanas; esta y muchas otras razones como mayores facilidades en transporte, acceso a servicios básicos (Agua, electricidad, aguas negras, manejo de desechos sólidos, etc.), accesibilidad a centros de salud y educación, etc., Ha motivado a la población a desplazarse hacia el área urbana, el censo de población y vivienda de 2007 ya reflejaba cambios importantes en la estructura demográfica de El Salvador habiéndose incrementado desde un 26% de la población total a mediados del siglo XX hasta un 60% en la actualidad.

²⁹ Información Recopilada de “Propuesta para un Programa de Pobreza Urbana en El Salvador” (PNUD, 2009)

Dentro del área urbana no todos gozan de las oportunidades que esta ofrece, en ella se encuentra residiendo actualmente más de la mitad de la población en pobreza (53%), un estudio fue presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) este año, este se concentró básicamente dentro de los 43 municipios más urbanos del territorio nacional. La unidad de análisis y el objeto de intervención para dicho estudio son los asentamientos urbanos precarios (AUP), entendiéndose como “aquellas aglomeraciones espaciales de viviendas que presentan condiciones de precariedad en términos de sus materiales estructurales o bien en relación con los servicios urbanos básicos a los que acceden” (FLACSO –El Salvador/PNUD/MINEC, 2009). Se plantea un cambio en el enfoque tradicional de medición de la pobreza en base únicamente a ingresos centrándose en un enfoque multidimensional que busca analizar básicamente 3 puntos importantes a los que se le atribuye el nivel de vulnerabilidad que tienen estos sectores de la población, estos son:

- *Económica*: privación material y acceso a mercados y servicios que garanticen las necesidades básicas (dentro de esta se incorpora la dimensión convencional de pobreza de ingresos).
- *Política e institucional*: la carencia de derechos civiles y políticos que garanticen la participación ciudadana.
- *Sociocultural*: desconocimiento de las identidades y particularidades de género, generacionales, étnicas, religiosas o las preferencias o tendencias de ciertos individuos y grupos sociales.

El espacio muestral para el estudio fue definido en primera instancia considerando el factor de déficit habitacional, tomando como consideración que la falta de una vivienda digna es un efecto directo de la exclusión social, constituyéndose como la privación de oportunidades dentro de los aspectos antes mencionados (económico, político e institucional, sociocultural); la unidad de análisis son por tanto los asentamientos urbanos precarios (AUP), donde a pesar que posiblemente el 100% de los residentes no estén dentro del marco de pobreza objeto de estudio; sin embargo la probabilidad es mayor. Dentro de los 43 municipios donde se enmarcara el estudio se identificaron 1,747³⁰ Asentamientos Urbanos Precarios con un total de 335,877 hogares lo cual representa el 36.3% de los hogares urbanos. En cuanto a las condiciones habitacionales en nuestro país se tiene que se estima que la población que carece de tenencia de propiedad legal de tierras es de al menos 200,000 familias que corresponde a un 14.2% de los hogares salvadoreños (estimación hecha por el Instituto Libertad y Progreso) en su mayoría carecen de legalidad por no cumplir con las normativas básicas y estándares de la Ley de Urbanismo y Arquitectura y la Ley de Medio Ambiente; el nivel de hacinamiento dentro de los AUP es de aproximadamente un 40.3% frente al 30% que es el promedio Urbano, en cuanto a déficit habitacional los AUP se encuentran 9.8% por encima del promedio urbano.

Para el desarrollo de la propuesta el programa de pobreza urbana se tomó como documentos de apoyo 7 estudios que guardan estrecha relación con el propósito del mismo, estos son:

³⁰ Información tomada de Mapa de Pobreza Urbana y Exclusión Social (FLACSO El Salvador- PNUD- MINEC, 2009).

- *Escenarios de Vida desde la exclusión urbana en 32 ciudades Salvadoreñas (FUNDASAL).*
- *Análisis, lecciones y recomendaciones para la construcción de un programa nacional de atención a la pobreza urbana y exclusión social. (FUNDAUNGO).*
- *Diagnóstico y caracterización de la pobreza urbana y exclusión social en asentamientos urbanos de El Salvador. (Adepro).*
- *Mapa de Pobreza Monetaria de El Salvador. (BID).*
- *Estudio Comparativo de experiencias destacables de erradicación de la pobreza urbana y exclusión social en Latinoamérica y el Caribe. (CEPAL).*
- *Análisis y Propuesta de marco institucional para un0061 estrategia y Programa nacional de atención a familias y comunidades urbanas en situación de pobreza y exclusión social. (Civitas)*
- *Mapa de Pobreza y exclusión social. (FLACSO El Salvador- PNUD- MINEC).*

Dentro de los 43 municipios donde se enmarco el estudio se efectuó una priorización para asegurarse que los APU en mayor necesidad sean los que reciban apoyo de manera más inmediata, de los 1,747 AUP detectados se delimito a un total de 548 asentamientos tomándose como criterios los aspectos siguientes:

- a) Los asentamientos deberán de estar contenidos dentro de las zonas clasificadas ya sea como severas o altas dentro del mapa de pobreza urbana.
- b) La cantidad de hogares sea mayor a 50.

De los 548 asentamientos, 179 son de precariedad severa y 369 de precariedad alta representando el 68.1% y 79.2% de los AUP categorizados como severos y altos respectivamente; en términos de hogares el alcance es del 94% en precariedad severa y 69.8% en precariedad alta. Refiriéndose a las condiciones de vida de los AUP priorizados se tiene que: uno de cada dos hogares se encuentra en condición de hacinamiento, ocho de cada diez hogares cuentan con un servicio de saneamiento inadecuado, uno de cada dos con servicio de agua inadecuado y presentan serias deficiencias en los materiales de construcción utilizados en las viviendas.

IV.B. La vivienda en El Salvador.

La explosión demográfica y las migraciones a las ciudades más importantes del país, producto de varios fenómenos sociales a lo largo de la historia de las últimas décadas, han sido un reto de gran magnitud para garantizar y mantener la calidad de vida de la población salvadoreña. Así, la vivienda, y más específicamente, la “vivienda popular”, ha sido afrontada por diversas políticas de vivienda en El Salvador durante la segunda mitad del siglo XX, siguiendo el mismo modelo establecido en el resto de

los países de América Latina, debido a las muchas similitudes en las condiciones sociales, económicas y culturales entre estos países. A pesar de los esfuerzos por satisfacer las necesidades habitacionales de la gran mayoría de la población, actualmente existe una gran cantidad de personas que viven en condiciones indignas. Las causas pueden ser delimitadas a aspectos socioeconómicos de El Salvador, aunque también son agudizados debido a las características físicas del territorio salvadoreño y los fenómenos naturales. Estos introducen un factor perturbador de la dinámica social con la aparición de movimientos sísmicos y de violentas tormentas tropicales recurrentes. Estos fenómenos, de los que son ejemplo los terremotos del 2001, que destruyeron más de 144,000 viviendas y dejaron gravemente deterioradas otras 200,000 casas, o el huracán *Mitch*, que en 1998 dejó a 50000 damnificados. Todo esto dificulta la aplicación ordinaria de programas integrales de desarrollo humano, en los que se incluyen las políticas de vivienda, diseñados para dar respuesta a las necesidades sociales del país.

IV.B.I. Hogares por tipo y materiales

El 92.5% de los hogares Salvadoreños habitan en casa privada, equivalente a 1,591,757 hogares. Un porcentaje pequeño de la población habita en pieza en mesón (3.0%), seguido de la población que habita en condominio (1.7%); con pieza en casa (1.4%). Cabe mencionar que los hogares que habitan en apartamento, vivienda temporal, rancho o vivienda improvisada representa el 1.5% del total de hogares. A nivel nacional, los materiales de construcción predominantes de las paredes en las viviendas son el concreto mixto y el adobe, representando el 71.9% del total de viviendas el primero, y 14.5% el segundo.

En el área urbana el 84.3% de las paredes son de concreto o mixto; en el área rural, éstas alcanzan una proporción de 50.9%. Lo contrario se observa en el caso de las paredes de adobe; en el área urbana éstas significan el 7.9%, y en el área rural constituyen el 25.8%.

Los materiales predominantes para la construcción del techo, paredes y piso son los siguientes.

TECHO		PAREDES		PISO	
Materiales	Cantidad	Materiales	Cantidad	Materiales	Cantidad
Lámina de asbesto	640 050	Concreto o mixto	1 237 713	Ladrillo	1 017 752
Lámina metálica	540 856	Adobe	249 968	Cemento	347 896
Teja de barro	497 886	Lámina	128 228	Tierra	341 817
Loza de concreto	34 370	Bahareque	58 216	Cemento	12 663
Desechos	4 196	Madera	31 983	Ladrillo de barro	902
Paja o palma	2 861	Desechos	7 515		
Otro material	91	Otro material	3 856		
		Paja o palma	3 551		

Tabla 8. Total de viviendas de El Salvador y sus materiales. EHPM- 2006 –FUENTE: Encuesta de hogares de propósitos

múltiples 2006 DIGESTYC

En cuanto al material de construcción del techo a nivel nacional predomina la lámina de asbesto con el 37.2%, le sigue en importancia lámina metálica con el 31.4% y la teja de barro o cemento con un 28.9%. En el área urbana, la lámina de asbesto ocupa el primer lugar con el 50.2%, seguido de la lámina metálica con 25.7% y la teja de barro o cemento con 20.9%. En el área rural la teja de barro o cemento ocupa el primer lugar con 42.6%, seguido de lámina metálica (41.1%). En el AMSS los materiales predominante son la lámina de asbesto y la lámina metálica con el 60.1% y el 27.8% respectivamente. El material predominante con que está construido el piso de las viviendas a nivel nacional es el ladrillo de cemento con el 59.1%, seguido del piso de tierra con 20.2%. En el área urbana el 75.8% de los hogares habitan en viviendas con piso de ladrillo de cemento, el 15.2% lo tiene con material de cemento. Por el contrario, en el área rural el 40.1% de los hogares residen en viviendas con piso de tierra, el 30.8% en piso de ladrillo de cemento. En el AMSS el material que predomina en el piso es el ladrillo de cemento con 76.3%, seguido del piso de cemento con 17.1%.

	Viviendas totales	Ocupada			Desocupada			
		Total	Con personas presentes	Con personas ausentes	Total	De uso ocasional	En alquiler	En venta
	1668227	1384446	1372853	11593	283781	104940	23438	17814
Casa independiente	1574253	1307110	1296512	10598	267143	100626	16581	17193
Apartamento	34057	27236	26785	451	6821	1989	1817	502
Pieza en casa	17048	15208	15127	81	1840	760	414	31
Pieza en mesón	27660	19683	19326	357	7977	1565	4626	88
Rancho o casa	1207	1207	1206	1	0	0	0	0
Casa improvisada	13092	13092	13045	47	0	0	0	0
Local no destinado para habitación humana	781	781	725	56	0	0	0	0
Otra (vivienda móvil, carpa, etc.)	129	129	127	2	0	0	0	0

Tabla 9. Estadísticas de la situación habitacional. Fuente: VI censo de población y V de vivienda 2007

- Total Casas improvisadas = 13,092
- Total Rancho o Choza³¹ = 1,207
- Total Casas en condiciones indignas³² = 13,092 + 1,207 = 14,299
- Total Casas Particulares = 1, 384, 446

³¹ Casa improvisada: Es toda construcción realizada con materiales de desecho: pedazo de madera, laminas viejas, cartón, etc., sin cumplir las normas de construcción. Se localiza principalmente en las comunidades marginales del área urbana y algunas veces en el área rural.

Rancho o choza: Es una vivienda construida con bambú, palma, penca, zacate u otro vegetal. Generalmente se encuentra en el área rural.

³² Se han considerado únicamente casas ocupadas al momento del censo.

- Relación = $14,299 / 1,384,446 = 1.03$ % del total de casas censadas se encuentran en condiciones inadecuadas para una vida digna.

Si en promedio las familias se encuentran conformadas por 4.2³³ personas y asumiendo que cada vivienda se encuentra habitada únicamente por un núcleo familiar se tiene que el total de población en necesidad detectado es de: $14,299 * 4.2 = 60,055.8$ personas.

IV.B.2. Déficit de vivienda

El Viceministerio de Vivienda³⁴ obtiene un valor de déficit habitacional a partir de dos variables: déficit cualitativo y déficit cuantitativo, el primero consiste en la sumatoria de hogares en situación de hacinamiento, es decir, viviendas en la que residen más de 3 familias y aquellas localizadas en mesón, casas móviles o compuestas de desechos; el déficit cualitativo se refiere a déficits en la estructura de las viviendas específicamente en piso, techo y/o paredes; Según los resultados del VI censo de población y V de vivienda del año 2007 se tiene que el parque habitacional contenido dentro de las clasificaciones es de 315,918 viviendas para el primero y 44,383 viviendas para el segundo. Cabe recalcar que el 74% del déficit cuantitativo expresado se encuentra presente en los departamentos de Santa Ana, Sonsonate, La Libertad y San Salvador; para el caso del déficit cualitativo el 41.1% se encuentra concentrado en Ahuachapán, Sonsonate, San Miguel y San Salvador.

Efectuando un desglose de los componentes que integran las viviendas con déficit cualitativo se tiene que:

- El 1.2% del parque habitacional³⁵ (20,767 viviendas) poseen paredes deficitarias: paja, palma, material orgánico o desechos.
- El 1% del parque habitacional (14,391 viviendas) poseen techo deficitario: paja, palma, material orgánico o desechos.
- 23% del parque habitacional (315,206 viviendas) poseen piso deficitario: tierra.

³³ Promedio obtenido del VI censo de población y V de vivienda (2007).

³⁴ Información obtenida del Informe de Déficit Habitacional elaborado por el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el cual toma como referencia el V censo de población y VI de vivienda (2007).

³⁵ El parque habitacional según datos del VI censo de población y V de vivienda consta para el año 2007 de 1,668,227 viviendas.

	Carencia por topología	Vivienda con más de tres hogares	Déficit cuantitativo	Déficit cuantitativo (%)
Ahuachapán	1298	788	2086	4.70%
Santa Ana	4885	2069	6954	15.67%
Sonsonate	2859	1142	4001	9.01%
Chalatenango	324	365	689	1.55%
La Libertad	3136	2375	5511	12.42%
San Salvador	10178	6230	16408	36.97%
Cuscatlán	427	414	841	1.89%
La Paz	856	519	1375	3.10%
Cabañas	176	132	308	0.69%
San Vicente	234	459	693	1.56%
Usulután	999	512	1511	3.40%
San Miguel	1238	881	2119	4.77%
Morazán	303	460	763	1.72%
La Unión	876	248	1124	2.53%
Total	27789	16594	44383	100%

Tabla 10. Déficit de viviendas en El Salvador.

IV.B.3. Políticas de vivienda en El Salvador

A través del tiempo en los diferentes gobiernos han existido diversos esfuerzos encaminados a la reducción de la necesidad habitacional a nivel nacional, a raíz de las significativas tasas de pobreza extrema que han caracterizado a nuestro país. A continuación se hace mención de los aspectos más relevantes que han acontecido en el marco de políticas de vivienda de forma cronológica.

Décadas de los 30's y 40's

- 1933- fue fundada la Junta Nacional de Defensa Social, cuya función fue la de contribuir a la solución de las necesidades básicas de la población.
- 1934- es creado el Banco Hipotecario de El Salvador, la cual otorgaba préstamos con garantía hipotecaria de bienes inmuebles para la construcción y el mejoramiento de viviendas.
- 1949- se elaboró el primer diagnóstico habitacional a nivel nacional, el cual incluía únicamente las áreas urbanas.

Década de los 50's

- 1950- nace el Instituto de Vivienda Urbana (IVU), con la función específica de desarrollar y ejecutar proyectos habitacionales de carácter social. Fue clausurado de forma definitiva en 1991 debido a las políticas de privatización del ex presidente Alfredo Cristiani; en sus 41 años de existencia el IVU logro construir y adjudicar aproximadamente 31,382 viviendas. Paralelo al IVU

surgió el Instituto de Colonización Rural, como organismo responsable de los programas de asentamiento y vivienda rural ejecutados por el Estado.

Década de los 60's

- 1961- se crea el Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica (CONAPLAN).
- 1963- se funda la Financiera Nacional de la Vivienda (FNV) y las Asociaciones de Ahorro y Préstamo (AAP), el objetivo de estas era darle solución al problema del alojamiento de las familias de bajos y medianos ingresos.

Década de los 70's:

- 1973- se creó el Fondo Social para la Vivienda (FSV), dada la exclusión del sistema financiero a los sectores de trabajadores afiliados al sistema de seguridad social.
- 1975- se fundó el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), los recursos con los que opero provenían de los mismos trabajadores y patrones por medio de un sistema de cotizaciones.

Década de los 80's y 90's

- 1989- Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) salió triunfante en elecciones presidenciales e implemento una serie de programas enfocados al mejoramiento de la situación habitacional, algunos de estos son:
 - a. Programa especial de emergencia urbana (para zonas marginales).
 - b. Municipalidades en acción.
 - c. Programa especial para la reconstrucción post-terremoto de 1986.
 - d. Creación del Fondo de Inversión Social (FIS).
- 1991- se creó el Certificado de Depósito para Vivienda (CEDEVIV), el cual es un instrumento a mediano plazo (3 años); para facilitar el proceso de regulación de la propiedad se organiza el Instituto Libertad y Progreso (ILP), como entidad política responsable para cumplir con el objetivo de legalización de las tierras. Paralelamente se propone el Fondo Nacional de la Vivienda Popular (FONAVIPO), como una alternativa para llegar a los sectores sociales que ganen hasta dos salarios mínimos.

IV.B.4. Plan anticrisis de vivienda

El presidente de la República Mauricio Funes anuncio la implementación del programa *Casa para Todos* con el que se pretende beneficiar a 27,947 familias de las zonas urbanas y rurales del país. Para esto, se pretende una inversión de \$232.5 millones de dólares. El programa tiene como meta construir 25,000 viviendas especialmente para los sectores de bajos ingresos, de la inversión total \$67.2 millones provendrán del gobierno y \$165.3 millones provendrán del sector privado.

El programa es resultado de la cooperación entre el gobierno y el sector privado principalmente la Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA) y la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO). Las instituciones del sector público encargadas de ejecutar el programa serán el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Fondo Social para la Vivienda (FSV), el Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO) y el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).

Las 5,800 viviendas a construir en la primera etapa tendrán un promedio de 45 metros cuadrados e implicarán una inversión de \$165 millones, las familias beneficiadas en esta etapa serán las que perciban ingresos de hasta cuatro salarios mínimos (no mayor a \$830.72). Para desarrollar los proyectos, el BMI creó un fondo de garantías por \$10 millones con el objetivo que la banca privada financie a las empresas constructoras y desarrolladoras de viviendas de interés social con precio de hasta \$28,500. Por su parte FONAVIPO otorgara préstamos de corto plazo para construir 2,200 casas en terrenos estatales cuyo precio por unidad no pasara de los \$13,000, con una dimensión promedio de 35 metros cuadrados para las familias que tienen ingresos de hasta dos salarios mínimos (\$415.36).

La inversión estatal por parte de FONAVIPO se estima en \$28.6 millones, en tanto que el Viceministerio de Vivienda licitara otras 1,561 viviendas e invertirá \$7.8 millones. El financiamiento a las familias que serán beneficiadas se hará a través del Fondo Social para la Vivienda.

El programa también contempla la mejora de viviendas ubicadas en municipios de extrema pobreza, a través del componente “piso” y “techo”, la incidencia será en 20,000 viviendas integradas al programa comunidades solidarias y en su primera etapa alcanzara a 3,307 familias. Por cada unidad habitacional a mejorar se prevé invertir \$1,511 para totalizar \$5 millones.

La ejecución del Programa Mejoramiento Integral de Asentamientos Urbanos Precarios requerirá un desembolso de casi \$11 millones, el trabajo se enfocara en obras de infraestructura de barrios para las áreas de salud, educación, redes de electricidad y alumbrado, así como el abastecimiento de agua potable, obras de mitigación de riesgo, espacios comunales y equipamiento social.

IV.C. Un techo para mi País

IV.C.I. Reseña histórica



Ilustración 18. Logotipo de Un techo para mi País.

Un Techo para mi País (UTPMP) es una organización latinoamericana que nace en Chile en 1997, a raíz de actividades de misionado en Chile dirigidas por el Felipe Berríos S.J., un sacerdote jesuita y acompañadas por un grupo de jóvenes universitarios. Después de terminar la construcción de una capilla en el pueblo de Curanilahue, pudieron observar que muchas de las personas en el lugar vivían en condiciones deplorables, pero más importante, que se formaba una convivencia especial entre los jóvenes y las personas beneficiarias por medio del idioma conjunto del trabajo, cosa difícil de lograr por otros medios. Así, los jóvenes voluntarios regresaron más adelante a construir viviendas para los pobladores de las comunidades del pueblo. Por medio de su trabajo, sintieron la necesidad de presentar ante la sociedad la situación de extrema pobreza en que viven millones de personas en asentamientos precarios. Esta denuncia social se realiza hoy en día por medio de un programa que inicia con la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de desarrollo social en las comunidades donde viven las personas más pobres, y que busca el desarrollo sostenible de las comunidades.

Un techo para mi País nace al extenderse Un techo para Chile, de ser una organización exitosa en su país de origen a iniciar el cambio en otros países, aprovechando las similitudes entre sí, con la apuesta de mejorar la calidad de vida de 200 millones de personas en toda Latinoamérica. Esta expansión se ha realizado a lo largo de los últimos 8 años, iniciando con la implementación de Un techo para mi País El Salvador en el 2001 y logrando una presencia activa en 14 países de la región. La estrategia más importante a nivel latinoamericano comprende la presencia de Un techo para mi País en todos los países de Latinoamérica para el año 2010, desde México hasta Buenos Aires. Así, para la Organización, las metas a cumplir son propuestas con base en la necesidad presente en todos los países de Latinoamérica, y fortalecidas por la oportunidad que los jóvenes universitarios de estos países facilitan para su implementación.

Actualmente en El Salvador existen organizaciones que desarrollan actividades del tipo social-asistencial que podrían ser consideradas similares a algunas de las desarrolladas por Un techo para mi País. Sin embargo, se pueden distinguir tres elementos fundamentales que diferencian a UTPMP de otras:

- Al ser una organización nacida en Latinoamérica, parte del paradigma de una organización nacida en la región, que funciona a base de recursos obtenidos en cada país, y para beneficio su misma gente. Por tanto, busca de forma proactiva el involucramiento de diferentes entidades y sectores sociales, utilizando la denuncia social y las propuestas como un medio para la concientización social de las personas en cada país.
- Utiliza como agentes del cambio a los jóvenes universitarios, de manera que estos se convierten en la principal fuerza de trabajo para todas las actividades a ser ejecutadas dentro de todas las áreas de la Organización, y tomando un rol protagónico durante todas las etapas de la gestión: planificación, ejecución y control de las actividades del modelo de intervención; así como la gestión con entidades externas necesarias para el logro de las metas propuestas.
- Busca el beneficio de las personas más pobres. A diferencia de muchos otros programas de beneficio social desarrollados por gobiernos u otras ONG's, el modelo de intervención de Un techo para mi País se enfoca directamente a personas que de otro modo no serían elegibles para formar parte de otros programas, ya sea por su incapacidad para obtener acceso a créditos, o por la ilegalidad de los terrenos en los cuales habitan.

IV.C.2. Modelo de intervención

UTPMP trabaja en cada país de la región por medio de la implementación de un modelo de trabajo que responde a las necesidades de las comunidades que viven bajo la línea de la extrema pobreza, a los recursos disponibles en cada país y el cuerpo de voluntarios en las universidades locales. Este modelo, conocido como “Modelo de intervención de UTPMP”, es replicado en todos los países de Latinoamérica y adaptado según las necesidades de cada región.

UTPMP es dirigida desde su base general en Chile, donde existe un equipo de trabajo compuesto por miembros que han formado parte del cuerpo voluntario en los países de la región. Como tal, la Organización central está estructurada de forma similar a la de cada país, utilizando una división del trabajo muy común dentro de las organizaciones de índole social (ver *Gestión del voluntariado*, página 41). UTPMP está dirigida en parte por un Gerente General a nivel latinoamericano, el cual se encarga de los asuntos de gestión externa a la Organización, y un Director Social que trabaja en la coordinación de las actividades de beneficio social a nivel general para toda Latinoamérica. Así, estos a su vez dirigen un equipo compuesto por directores centrales para cada área específica (construcciones, formación, voluntariado, etc.), con el fin de replicar tal estructura en cada país y estandarizar el sistema de gestión a nivel regional.

Un techo para mi País trabaja bajo la guía del modelo de intervención como un programa de actividades enfocado al fin último de lograr el desarrollo de las familias y comunidades, además como un medio para

la promoción de la *Responsabilidad Social Universitaria* como parte del papel del universitario hacia su entorno. Así, este modelo se basa en tres pilares fundamentales, que pueden ser definidos como tres principales “momentos” dentro del plan de UTPMP: primero, la construcción de una vivienda mínima de emergencia para familias, segundo, la capacitación y desarrollo de habilidades de sustentación para la generación de ingresos para las comunidades, y por último, la obtención de una vivienda definitiva como parte del plan de desarrollo a largo plazo de las poblaciones intervenidas. Así, cada etapa posee características diferentes entre sí, que pueden variar incluso entre diferentes países, como medios para el logro de las metas de la Organización. Por ejemplo, variaciones en los diseños de las viviendas construidas, las fechas y duraciones de campamentos, los tipos de campañas mediáticas, las estrategias para la obtención de financiamientos, tipos de capacitaciones de oficios, etc.



Ilustración 19. Modelo de intervención de UTPMP.

Todas estas diferencias son indicio del tipo de liderazgo que se plantea en la Organización. En ella, se espera de cada país que tengan una amplia libertad para la toma de decisiones en cuanto a su gestión: organización, objetivos, estrategias, actividades, contrataciones, etc. La coordinación sirve solamente como un medio para la orientación. Con esto, se pretende que todo lo que comprende la gestión dentro del modelo de intervención no sea una imposición, sino que se adecúe a las necesidades de las personas y a las capacidades de los jóvenes en cada país. También se espera de esta manera que los miembros permanentes de la organización en cada país y los voluntarios se identifiquen con la gestión propuesta para la puesta en marcha del modelo de intervención.

La filosofía de la organización, los valores y la misión son elementos principales de la Organización, y van de la mano con toda la estructura del sistema propuesta para la gestión. Las funciones más importantes son conformadas específicamente para llevar a cabo las etapas del modelo de intervención, y facilitar los medios para su funcionamiento. A pesar de esto, las condiciones únicas que cada país presenta

requieren una adaptación del modelo de intervención para su correcta implementación y desarrollo, tomando en cuenta el grado de avance de los proyectos (por ejemplo, solo seis países han implementado la Habilitación social hasta la fecha), además de factores culturales, sociales, políticos y económicos. Por tanto, existen diferencias fundamentales en los sistemas de gestión de cada país donde el programa se implementa, en cuestión de tamaño, estructura organizativa para funciones delegadas al voluntariado, el tipo de actividades que se llevan a cabo, etc.

El modelo de intervención da la libertad a modificar tales elementos de la gestión siempre y cuando exista siempre una coherencia entre los objetivos propuestos por cada país de la región y con los objetivos propuestos para la Organización a nivel regional. Sin embargo, la estandarización de la gestión comprende beneficios tales como la oportunidad para compartir información entre las diferentes oficinas en la región. Existen convivios y medios para establecer comunicación por parte de los directores de cada área, las cuales se organizan de forma anual. Según se desarrollen los planes de cada país, se pretende apoyarse de forma activa utilizando tecnologías de la Información para mantenerse actualizados, y para compartir información que podría ser útil entre sí.

IV.C.2.a. Construcción de viviendas de emergencia

La actividad principal del área de la primera etapa de UTPMP El Salvador consiste en las construcciones masivas. Las viviendas de emergencia son construidas por voluntarios universitarios en conjunto con las familias beneficiadas, por medio de proyectos de interacción con la realidad social del país, en los cuales los voluntarios despiertan su conciencia social, los cuales transmiten esperanza en las comunidades por medio de la convivencia con las familias. Previo a la construcción, se detectan, contactan y evalúan las comunidades beneficiarias. Se les incentiva a organizarse, se les cobra un valor simbólico de la casa y se les involucra al momento de la construcción de la misma, con la idea de evitar el paternalismo y crear una sensación de pertenencia. También, como preparación a las construcciones masivas se organizan actividades en las que jóvenes voluntarios salen a las calles de San Salvador, San Miguel y Santa Ana para la recolección de fondos para seguir construyendo nuevas viviendas.

Para aprovechar las vacaciones de las universidades se realizan tres campamentos masivos a lo largo del año: Semana Santa, agosto y diciembre. También se realizan campamentos pequeños de fines de semana a lo largo del año, dependiendo de la disponibilidad de fondos y la capacidad logística para la construcción.

Hasta la fecha, Un techo para mi País –El Salvador ha logrado alcanzar a más de 3000 jóvenes voluntarios motivados para transformar la realidad de su país, ha construido más de 1500 viviendas de emergencia en El Salvador, y ha formado alianzas con más de 50 entidades donantes y empresas para la construcción de viviendas.

IV.C.2.b. Habilitación social

A continuación de las labores de la construcción de viviendas de emergencia, se da comienzo a la etapa de habilitación social, en la cual se realizan trabajos constantes junto a las comunidades beneficiadas. Enfocados principalmente al desarrollo de habilidades y competencias de las personas dentro de las comunidades que viven principalmente en zonas rurales de El Salvador, aunque actualmente se tiene previsto la intervención del proyecto en zonas urbanas del país que albergan comunidades que viven en pobreza extrema. La intención principal de esta etapa es desarrollar una metodología que potencie y canalice las actitudes y los esfuerzos de las personas en situación de extrema pobreza para superar por sí mismos sus condiciones de vida, permitiendo que su trabajo se traduzca en logros concretos, y sin establecer metodologías duras de trabajo.

La habilitación social es definida por la Organización como “un conjunto de acciones programadas mediante las cuales una comunidad es capaz de adquirir herramientas y desarrollar aptitudes que le permitan mejorar su calidad de vida permanentemente”.

IV.C.2.c. Vivienda definitiva

Se pretende que al finalizar la intervención a través de la etapa de Habilitación social, las familias y comunidades cuenten con las suficientes herramientas, empoderamiento y organización como para poder trabajar por optar a una vivienda definitiva que les aventaje sobre su nivel de exclusión y vulnerabilidad vivido. La función de Un Techo para mi País, durante todo el proceso de intervención de Habilitación social es trabajar por el empoderamiento de las familias de manera que sean ellas a través de alianzas con otros actores quienes gestionen y trabajen por la construcción u obtención de una vivienda mínima propia de carácter definitivo.

IV.C.3. Forma jurídica

El ente de gobierno que regula el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro es el Ministerio de Gobernación, para tal efecto se ha establecido la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuyo objetivo es “Regular las actividades y funciones de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro con el fin de brindar seguridad jurídica a los beneficiarios de estas, a sus miembros y a terceros que sean contratados por ellas”. Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que no buscan el enriquecimiento directo de sus miembros sino que los esfuerzos van dirigidos hacia un fin que busca el beneficio social. Se conocen dos tipos de organizaciones sin fines de lucro la Asociación y la Fundación para comprender la diferencia entre ambos se definen a continuación:

- Se entenderá como Asociación “todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal”
- En cambio las Fundaciones son “Las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”

UTPMP- El Salvador se encuentra legalmente establecida como una *asociación sin fines de lucro*, como tal debe cumplir con las regulaciones dictadas dentro de la ley competente, teniendo que adecuar sus actuaciones hacia puntos como los destacados a continuación:

- Según Artículo 31, “los administradores de una asociación o fundación no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares.”
- Según Artículo 34, “El patrimonio de las asociaciones y fundaciones será exclusivamente para la consecución de sus fines.”
- Según Artículo 36, “Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.” No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada anteriormente.
- Según Artículo 37, “Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos.” En el artículo 108 de la constitución se estipula que se podrán adquirir toda clase de bienes siempre y cuando sea con motivos relacionados a los fines por los que se encuentra constituida.
- Según Artículo 40, “Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro”.

Por tanto se consideraran como infracciones a la Ley los siguientes aspectos:

- No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad establecidas.
- No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor.
- No presentar la nómina de los representantes y administradores, incluidos los gerentes o empleados con facultades de representación, dentro del plazo legal o no informar sobre sus remociones.
- Alterar maliciosamente los valores y contenido de los estados financieros e inventarios.

- Suministrar datos falsos al Registro.
- No comparecer, sin causa justificada, a las citaciones que les hiciera el Director General del Registro.
- No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados por la Dirección General del Registro.
- No efectuar las inscripciones en el Registro cuando la ley lo establezca.
- No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativos a sus actividades.

Estas actividades obligatorias descritas anteriormente son desarrolladas por la Dirección de Administración y finanzas de la Institución.

IV.C.4. Situación actual

UTPMP –El Salvador ha experimentado una etapa de recesión durante el presente año, la cual ha podido ser evidenciada principalmente por una disminución notable en el número de viviendas construidas – hasta la fecha, se espera una obtención de recursos del 64% respecto de la planificación para el año, y se ha construido únicamente un 40% de las viviendas planificadas hasta el mes de agosto de 2009. Esta drástica disminución se debe a dos factores principales. El primero consiste en la reducción de los ingresos por donaciones de parte de la empresa privada (que es responsable de un 80% de los ingresos de la Organización), a causa de la crisis económica que ha afectado a las empresas del País. La disminución fue observada desde finales del año pasado y se ha vuelto especialmente evidente en la drástica reducción para las construcciones masivas a lo largo del año. La dificultad en la gestión para la obtención de recursos se ve agravada por la falta de políticas comerciales para el beneficio de las empresas donantes.

El otro consiste en el cambio de sistema constructivo de la vivienda de emergencia (la implementación de la vivienda de madera) que se realizó durante el mes de junio del presente año. Este cambio repentino se ha traducido en un aumento de aproximadamente un 30% en los costos de materiales para las construcciones (ver apartado de *Costo de la vivienda*, en la página 182).

IV.D. Planificación

Dentro de la gestión general de Un techo para mi País, la planificación es una actividad necesaria para el logro de sus metas. Muchas de las decisiones tomadas por la Organización se orientan a líneas estratégicas a nivel general para el cumplimiento de objetivos a nivel de los países de toda la región. Ejemplo de esto es la meta de construir 50,000 viviendas y una presencia en todos los países de Latinoamérica. A pesar de esto, se considera que la Organización a nivel nacional tiene una amplia libertad para su actuación. Los lineamientos propuestos por la Organización central son descritos más como “orientaciones” que como imposiciones. Este tipo de liderazgo, que por definición puede ser

clasificado como *liberal*, permite a la Organización aprovechar la experiencia de sus miembros para la adaptación de su mensaje de forma apropiada a cada cultura, además de garantizar un mayor compromiso de los miembros involucrados, especialmente del cuerpo de voluntariado. Aun así, la planificación propuesta por la Organización a nivel nacional es revisada y aprobada por la oficina central de forma periódica.

La planificación estratégica de UTPMP –El Salvador se realiza generalmente planteando metas a corto plazo. Al inicio del 2008 se desarrolló un taller planificación estratégica para dos años (basándose en cierta manera en un modelo de Administración Por Objetivos); sin embargo, este no fue efectivo por la falta de medios para la traducción de las metas al corto plazo, para la medición del avance en el logro de los objetivos, o simplemente por condiciones externas a la Organización. Así, durante el año pasado se prefirió una preparación de objetivos por área sin una periodicidad específica. A partir del presente año se implementó la práctica de reuniones trimestrales por parte de todos los directores (miembros permanentes de la Organización) para el planteamiento de metas y la revisión de los resultados obtenidos. Aun así, la respuesta –principalmente de carácter reactiva—por parte de la Organización a la dramática reducción en las donaciones del presente año, puso en evidencia una fuerte debilidad de la Organización para responder a cambios en las condiciones del medio, reduciéndose a aproximadamente un 40% del número de viviendas construidas según lo planeado (únicamente se han construido 49 de 180 viviendas planeadas para el periodo de enero a agosto de 2009).

Las metas propuestas para la Organización se plantean tomando como prioridad aquellas del área social. Por esto, los requerimientos de recursos para su logro se consideran como medios, u objetivos subordinados a la meta principal de la Organización. Para esto, la planificación es desarrollada por parte de los directores de cada área, donde se definen las metas en términos de casas a construirse y comunidades de habilitación social para inaugurarse. Las demás áreas de la Organización se adecúan a tales metas para su acción al corto plazo, a excepción del área de Recursos, cuyas actividades se mantienen constantes para garantizar el funcionamiento de la Organización. Respecto a la priorización de metas, se pueden considerar ambas áreas principales del área social (construcciones y habilitación social) como independientes. Actualmente, aunque existe cierta relación secuencial entre la planificación de construcciones y de habilitación social, esta no es seguida de forma rigurosa. Esto se debe a que aunque existe un orden en el desarrollo del modelo de intervención, la Organización trabaja en proyectos de habilitación social incluso en comunidades donde no se construyan viviendas de emergencia, y viceversa (así aprovechando los bajos costos relativos de la habilitación social).

Entre las metas más importantes planteadas para las áreas de la Organización en el año 2009 se encuentran las siguientes:

- La construcción de 375 viviendas de emergencia durante el transcurso del año.
- Utilizar los recursos monetarios obtenidos por donaciones a la Organización exclusivamente para la construcción de viviendas de emergencia, y gestionar de forma separada donaciones

específicas para cubrir los gastos fijos de cada área de la Organización (tales como impresión de material publicitario, transporte, alimentación de los voluntarios, etc.).

- Fidelizar a los voluntarios desde su primer contacto con la Organización, creciendo así el alcance de la Organización a nivel nacional en términos de voluntariado.
- Extender el alcance de los equipos de reclutamiento de nuevos voluntarios a al menos dos nuevas universidades del País (Universidad de El Salvador, Universidad Evangélica).
- La obtención de más y mejores opciones de financiamiento dentro de la empresa privada, por medio del desarrollo de mejores propuestas comerciales hacia posibles socios estratégicos.
- La implementación de cuatro nuevas estrategias para la gestión de recursos.

IV.E. Organización

IV.E.I. Dirección

UTPMP –El Salvador se estructura, como ya ha sido descrito anteriormente, basada en las funciones requeridas por el modelo de intervención. Está dirigida por un equipo de empleados permanentes a cargo de la dirección de cada departamento. Los puestos permanentes de la Organización solo pueden ser ocupados por un mismo empleado por un periodo de dos años (con opción de mantenerse como director con la condición de desempeñar funciones en otro puesto). Esta característica de la Organización se vuelve una debilidad que se agrava con la falta de formalización de la mayoría de los procesos de la Organización. En la mayoría de las ocasiones, la falta de información conlleva a que muchos de los procedimientos realizados sean rediseñados por la nueva persona a cargo. Esta observación se extiende también a las funciones del voluntariado, lo que causa muchas dificultades para la formación de voluntarios en puestos específicos.

La Organización pretende una constante interacción y comunicación entre el área permanente de la Organización y el voluntariado, y esta es exclusivamente de forma presencial e.g. por medio de la participación activa de los miembros permanentes como voluntarios en eventos organizados por áreas ajenas a la suya. Esto les da la oportunidad para la participación directa e identificación de potenciales miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, no existe un protocolo para la evaluación de estos, su selección o incluso su capacitación, lo cual conlleva al incumplimiento de sus actividades o deserción de sus puestos (uno de los hallazgos del estudio de *Satisfacción del voluntariado*, página 172).

Respecto al trabajo con voluntarios en los equipos de trabajo, la comunicación no siempre es efectiva, tomando en cuenta que el voluntario tiene que cumplir con obligaciones propias a su vida personal fuera de la Organización. Esto dificulta, naturalmente, la labor del director encargado respecto a la asignación de responsabilidades, el seguimiento, y más importante aun, la motivación hacia el trabajo por realizarse.

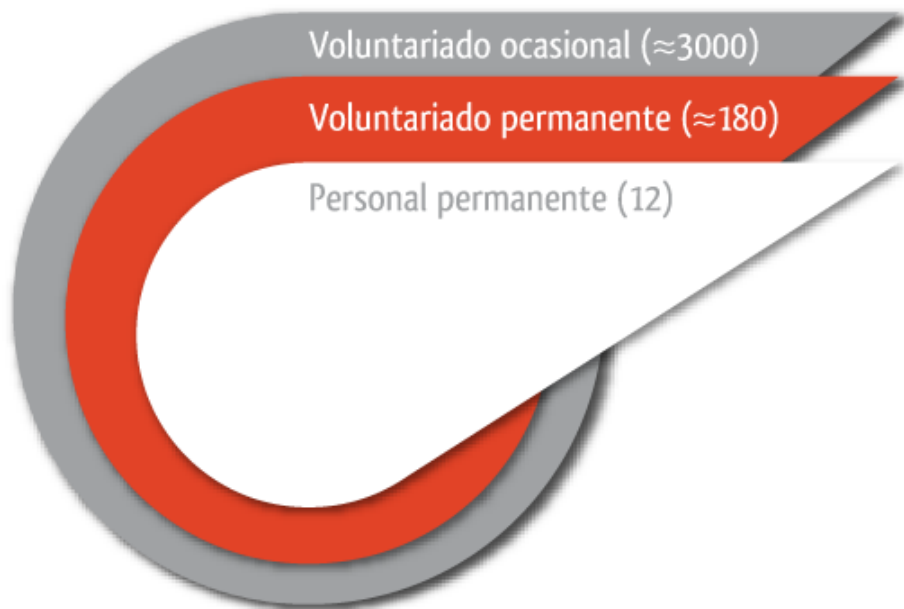


Ilustración 20. Conformación de la Organización con base en el tipo de puesto.

IV.E.2. Voluntarios

Como mayor fuerza de trabajo, La Organización se apoya en gran medida en el cuerpo de voluntarios que posee, formada principalmente por estudiantes de las universidades más importantes del Área Metropolitana de San Salvador. A su vez, aunque en menor cantidad, también existen voluntarios de universidades fuera de San Salvador, o de colegios e institutos técnicos del país. Actualmente se tiene una base de más de dos mil voluntarios inscritos en la base de datos de voluntariado (la cual ha sido implementada durante el presente año). Sin embargo, no todos estos trabajan de forma constante con la Organización. UTPMP –El Salvador reconoce actualmente a un cuerpo de aproximadamente 180 voluntarios activos dentro de la Organización, mientras que otros voluntarios participan de forma intermitente en actividades como construcciones o la colecta.

Con el objetivo de obtener un perfil del voluntariado, se han realizado dos estudios: uno de ellos, denominado “*Conociendo a los voluntarios de UTPMP –El Salvador*” fue realizado durante el mes de agosto de 2009 por la Dirección de formación de la Organización, mientras que de forma paralela se realizó un estudio de satisfacción del voluntariado, por parte de los analistas del presente trabajo de graduación. Se encontró que el voluntario promedio tiene 21.5 años de edad (consistente con el promedio de 20 años encontrado por los analistas), existe una proporción de 47% de mujeres y 53% de hombres (en el estudio realizado durante el campamento se corroboró con un 43% de mujeres contra un 57% de hombres), las cuatro universidades de las cuales provienen los voluntarios son la UCA, ESEN, Mónica Herrera y UDB (con el 47%, 23%, 9% y 9% respectivamente), y las carrera más estudiadas por los voluntarios son Ingeniería Industrial y Economía, con el 19% por ciento para ambas.

Aunque se creía que la mayoría de voluntarios que ingresan a la Organización lo hacen durante los primeros años de su carrera universitaria, la mayoría de miembros de la Organización cursan su tercer (25%) o cuarto (32%) año de sus carreras. A pesar de eso, no existe un plan por parte de la Organización para aprovechar las habilidades académicas de los voluntarios en funciones específicas dentro de la Organización. Esta deficiencia es percibida también en los perfiles para los equipos de cada área, casos para los cuales los directores generalmente se inclinan hacia la afinidad con los voluntarios más que por la posibilidad en la aplicación de sus competencias. Esta es una de las causas que dificultan la asignación de funciones permanentes a voluntarios en la Organización, según describió el Director Social de la Organización.

A medida los voluntarios obtienen experiencia en la Organización, y según su relación o afinidad con los Directores a cargo de cada área, son reclutados para cumplir ciertas funciones de forma permanente en la Organización. Para esto, se organizan según el área en la cual se desempeñan, determinándose así “equipos” relativos a cada proceso de la Organización. De esta manera la combinación de miembros remunerados y de voluntarios aprovecha las características tanto de una estructura jerárquica como de línea-staff (ver apartado *Estructura*, página 157).

IV.F. Control

Dentro de la planificación anual de la Organización, no existe un medio generalizado para el control del avance de los objetivos, y estos son revisados únicamente si existen contratiempos o problemas en su curso. Muy comúnmente los objetivos planteados por la Organización son modificados de forma desordenada a medida se avanza, de acuerdo a las circunstancias que dificulten su logro. Esto comúnmente ocurre debido a la incapacidad de prever escenarios concernientes a la obtención de recursos humanos, monetarios, etc., para el desarrollo de sus actividades (ver *Planificación*, página 80). La falta de previsión por parte de la Organización conlleva en muchos casos al desperdicio de los recursos disponibles, retrasos en las actividades, y la pérdida de confianza por parte de instituciones externas (empresa privada, entidades de gobierno, etc.).

Actualmente la Organización no posee una estructura para el monitoreo y la evaluación de los proyectos y actividades que realiza. A nivel general, el único dato que la Organización presenta respecto del avance y logros propuestos por la primera etapa del modelo de intervención se traducen en el número de voluntarios (más de 3000 estudiantes universitarios involucrados) y viviendas construidas en las comunidades intervenidas por la Organización (1466 en total hasta agosto del 2009). Actualmente no es posible medir el impacto que la construcción de las viviendas proporciona a las familias en el corto o mediano plazo, lo cual consiste en una debilidad de la Organización para justificar sus actividades como un primer paso de una solución efectiva a las condiciones de pobreza extrema. Además, no se realiza una evaluación periódica de las actividades realizadas y metas logradas. No existen memorias de trabajo,

o resúmenes de resultados de la Organización que puedan generar interés por parte de probables aliados estratégicos, voluntarios potenciales o la población en general.

Además, no existen reportes de los ingresos y costos de la Organización para todas las áreas. El área de Construcciones lo realiza, pero únicamente de forma trimestral (por lo que no hay un monitoreo de los costos de construcciones hasta que estos reportes sean elaborados; de forma análoga, el área de Recursos no genera reportes de los ingresos, ni indicadores que permitan el análisis de las estrategias de recaudación de fondos; esto tiene como efecto la dificultad para la toma de decisiones, tales como la implementación de nuevas estrategias, la asignación de recurso humano a labores de las cuales no se conoce su efectividad, o la mala gestión con instituciones donantes.

Dentro de las áreas funcionales de la Organización, los directores son los designados como responsables por el seguimiento de las actividades de los voluntarios. Actualmente, la mayoría de los voluntarios activos forman parte de algún equipo de la Organización, aunque según se ha constatado, existe relativamente poca satisfacción de parte los voluntarios hacia la Organización (ver resultados más detallados en la página 172), lo cual demuestra problemas en la gestión misma hacia los voluntarios.

IV.G. Comunicación institucional

Las actividades a nivel regional se realizan de manera que exista una comunicación constante entre las partes de la Organización involucradas. Además, La gestión de una organización a base de voluntariado requiere una constante comunicación, de manera que se pueda garantizar una capacidad de convocatoria eficaz. Para esto se incentiva a la interacción entre los directores, coordinadores y voluntarios dentro de las actividades de la Organización. La dificultad de este medio de interacción se vuelve clara al momento de formar los grupos de trabajo, debido a que las actividades cotidianas de los voluntarios dificultan la asistencia de estos a reuniones de trabajo o a actividades en horarios que interfieran con sus actividades académicas.

Las debilidades del método de trabajo actual para la coordinación de las actividades se relacionan fuertemente con la falta de medios para la comunicación de información entre los coordinadores y sus subordinados. Para solventar esto, se hace uso de medios de comunicación tales como el teléfono y el correo electrónico. A pesar de su aparente efectividad, estos medios impersonales no refuerzan el compromiso del voluntario con su trabajo, por lo que muchas veces se deja a medias.

La mayoría de las actividades de comunicación interna y externa de UTPMP se realizan actualmente por medio del uso de tecnologías de comunicación. La mayoría de estas se utilizan de servicios gratuitos, tales como correo electrónico, *blogs*³⁶, o redes sociales como Twitter³⁷, Youtube³⁸ y Facebook. Otros

³⁶ Blog, aféresis de la palabra *weblog*, es un formato popular de sitios web común para la publicación de artículos u otro material editorial o gráfico.

medios también incluyen los servicios institucionales a nivel regional, los cuales comprenden todos los servicios de Google Apps, tales como correo institucional, calendario, etc. Estas actividades están a cargo de cada área que lo necesite, es decir, no existe una asignación funcional para la comunicación interna, o desde y hacia los voluntarios (Ver en *Análisis funcional –Comunicaciones*, pág. 130).

De forma exclusiva, la comunicación externa es una función desarrollada por un área específica de la Organización. Esta se encarga de la canalización del mensaje de la marca de Un techo para mi País a entidades tales como la empresa privada, los medios de comunicación y el público en general. Esto permite desarrollar la imagen de marca de acuerdo a la misión institucional y la obtención de financiamiento necesario para su funcionamiento. En el caso de la campaña institucional, la más fuerte actividad de la Organización, esta se apoya en parte en una agencia de publicidad externa que desarrolla el material necesario para las campañas que la institución realiza.

V. Análisis estadísticos

V.A. Historial de construcciones

La organización UTPMP inicio a expandirse a nivel latinoamericano en el año 2001, cuando paralelamente se fundaron las filiales en El Salvador y Perú a raíz de la gran cantidad de damnificados que se tuvo en ambos países a raíz de los terremotos; para el año 2007³⁹ la organización ya contaba con participación en 9 países: Chile, El Salvador, Uruguay, Colombia, Perú, Argentina, Costa Rica, Brasil y México, desde el nacimiento de la organización hasta diciembre de 2007 ya se había logrado beneficiar a más de 35 mil familias y movilizado a más de 177,000 voluntarios; para el año 2009 la organización ya tiene presencia en 14 países adicionándose Ecuador, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana y Paraguay, a continuación se presentan los logros de cada una de las sedes de la organización hasta junio del año 2009⁴⁰:

³⁷ Twitter es un servicio gratuito de microblogging, que hace las veces de red social y que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto, denominadas "tweets", de una longitud máxima de 140 caracteres.

³⁸ YouTube es un sitio web, propiedad de Google Inc. que permite a los usuarios compartir vídeos digitales a través de Internet.

³⁹ Información obtenida del documento "Memoria de Labores 2007" de un Techo para Chile.

⁴⁰ Información Recopilada de la página web de la organización <http://www.untechoparamipais.org>.

PAIS	AÑO DE INICIO	NUMERO DE VIVIENDAS CONSTRUIDAS HASTA JUNIO 2009	JOVENES VOLUNTARIOS MOVILIZADOS	POBLACION QUE VIVE CON MENOS DE \$2/DIA ⁴¹ (%)	INDICE DE DESIGUALDAD ⁴² (%)
El Salvador	2001	1437	6,007	40.48	52.4
Costa Rica	2006	470	1,010	9.57	49.8
Colombia	2003	1142	4,686	19.42	49.8
Brasil	2006	175	957	19.77	57.0
Uruguay	2003	22	6,284	9.17	44.9
Argentina	2003	897	5,500	17.41	51.3
Chile	1997	32,622	163,110	5.63	54.9
Perú	2001	1,880 (hasta diciembre de 2007)	7,755	30.63	52.0
México	2003	719	1,990	12.45	46.1
Ecuador	2008	182	2,800	36.09	53.6
Guatemala	2004	85	406	32.57	55.1
Nicaragua	2008	39	380	81.64	43.1
República Dominicana	2008	9	43	16.22	51.6
Paraguay	2008	77	900	29.81	58.4

El Índice de GINI al que se hace mención en la tabla anterior la expresión porcentual del coeficiente de GINI el cual es un número del 0 al 1, en donde el 0 corresponde a una perfecta igualdad donde toda la población posee los mismos ingresos y el 1 corresponde a la perfecta desigualdad donde en pocos se concentran los ingresos y los demás no lo perciben.

UTPMP –El Salvador, por medio de un sondeo efectuado a nivel nacional a lo largo del tiempo desde el 2007 hasta mediados del 2009, ha detectado y recopilado información de interés sobre las comunidades que cumplen con los requisitos⁴³ para ser consideradas dentro del modelo de intervención la institución. Las características que funcionan como criterio de priorización para la detección y asignación son las siguientes:

- En la comunidad deben de vivir al menos 10 familias que ameriten la construcción.
- El terreno en el cual viven está en condición de ilegalidad.
- Medición del nivel de pobreza, este es medido a través de una encuesta la cual es suministrada al 100% de las viviendas de cada comunidad, la encuesta mide el grado de pobreza a través de 5 variables: 1. Hacinamiento (personas por metro cuadrado), 2. Servicios básicos (luz, agua, letrina), 3. Condiciones económicas (gastos vs ingresos), 4. Condiciones familiares (Madre soltera, mujeres embarazadas) y 5. Calidad de la vivienda (techo, paredes, vigas, columnas y piso).

⁴¹ Según datos del Banco Mundial (2003).

⁴² Medido por el Índice de GINI según Banco Mundial (2007).

⁴³ Estas “características” constituyen los criterios de priorización del proceso de detección y asignación de comunidades.

El resultado del catastro institucional mide los tres requisitos, y registra las comunidades que cumplen con alguna de estas tres características, como una “comunidad en riesgo”. Sin embargo, la Coordinación de detección y asignación no se basa en esta información directamente, debido a que no todas las comunidades en riesgo son elegibles para la construcción si no cumplen con las tres características (por ejemplo, existen comunidades con viviendas que poseen todos los servicios pero que se encuentran en terrenos ilegales. En este caso, la comunidad no necesita la vivienda pero está en riesgo habitacional, por lo que es considerada dentro del catastro). A continuación se muestra el resultado obtenido en el sondeo efectuado a nivel nacional:

RESULTADOS CATASTRO UTPMP- EL SALVADOR		
Departamento	Número de Comunidades por Departamento	Número de Familias por Departamento
Ahuachapán	37	2531
Sonsonate	57	5814
Santa Ana	9	821
Chalatenango	20	1544
Cabañas	29	2296
Cuscatlán	26	2789
La Libertad	107	6659
San Salvador	91	8319
La Paz	39	3719
San Vicente	30	2438
San Miguel	12	2064
Usulután	63	3880
Morazán	35	2737
La Unión	10	1036
TOTAL =	565	46,647

Tabla 11. Resultados del catastro de UTPMP- El Salvador

Dentro de las construcciones de la organización existen diferentes modalidades, las cuales son: 1. construcciones con jóvenes universitarios, 2. Construcción con jóvenes de secundaria (colegios), 3. Construcción con familias y 4. Construcción con empresas, estas son programadas a lo largo del año siendo las más frecuentes las realizadas junto a jóvenes universitarios; el total de viviendas construidas incluyendo todas las categorías a través de la historia de la institución se muestra en la siguiente tabla:

AÑO	VIVIENDAS CONSTRUIDAS
2001	77
2002	30
2003	12
2004	36
2005	153
2006	333
2007	421
2008	332
2009 (Hasta el mes de septiembre)	75
TOTAL =	1469

Tabla 12. Viviendas construidas por año.

Es importante conocer información sobre el historial de obtención de fondos para tener una noción de algunas razones por las que se dio un incremento considerable a partir del año 2005 donde se quintuplicó el número de viviendas construidas respecto al 2004 según se puede observar en la tabla anterior.

- Año 2004. En este año se contó con el apoyo de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) para la construcción de 10 viviendas y las 26 casas restantes se construyeron con fondos obtenidos principalmente de la empresa privada. La inversión monetaria para este año fue de \$31,200. El apoyo de la empresa privada ha sido vital para el incremento significativo en el número de casas que se construyen anualmente, las cuales dependen directamente de los fondos que se alcanzan recolectar.
- Año 2005. FUNDASAL brindó el apoyo para la construcción de 40 viviendas y por medio de la reducción de los costos –como efecto de cambios en el diseño de la vivienda—se logró incrementar la cobertura; la inversión monetaria para este año fue de \$137,516.19. El total de voluntarios que participaron en la colecta de este año fue de 1,000 jóvenes.
- Año 2006. Se construyó la casa número 500 y hubo un incremento significativo en la captación de voluntarios en la colecta de ese año, en la cual participaron 1,500 jóvenes. La inversión para ese año fue de 331,000.00.
- Año 2007. Se inaugura la casa número 1000. Se cuenta con la participación de jóvenes de Santa Ana y San Miguel, logrando reunir en colecta 1,500 voluntarios. Se obtienen reconocimientos nacionales (1. Segundo lugar en el premio “Ayudando a quienes ayudan” de la fundación Kriete; 2. Primer lugar a nivel mundial como proyecto con responsabilidad social de Scotiabank), la inversión para este año fue de aproximadamente \$400,000.00.
- Año 2008. La inversión para este año fue de aproximadamente \$325,000.00, se alcanzó a reunir para colectas un total de 1,500 voluntarios.

Hasta septiembre de 2009 se ha logrado beneficiar a 1,469 familias, siendo equivalente a aproximadamente 6,170⁴⁴ personas en pobreza extrema, los cuales han sido intervenidos por el proyecto.

El déficit habitacional para el año 2007 es de 315,918 viviendas. Con base en el historial de la Organización se puede calcular una mejora de las condiciones habitacionales en un 0.46% del déficit habitacional, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas enfocadas al crecimiento en la cobertura respecto al número de viviendas construidas, para contribuir a alcanzar con la visión que se ha planteado la organización de erradicar la pobreza extrema.

VIVIENDAS CONSTRUIDAS POR DEPARTAMENTO		
DEPARTAMENTO	VIVIENDAS CONSTRUIDAS	% DEL TOTAL DE VIVIENDAS CONSTRUIDAS
Ahuachapán	100	6.8
Sonsonate	362	24.6
Santa Ana	16	1.1
Chalatenango	26	1.8
Cabañas	26	1.8
Cuscatlán	134	9.1
La Libertad	264	18.0
San Salvador	90	6.1
La Paz	223	15.2
San Vicente	133	9.1
San Miguel	32	2.2
Usulután	27	1.8
Morazán	12	0.8
La Unión	24	1.6
TOTAL =	1,469	

Tabla 13. Viviendas construidas por departamento.

⁴⁴ Dato obtenido multiplicando el número de familias por 4.2 que es el promedio de personas por familias obtenido del VI Censo de Población y V de vivienda de 2007.

TOTAL DE CONSTRUCCIONES

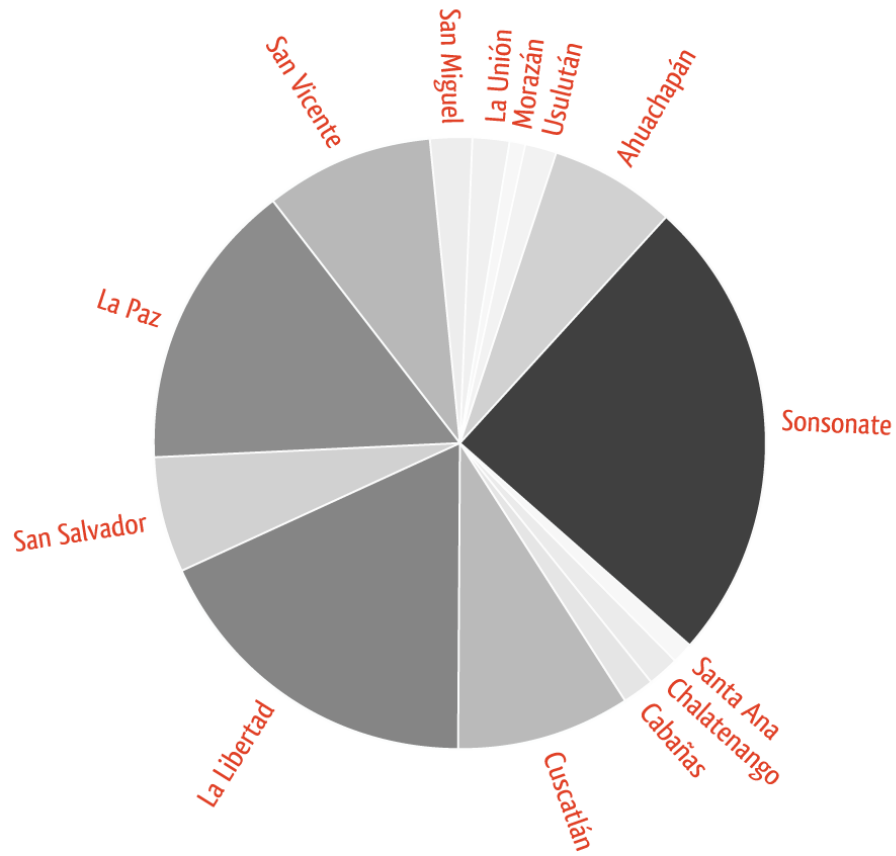
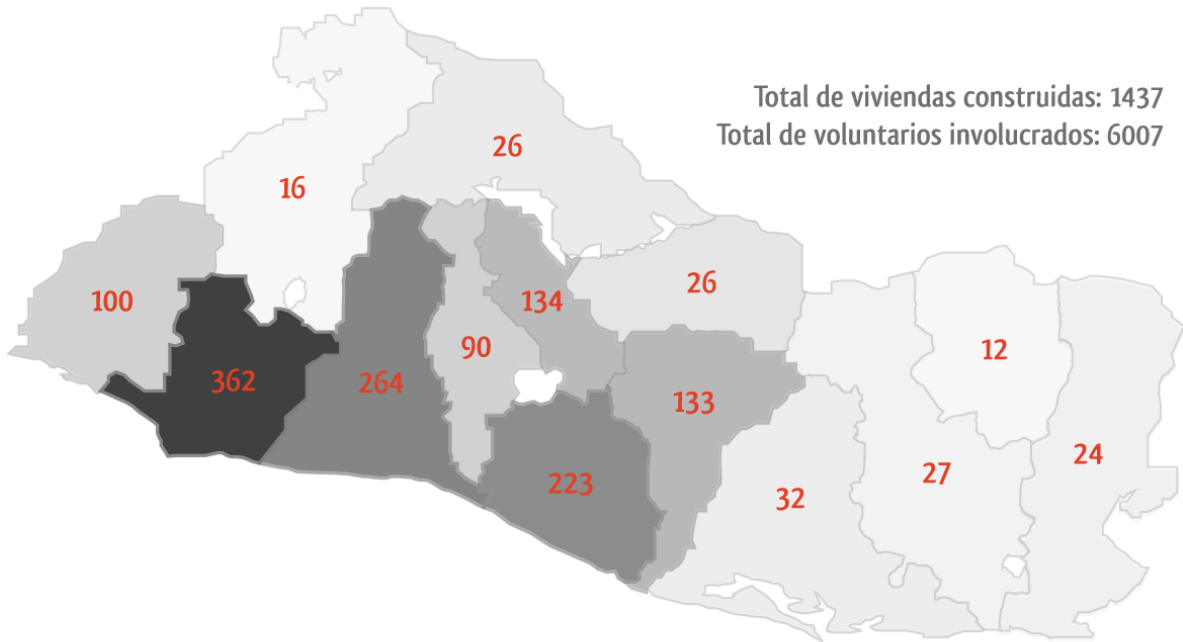


Ilustración 21. Distribución de construcciones en el país.

El 57.8% de las viviendas construidas por la organización se han construido en los departamentos de Sonsonate, La Libertad y La Paz. Según información del documento de déficit de vivienda⁴⁵ Sonsonate y La Libertad se encuentran entre los 4 departamentos con mayores índices de carencias en materia de vivienda presentando porcentajes de 9.01% y 12.42% respectivamente (ver *Tabla 10*, página 71); El mapa de pobreza indica que en estos 3 departamentos se concentra el 13% de municipios en pobreza extrema severa y el 19% de los municipios en pobreza extrema alta (pág. 62), lo cual indica un especial interés de parte de UTPMP –El Salvador hacia los departamentos con más necesidad en términos de pobreza.

VIVIENDAS CONSTRUIDAS POR MUNICIPIO				
Departamento	Municipio	Viviendas construidas	% del total de viviendas por departamento	Nivel de pobreza extrema según Mapa Nacional de pobreza
Ahuachapán	El Refugio	10	10.0	Pobreza extrema baja
	San Francisco Menéndez	12	12.0	Pobreza extrema moderada
	Atiquizaya	35	35.0	Pobreza extrema baja
	San Lorenzo	20	20.0	Pobreza extrema moderada
	Ahuachapán	23	23.0	Pobreza extrema moderada
Sonsonate	San Julián	38	10.5	Pobreza extrema moderada
	Caluco	20	5.5	Pobreza extrema severa
	Armenia	8	2.2	Pobreza extrema baja
	Nahuizalco	44	12.2	Pobreza extrema moderada
	Izalco	54	14.9	Pobreza extrema moderada
	Sonsonate	21	5.8	Pobreza extrema baja
	Ishuatan	1	0.3	Pobreza extrema alta
	Sonzacate	14	3.9	Pobreza extrema baja
	Juayua	27	7.5	Pobreza extrema baja
	Acajutla	56	15.5	Pobreza extrema baja
	San Antonio del Monte	79	21.8	Pobreza extrema baja
Santa Ana	Texistepeque	16	100.0	Pobreza extrema moderada
Chalatenango	Nueva Concepción	10	38.5	Pobreza extrema moderada
	El Paraíso	9	34.6	Pobreza extrema moderada
	Tejutla	7	26.9	Pobreza extrema moderada
Cabañas	Sensuntepeque	15	57.7	Pobreza extrema moderada
	Guacotecti	7	26.9	Pobreza extrema moderada
	San Isidro	4	15.4	Pobreza extrema moderada
Cuscatlán	Cojutepeque	111	82.8	Pobreza extrema baja
	San Cristóbal	23	17.2	Pobreza extrema alta
La Libertad	Jicalapa	20	7.6	Pobreza extrema alta

⁴⁵ Documento realizado por el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.

	Comasagua	10	3.8	Pobreza extrema alta
	Chiltiupan	10	3.8	Pobreza extrema alta
	Sacacoyo	1	0.4	Pobreza extrema baja
	Lourdes Colón	31	11.7	Pobreza extrema baja
	La Libertad	100	37.9	Pobreza extrema baja
	Zaragoza	2	0.8	Pobreza extrema baja
	Ciudad Arce	29	11.0	Pobreza extrema baja
	Talnique	50	18.9	Pobreza extrema moderada
	Santa Tecla	11	4.2	Pobreza extrema baja
San Salvador	Panchimalco	30	33.3	Pobreza extrema moderada
	Ilopango	4	4.4	Pobreza extrema baja
	Rosario de Mora	22	24.4	Pobreza extrema moderada
	Guazapa	25	27.8	Pobreza extrema baja
	San Salvador	9	10.0	Pobreza extrema baja
La Paz	San Miguel Tepezontes	83	37.2	Pobreza extrema alta
	San Luis Talpa	72	32.3	Pobreza extrema baja
	Tapalhuaca	18	8.1	Pobreza extrema alta
	San Pedro Masahuat	38	17.0	Pobreza extrema baja
	Zacatecoluca	12	5.4	Pobreza extrema baja
San Vicente	Tecoluca	77	57.9	Pobreza extrema moderada
	San Vicente	44	33.1	Pobreza extrema moderada
	San Idelfonso	12	9.0	Pobreza extrema alta
San Miguel	San Miguel	10	31.3	Pobreza extrema baja
	San Rafael Oriente	22	68.8	Pobreza extrema moderada
Usulután	Jiquilisco	10	37.0	Pobreza extrema moderada
	San Agustín	17	63.0	Pobreza extrema severa
Morazán	Guatajiagua	12	100.0	Pobreza extrema severa
La Unión	Conchagua	24	100.0	Pobreza extrema moderada

Tabla 14. Viviendas construidas por municipio.

A la fecha la organización ha construido en 54 municipios. Según la clasificación de pobreza extrema del Mapa nacional se tiene que el 5.6% de los municipios en los que se ha construido se encuentran en la clasificación de pobreza extrema severa y el 14.8% se encuentra en la clasificación de pobreza extrema alta.

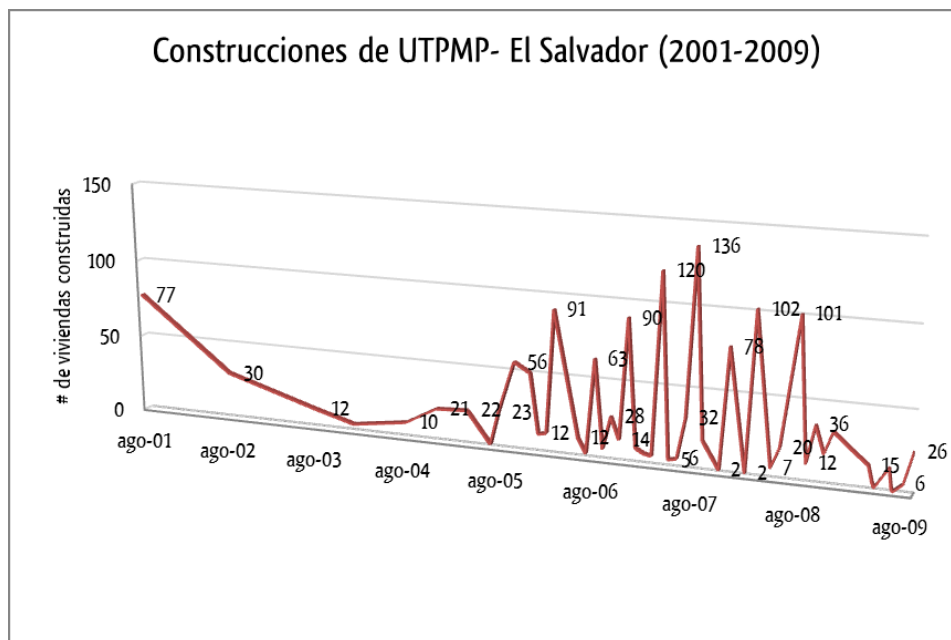


Ilustración 22. Historial de construcciones UTPMP- El Salvador (2001-2009).

En Ilustración 22 se presenta el número de viviendas obtenidas por construcción. En el periodo de los primeros tres años desde el nacimiento de la Organización, (2001-2003) únicamente se tuvo una construcción en el año, llevada a cabo en el mes de agosto.

Como se puede observar es entre 2004 y 2008 cuando se tienen los niveles más altos como efecto del incremento de voluntarios involucrados con la causa y la obtención de mayores donaciones de parte de la empresa privada, llegando hasta la construcción de 136 viviendas en un solo campamento. A inicios del año 2009, radicalmente disminuyó el número de viviendas que se programan por construcción.

Observaciones

- A pesar de que se han detectado municipios del país con más necesidades en términos estadísticos, se considera que la Organización actualmente construye con una priorización de las necesidades de pobreza en el país. Esto puede ser causado por que muchas veces las decisiones respecto a las construcciones dependen de factores tales como la detección de comunidades, los costos logísticos o la disponibilidad de financiamiento por parte de las alcaldías.
- Actualmente la Organización se basa en las estadísticas de pobreza para la decisión sobre la detección de comunidades, sin embargo, se puede observar según los historiales de construcción que no existe una estrategia organizado para la detección y asignación. Esta mala decisión se traduce en mayores costos para las construcciones (al no obtener en muchos casos el financiamiento por parte de las alcaldías para cubrir costos logísticos para materiales o voluntarios, como mínimo).

V.B. *Obtención de donaciones*

La obtención de recursos es una función fundamental dentro de la Organización, debido a que es la fuente más importante de ingresos, los cuales son destinados a la ejecución de los proyectos de la Organización, y más específicamente a la construcción de las viviendas de emergencia dentro de la primera etapa del modelo de intervención. Uno de los problemas más importantes observados en la Organización consiste en la reducción de donaciones, la cual fue efectiva de forma drástica a partir del inicio del presente año. Las causas de esto se atribuyen a: la crisis económica, pero más importante, a elementos relacionados con la gestión del área. Durante el año ha habido mucha rotación del puesto de Director de recursos (tres diferentes directores en el año), lo cual debilitó la gestión de contactos y la efectividad en las actividades para la recaudación.

Para evaluar la situación actual del área en términos medibles, se ha indagado información de parte del Gerente general quien es el encargado del área comercial de la institución (debido a que no existen registros ordenados que muestren la información requerida). Se obtuvo dos tipos de datos por estrategia de recaudación en el área de Recursos: los promedios de ingresos planificados al inicio de año, y el promedio de ingresos anuales reales esperados hasta el momento (con base en lo obtenido hasta la fecha). Además, se estimaron los costos por el desarrollo de cada estrategia.

A pesar de la dificultad asociada a calcular los costos de RRHH, debido a que la mayoría de horas-hombre consiste en las realizadas por voluntarios de forma usualmente variable, tales horas invertidas han sido consideradas como recursos invertidos por la Organización debido a su gran importancia. Por tanto, a partir del total de recurso humano utilizado se calculará la proporción utilizada por estrategia. La evaluación solo toma en cuenta aquellas estrategias implementadas y ejecutadas hasta la fecha, y no aquellas por ser implementadas en un futuro, debido a la falta de proyecciones o resultados de investigaciones de mercado por parte de la Organización que sean útiles para el estudio.

Campaña institucional	Comprende la estrategia general de mayor impacto, se utiliza para la búsqueda de nuevas empresas donantes por medio de actividades que involucren a los medios de comunicación, el hito comunicacional y la colecta. Es realizada cada año durante los meses de junio a agosto.
Fondos locales e internacionales	Investigación y propuesta para la obtención de concesiones de financiamiento para proyectos sociales a nivel nacional o internacional.
Socios estratégicos	Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas donantes fuertes para la creación de campañas de comunicación.
Construye con tu empresa/familia	Construcciones financiadas por empresas o familias en las cuales empleados o miembros de familias participan de las construcciones.
Actividades varias	Conciertos, ventas y más actividades de recaudación de fondos. Su mercado meta son generalmente los jóvenes.
Colecta	Evento donde una gran cantidad de jóvenes recaudan dinero en las calles del país como muestra del compromiso de la juventud con la causa de la pobreza extrema.
Plan de socios	Comprende la gestión de recursos con personas que depositan montos de \$5, \$10, etc. en la cuenta de UTPMP –El Salvador de forma periódica.

Tabla 15. Descripción de estrategias del área de Recursos.

Todos los datos han sido calculados para el transcurso del presente año.

Número	Estrategias	Inversión	Recaudación	Ingreso neto	% Ingreso neto	Esperaba	Diferencia	Horas RRHH/año	% RRHH
1	Campaña institucional	\$6,000	\$150,000	\$144,000	33.21%	\$300,000.00	-50.00%	4128.00	24.69%
2	Fondos locales e internacionales	0	\$100,000	\$100,000	23.06%	\$155,000.00	-35.48%	1056.00	6.32%
3	Socios estratégicos	\$10,000	\$100,000	\$90,000	20.76%	\$100,000.00	0.00%	0.00	0.00%
4	Construye con tu empresa/familia	\$1,000	\$60,000	\$59,000	13.61%	\$60,000.00	0.00%	0.00	0.00%
5	Actividades varias	\$6,000	\$24,000	\$18,000	4.15%	\$30,000.00	-20.00%	5280.00	31.58%
6	Colecta	\$2,000	\$15,000	\$13,000	3.00%	\$25,000.00	-40.00%	5200.00	31.10%
7	Plan de socios	\$2,400	\$12,000	\$9,600	2.21%	\$12,000.00	0.00%	1056.00	6.32%
	TOTALES	\$27,400	\$461,000	\$433,600	100.00%	\$682,000.00	-32.40%	16720.00	100.00%
Número	Estrategias	Observación							
1	Campaña institucional	Tres voluntarios a tiempo completo, diez a medio tiempo durante los tres meses del transcurso de la campaña.							
2	Fondos locales e internacionales	Un voluntario permanente a medio tiempo. Se concursó para ello una relación bilateral con entidades como la ONU, BID etc.							
3	Socios estratégicos								
4	Construye con tu empresa/familia	Donaciones para construcciones ya planificadas con la contraparte. Se calculó con base en la meta de 40 viviendas que sí se espera cumplir.							
5	Actividades varias	Cinco voluntarios permanentes a medio tiempo.							
6	Colecta	Se recaudaron aprox. \$10 por voluntario. Asistieron aprox. 1300 voluntarios.							
7	Plan de socios	Un voluntario permanente a medio tiempo.							

Tabla 16. Análisis de estrategias utilizadas para la obtención de recursos.

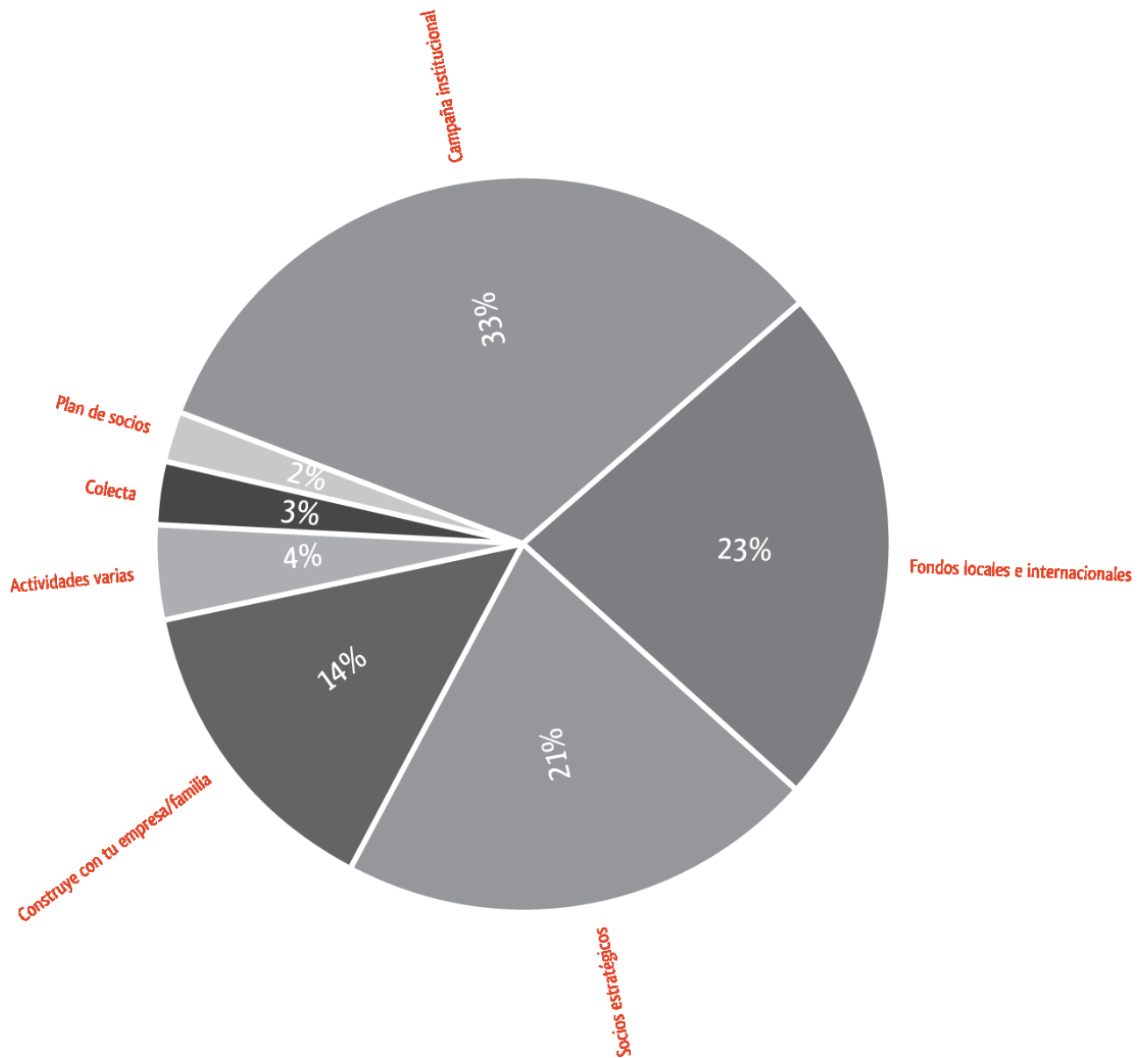


Ilustración 23. Gráfico ponderado de ingresos.

En este gráfico se observan los porcentajes de ganancias o recaudaciones ya descontada la inversión o gasto que se utiliza para el desarrollo de la estrategia, respecto al total de recaudaciones anuales.

Análisis de los datos

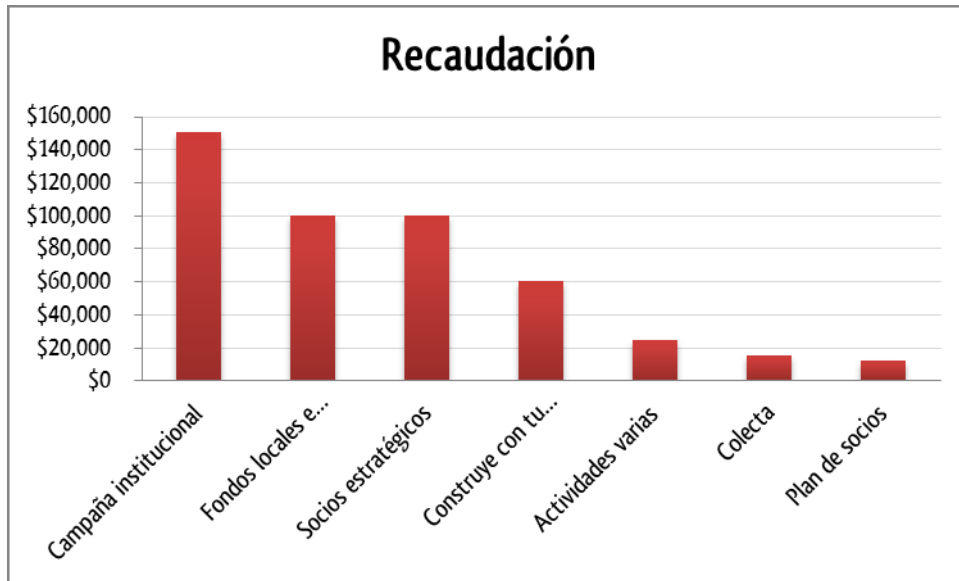


Ilustración 24. Recaudación por estrategias.

En este gráfico se puede observar en orden descendente la estrategia que mayores recaudaciones tienen, hasta la que menores tiene siendo la de mayor orden la campaña institucional y la de menor recaudación plan de socios.



Ilustración 25. Recaudación contra metas.

En el presente gráfico se compara las donaciones de anuales con las metas esperadas para este año, es importante hacer notar que las donaciones para este año se han proyectado por el gerente general con base en lo que va del año.

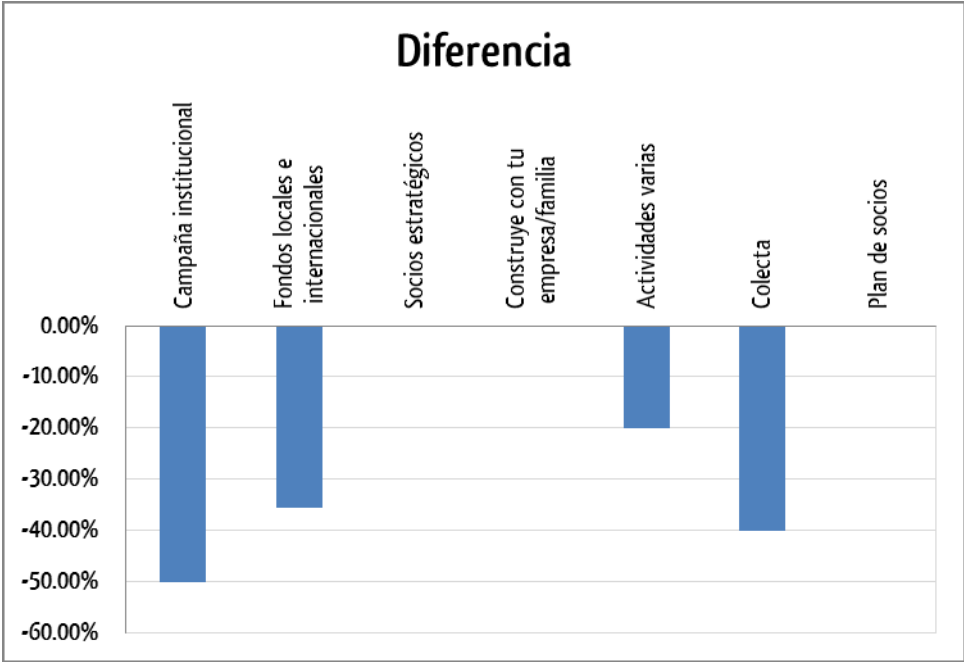


Ilustración 26. Diferencia entre recaudado y planificado

El gráfico anterior mide la diferencia de lo esperado para el año, en este caso negativa (por haber obtenido menos), con la recaudación proyectada real, y se puede observar que la de mayor diferencia negativa es la campaña institucional. Según el Gerente general, esto se dio a diversas causas, principalmente al hecho de que la reducción de donaciones más fuerte se percibió respecto a las empresas (las cuales contribuyen en un equivalente al 80% del total de donaciones de la Institución). Dos estrategias, la de socios estratégicos y la de construcciones con empresas y familias han cumplido las metas propuestas por la planificación.

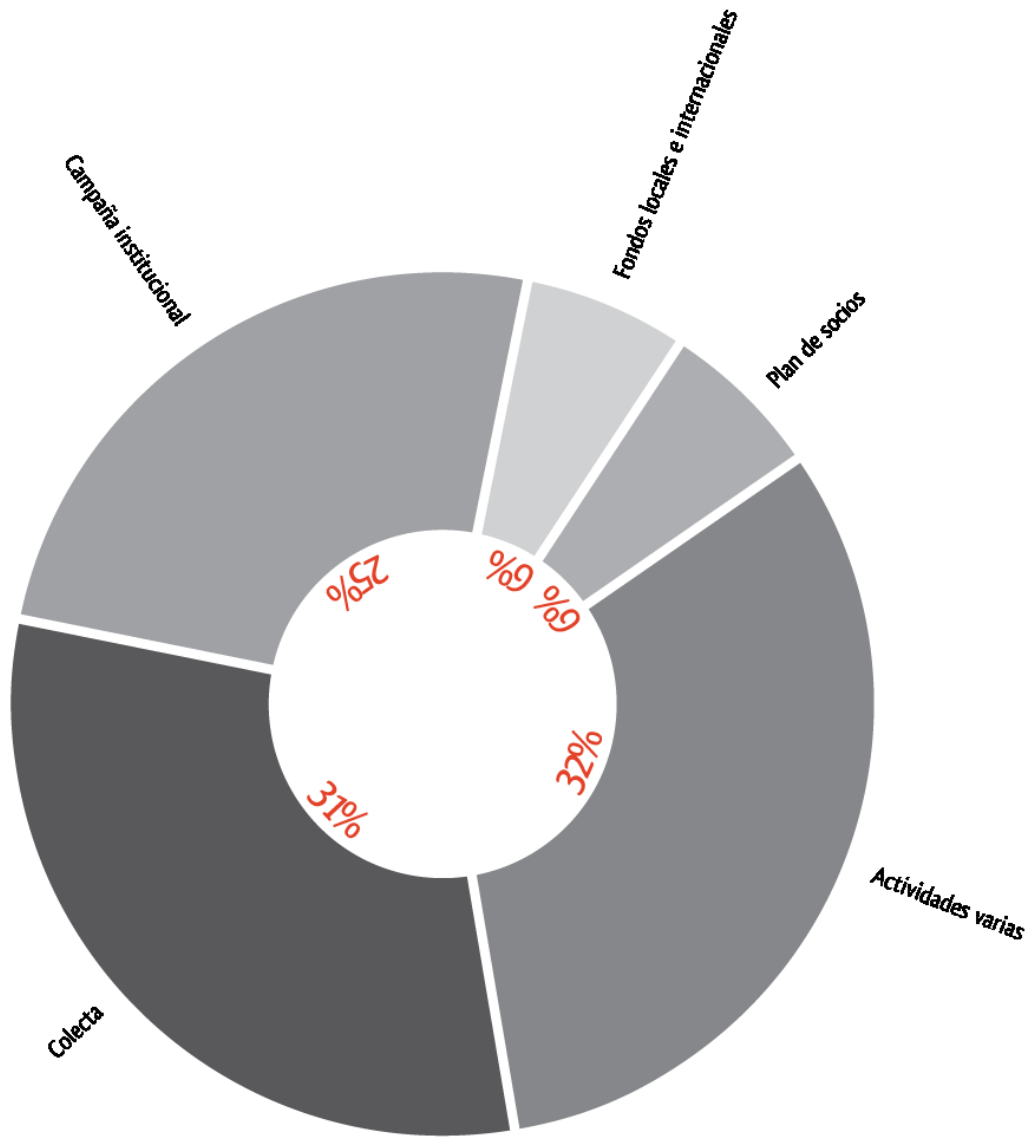


Ilustración 27. Gráfico ponderado de utilización de RRHH.

En la anterior ilustración se observa el porcentaje de RRHH gastada por cada una de las estrategias con respecto al total. Las actividades varias son las que más recurso humano consumen, debido a que tiene un equipo de personas dedicada a eso durante todo el año. Sin embargo, esta no es la estrategia que más logra recaudar. Esta, al igual que la colecta, sin embargo, es una estrategia con el fin de dar a conocer la Organización a nuevas personas. Por tanto, se deberá fortalecer el aspecto de comunicaciones para que sea factible en términos de inversión de tiempo y recurso humano, además de establecer los medios para evaluar los logros de la estrategia en los objetivos no monetarios descritos anteriormente.

Observaciones:

- El 77% de las recaudaciones se deben a tres estrategias que son las estrategias a las que más se les debería de tomar en cuenta para canalizar los esfuerzos en ellas; sin embargo, como se ve en el gráfico ponderado de RRHH, la que mayor recurso humano consume es la estrategia de actividades varias y la colecta sumando ambas 63% de los recursos que se consumen en total con respecto a esfuerzos humanos aplicados. Lo cual solo representa en ingresos sumando estas dos estrategias un 7.15% del total de dinero recaudado.
- Ninguna de las estrategias superó las metas planteadas con base en lo obtenido en años anteriores; por el contrario, se ha tenido una reducción considerable de donaciones, especialmente en la estrategia principal, la campaña institucional, donde se ha reducido en un 50%. En total se ha percibido una reducción de ingresos por donaciones de un 32.40%.

Posibles causas de los problemas

La reducción de ingresos como se mencionó anteriormente se debe a la reducción de la campaña institucional, la cual se basa en las donaciones que se obtienen a través de empresas que se interesan en el proyecto. Entre algunas de las causas de dicha reducción de esta y de las demás estrategias se pueden mencionar algunas descritas por la Organización⁴⁶:

- No se les está ofreciendo algo atractivo y de largo plazo a las empresas. Las propuestas son básicas, pocas veces se potencia la parte de marketing en las propuestas.
- Se están focalizando las estrategias a empresas grandes.
- Se ha fortalecido solo un socio estratégico: Scotiabank y por lo tanto hacen falta nuevos socios para que el financiamiento fuerte no dependa sólo de esta empresa.
- Mal seguimiento a las empresas, no se toma en cuenta la fidelización para mantener a los donantes.
- No hay plan de relaciones públicas.
- Mucha rotación interna a nivel comercial (cambio de directores, de gerencia, etc.).
- No existe un equipo de trabajo bien definido y establecido.

⁴⁶ Según observaciones de la Directora de recursos actual, Rocío Escobar.

Posibles soluciones a desarrollar en la etapa de diseño.

- Consolidar políticas que ayuden a fortalecer las alianzas con las empresas.
- Buscar nuevos socios estratégicos.
- Desarrollar alianzas con gremiales, y no solo enfocarse a la gran empresa.
- Establecer un plan de relaciones públicas.
- Establecer un equipo de trabajo con respecto a las mejoras que se puedan realizar a cada estrategia.

VI. Aspectos de género

Un efecto muy importante de la gestión concierne el relativo a las diferencias de género, y cómo la labor social influye en el estatus y situación de mujeres y hombres, garantizando la inclusión dentro de la primera etapa del modelo de intervención de la Organización. La gestión actúa por medio del involucramiento de voluntarios universitarios y de comunidades beneficiarias, teniendo estos grupos sociales actitudes particularmente diferentes respecto a los roles del hombre y la mujer en su entorno.

El objetivo de un enfoque de género dentro de la gestión actual es garantizar la reducción de la brecha en términos de actitudes y conductas respecto a las diferencias culturales entre hombres y mujeres, por medio del empoderamiento de ambos géneros dentro de las actividades realizadas por la Organización. Para esto, es necesario garantizar que la gestión actual permite por medio de su gestión tal igualdad, sea dentro de la Organización, o a los beneficiarios. Por tanto, se evaluarán los siguientes factores:

- La presencia de individuos de ambos géneros en los procesos de gestión.
- Igualdad de oportunidades y reconocimiento a mujeres y hombres participantes de la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de la Organización.
- Equidad en términos de beneficio logrado en las comunidades.

Tomando estos aspectos en cuenta, a continuación se describen en términos de los dos actores: la Organización compuesta por sus voluntarios, y los beneficiarios del modelo de intervención.

VI.A. Voluntariado

Según lo encontrado, existe un cuerpo de voluntariado bastante balanceado en términos del sexo de los voluntarios universitarios que asisten a las construcciones. Actualmente se observa (ver *Voluntarios*, página 83) que los voluntarios se distribuyen de forma muy equitativa entre ambos sexos. Según se encontró dentro de la muestra estudiada, el 57% de los voluntarios asistentes a los campamentos son mujeres, mientras que el 43% son hombres.

VOLUNTARIOS DE UN TECHO PARA MI PAÍS PROPORCIÓN POR GÉNERO



Ilustración 28. Proporción por género de voluntarios de la Organización.

Igualmente, el estudio paralelo realizado por la Organización se encontró una proporción revertida aunque similar para el caso de los miembros que asisten de forma periódica a la Organización (57% de hombres, 43% de mujeres), por lo que se puede asegurar que existe una equidad entre los sexos de los miembros voluntarios de Un techo para mi País —El Salvador.

Entre los beneficios de una gestión que involucre a voluntarios hombres y mujeres se encuentran:

- La eliminación de actitudes entre los voluntarios de la construcción como una actividad exclusiva para los hombres, debido a la ejecución de trabajo pesado y el uso de herramientas. Esto permite transmitir una imagen entre los mismos voluntarios de la capacidad de hombres y mujeres para asumir cualquier tipo de trabajo.
- Demostrar que no solamente los hombres son agentes de cambio en la sociedad, un medio para empoderar a ambos géneros hacia la labor a favor de las personas más necesitadas.
- Presentar una imagen de estudiantes universitarios con una visión de igualdad de género frente a las personas de las comunidades, lo cual servirá como una influencia para la modificación de los roles de género que denigren a la mujer.

Dentro del sistema de gestión se pueden destacar en términos de género las siguientes características respecto de los voluntarios y su papel en la Organización:

- No existe una preferencia de género para la elaboración de perfiles de puestos. Esto parte de una actitud en contra de la idea de labores orientadas a personas de un género en particular, como por ejemplo la cocina, limpieza, carga y entrega de materiales, supervisión de construcciones, etc. Por tanto, se le da igual oportunidad a cualquier voluntario para el desempeño de labores tales como

intendencia, jefes de escuela, jefes de materiales, etc., rompiendo con paradigmas de género dentro de las funciones de la Organización.

- Actualmente existe una gran apertura por parte de la Organización hacia la integración de equipos compuestos por hombres y mujeres en todas las áreas de la Organización.
- Se muestra una fuerte sensibilización a la igualdad de género dentro de las cuadrillas, el cual es observado a través del alto nivel de participación de mujeres en las construcciones.^[EV1]

VI.B. Beneficiarios

El trabajo de Un techo para mi País —El Salvador en las comunidades muestra a los voluntarios la realidad de las personas que viven en extrema pobreza en el país, mientras estos a la vez establecen un nexo con las comunidades, el cual servirá para el desarrollo de nuevos programas durante la etapa de Habilitación social. Toda esta labor de desarrollo en las comunidades debe tomar en cuenta, entre otros factores, las diferencias en condiciones en las que se encuentran personas según su género dentro de las comunidades, con aspectos tales como:

- Roles de género dentro de los grupos sociales
- Actitudes hacia el trabajo de las mujeres
- Empoderamiento y liderazgo de las mujeres dentro de su medio

VI.B.I. Justificación

Históricamente, la mujer es afectada de forma directa por los aspectos culturales relacionados al estereotipo de género en el país. Esto es observado en aspectos propios de su vida. Por ejemplo, se ha demostrado que existen menores oportunidades de superación y de auto sustentación para las mujeres, y problemas sociales tales como la desintegración familiar que convierten a las mujeres en líderes de hogar en muchos casos.

Como primer factor de importancia, se encuentra la situación laboral en el país. Los empleos con condiciones menos favorables para las mujeres son la maquila y el trabajo doméstico, donde desarrollan sus labores: 80% en empleo doméstico y 73% en maquila. Solamente el trabajo realizado por la mujer en el hogar representaría la tercera parte de la riqueza nacional; sin embargo, este es un trabajo cuya contribución social no es reconocida.

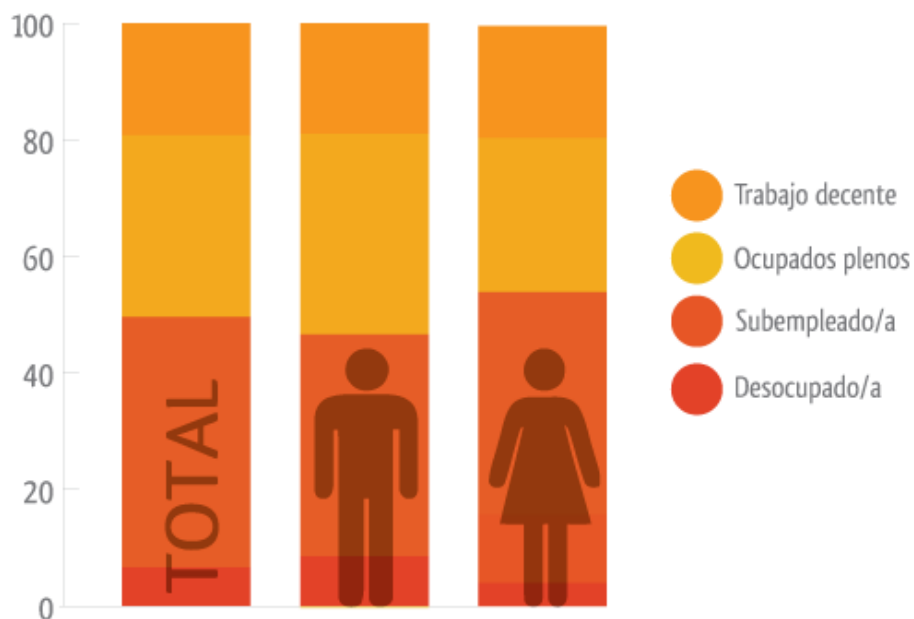


Ilustración 29. Tipos de ocupación por sexo. Fuente: *Informe sobre desarrollo humano 2007–2008*

Como se puede observar en el gráfico anterior, una gran proporción de mujeres (49.9%) desarrollan trabajos como subempleadas, a comparación de los hombres (38.6%). Asimismo, la suma del porcentaje de población activa desocupada y subempleada es más alta para las mujeres (53.8%) que para los hombres (47.1%). Esto muestra una desigualdad en las oportunidades proporcionadas a la mujer frente a los hombres.

No solamente el tipo de trabajo es indicativo del nivel de pobreza, sino también las posibilidades en términos de salario obtenido. Se ha encontrado una diferencia cuantitativa en los salarios obtenidos entre hombres y mujeres, aunque cabe notar que esta diferencia es mucho mayor en la zona urbana del país, posiblemente debido a la falta de ofertas de empleo para mujeres con un nivel educativo o nulo, por lo que muchas de estas mujeres optan por labores tales como de empleadas domésticas. Unido a la incapacidad de las mujeres para obtener un trabajo estable, se puede observar la mayor dificultad de las mujeres para aportar ingresos a sus familias.

DIFERENCIA ENTRE SALARIOS PROMEDIO POR GÉNERO

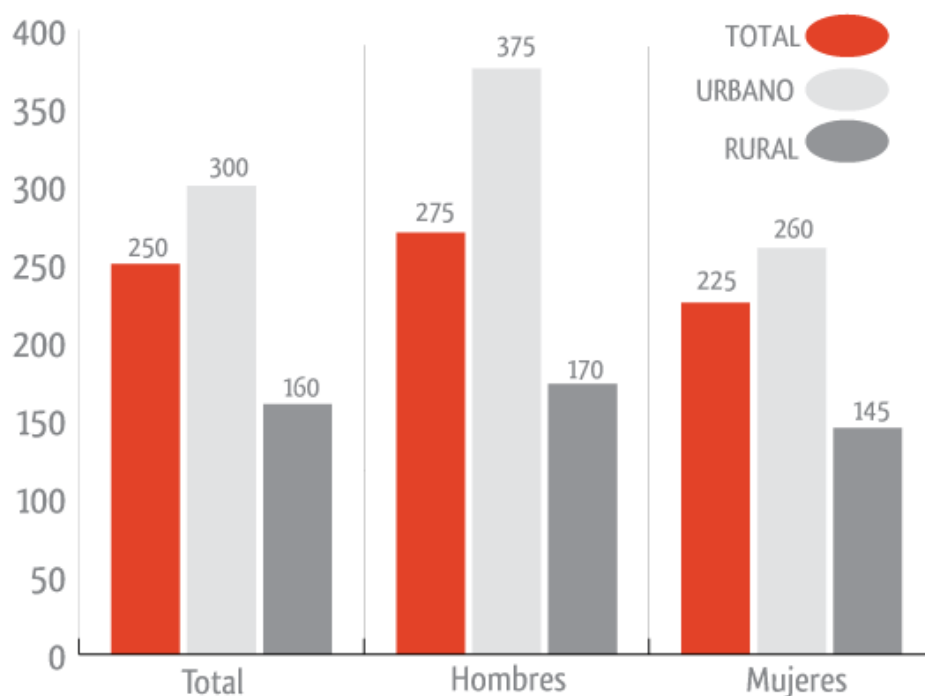


Ilustración 30. Diferencia entre salarios promedios por género en dólares. Fuente: DIGESTYC.

La situación de desventaja económica para las mujeres se vuelve más grave cuando estas son las encargadas de proveer todos los ingresos a su hogar. Según datos del PNUD⁴⁷, Un 31.6% de los hogares en el país tiene como jefe de hogar a una mujer,⁴⁸ ascendiendo a un total de más de 500,000 familias en esta situación. Cabe destacar que dentro de total de familias, más del 30% de jefas de hogar poseen un nivel de educación nulo, y el total de mujeres con educación menor a seis años es de un 71.3%. Esto puede interpretarse como una desventaja a estos hogares en términos de posibilidades de optar a mejores condiciones laborales y de vida en general. Por tanto, es consecuente y esperada la propensión de estas familias para vivir en condiciones de pobreza extrema.

⁴⁷ Fuente: *Informe sobre desarrollo humano 2007–2008*. PNUD, 2008.

⁴⁸ Fuente: *Participación de las mujeres como jefas de hogar*. DIGESTYC, 2004.

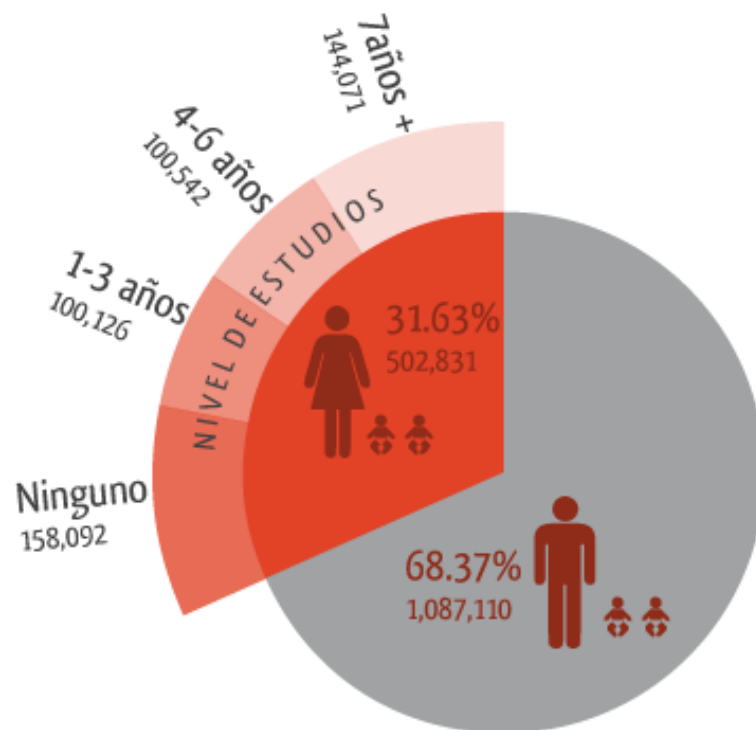


Ilustración 31. Proporción y número de jefes de hogar en El Salvador por sexo. Fuente: *Informe sobre desarrollo humano 2007-2008*.

VI.B.2. Participación según género

La evaluación realizada durante la etapa de detección y asignación ha sido diseñada con el objetivo de priorizar a aquellos hogares que más lo necesiten. El procedimiento utilizado consiste en una encuesta que evalúa aspectos propios de la vida de las familias, y su calificación es calculada por un sistema mecanizado, proveyendo al coordinador de la detección y asignación con un resultado imparcial basado en las observaciones realizadas por los encuestadores.

Sin embargo, esta valoración necesaria para la evaluación depende mucho de la percepción del staff de construcciones que la realiza. Para su valoración, debe tomar en cuenta, como [políticas](#)^[EV2], dar prioridad a la asignación de hogares que cumplan los siguientes criterios:

- hogares con mujeres embarazadas;
- hogares con madres solteras y ancianas jefes de hogar;
- hogares con mayor cantidad de niños.

Tomando en cuenta que según datos estadísticos del PNUD, a nivel Nacional más del 30% de los hogares está liderado por una mujer, se espera que la Organización por medio de su gestión para la asignación de viviendas cubra con un porcentaje igual o mayor a este. También se debe tomar en cuenta que existe una desigualdad clara por sexo en la capacidad para la obtención de un trabajo digno, y además para la asignación de un salario suficiente para la manutención de un hogar.

VI.B.3. Metodología

Para la evaluación en términos de género, se han utilizado datos históricos según el proceso actual de detección y asignación, debido a su previa validación por parte de una institución con autoridad en evaluaciones de este tipo.⁴⁹

Se utilizó un recuento de los 389 beneficiarios asignados (es decir, que han cumplido con los requisitos propuestos por la Organización en términos de condiciones de vida y han firmado las cartas de compromiso) para la construcción de las viviendas entre febrero del año 2008 y junio de 2009, para ser divididos entre hombres y mujeres jefes de hogares. Los resultados muestran que la mayoría de jefes de hogar son del sexo femenino, en una proporción del 60% al utilizar los medios de detección y asignación.

La mayor proporción de mujeres demuestra la tendencia esperada de una mayor cantidad de mujeres propensas a mantener hogares en situación de pobreza y de incapacidad para proveer con una vivienda digna a sus familias.

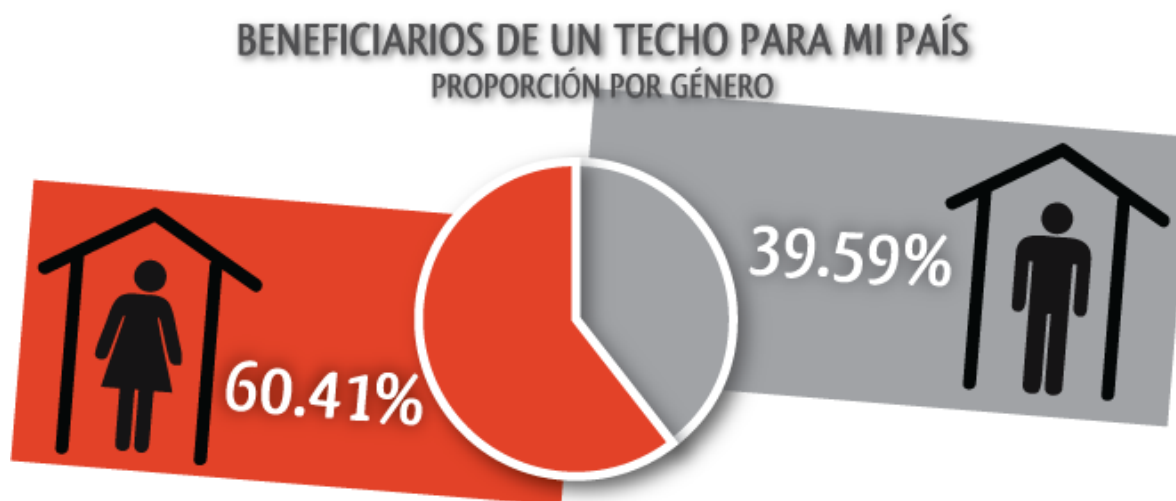


Ilustración 32. Proporción por género de beneficiarios de la primera etapa del modelo de intervención. Fuente: registros de firmas de cartas de compromiso.

⁴⁹ La encuesta de detección y asignación fue validada por el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Simeón Cañas (IDHUCA).

Un resumen de la evaluación realizada se muestra a continuación:

ASPECTO	VOLUNTARIADO	BENEFICIARIOS
Involucramiento de mujeres dentro de la planificación o preparación	Se realiza de forma activa, a medida que ellas formen parte de los puestos dentro de los equipos, o staff.	Toda la preparación previa a las construcciones recae sobre el jefe de hogar; en el caso de ser mujer, esta deberá preparar el terreno y asumir responsabilidad por el pago de la vivienda a la Organización.
Perspectivas de las necesidades de las mujeres dentro de la planificación	Actualmente no existen aspectos específicos de género tomados en cuenta, debido a que se consideran iguales necesidades por parte de los voluntarios.	Los staff priorizan a mujeres jefes de hogar dentro de su evaluación.
Aspectos de género tratados de forma específica por el modelo de intervención.	El empoderamiento de mujeres dentro de puestos tradicionalmente “masculinos”.	El apoyo a mujeres y ancianas, la transmisión de una imagen de jóvenes que rompen estereotipos de mujeres débiles.
Identificación de la población meta	De forma indistinta dentro de las universidades.	Con base en los criterios de planificación, detección y asignación, que toman en cuenta aspectos estadísticos de la pobreza, déficit de vivienda, y la situación de las familias evaluadas.
Priorización a grupos de distintos géneros	No se realiza. Se espera dar las mismas oportunidades a cualquier voluntario para la realización de cualquier actividad.	Se da prioridad a las mujeres en la asignación de las viviendas.
Participación de miembros de ambos sexos en actividades de gestión la Organización	Los perfiles de puestos de la Organización dan lugar a que cualquier voluntario realice actividades de cualquier tipo. Actualmente esto se toma en cuenta y los voluntarios participan de forma activa en cualquier tipo de puesto.	Aunque no aplica en esta etapa, sí ocurre dentro de la habilitación social de la segunda etapa del modelo de intervención.

Restricciones u obstáculos en la participación dentro de programas de la Organización	Ninguna.	Ninguna, fuera de las evaluadas para cumplir con los requisitos para la construcción de las viviendas.
Uso de competencias propias de hombres y mujeres	El sistema de gestión aprovecha las competencias desde un punto de vista académico, dejando a un lado aspectos relacionados al sexo de los voluntarios.	La convivencia con las familias aprovecha las labores propias de los miembros de la familia.
Participación de las mujeres en la toma de decisiones	Los voluntarios participan en la toma de decisiones, sin importar su sexo, siempre y cuando se encuentre dentro de sus responsabilidades y funciones.	Sí, especialmente cuando la mujer es jefe de hogar.
Impacto en términos de género	Permite la proyección de una imagen de igualdad de género hacia las comunidades y la eliminación de estereotipos de género.	Permite la interacción con voluntarios que poseen una visión más equitativa de género.

Tabla 17. Cuadro resumen de aspectos de género en la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de Un techo para mi País –El Salvador.

VII. Estudio de sistemas

Para el estudio de la Organización, se ha utilizado una metodología que comprende los siguientes elementos, en el siguiente orden:

- Aspectos administrativos: Comprende el análisis de la razón de ser de la empresa, las etapas del proceso administrativo, los procedimientos y resultados deseados; la relación entre estos y la estructuración de actividades o medios para el logro de los objetivos planteados por la Organización.
- Funciones: El desglose de estas permite analizar su modo de ejecución, la coherencia con las metas propuestas y la designación de responsables.
- Estructura: El estudio de la estructura organizativa actual permanente y no permanente, sus características –propias de una organización compuesta por voluntarios—y su efectividad en el desarrollo de las actividades.

VII.A. Análisis funcional

El análisis funcional para el presente estudio se ha realizado con la intención de visualizar como trabaja actualmente la organización. Como resultado se ha podido desglosar la Organización en elementos funcionales básicos para su análisis; se han encontrado funciones que en estos momentos no se están realizando (tal análisis ha sido basado en información sobre la Organización en otros países, información recolectada por medio de entrevistas con miembros de la Organización y según el criterio de los analistas).

VII.A.I. Metodología

El presente análisis utiliza dos insumos para su realización. El primero comprende la información recopilada por los analistas en entrevistas con cada uno de los directores de cada área de UTPMP –El Salvador, en las cuales se ha indagado sobre los objetivos de cada área, las funciones a su cargo y los encargados; el segundo se refiere al análisis “teórico” de la Organización con base en sus objetivos a nivel general, los requerimientos del sistema mismo, las interacciones con el medio y los recursos con los que cuenta. El análisis consiste en la comparación de estas dos y la generación de observaciones respecto a cómo funciona y cómo debería funcionar.

Con el fin de representar la distribución de funciones dentro de la Organización, se realizó un desglose funcional organizado por áreas. Para esto, se realizó una serie de entrevistas a los directores de la Organización, en las cuales se indagó acerca de dos aspectos principales de cada área de la Organización:

- Los objetivos del área funcional.

- Las actividades a su cargo.
- Las políticas que rigen el desarrollo de las actividades.

A partir de la información recolectada, se realizó una desagregación funcional con base en la complejidad de las actividades descritas (es decir, el número de acciones comprendidas dentro de una de ellas). Este desglose inicia con la función, a cargo de un director, se divide en aquellas funciones a cargo de un coordinador, y termina, por último, en aquellas realizadas por uno o más encargados.

VII.A.2. Desglose funcional

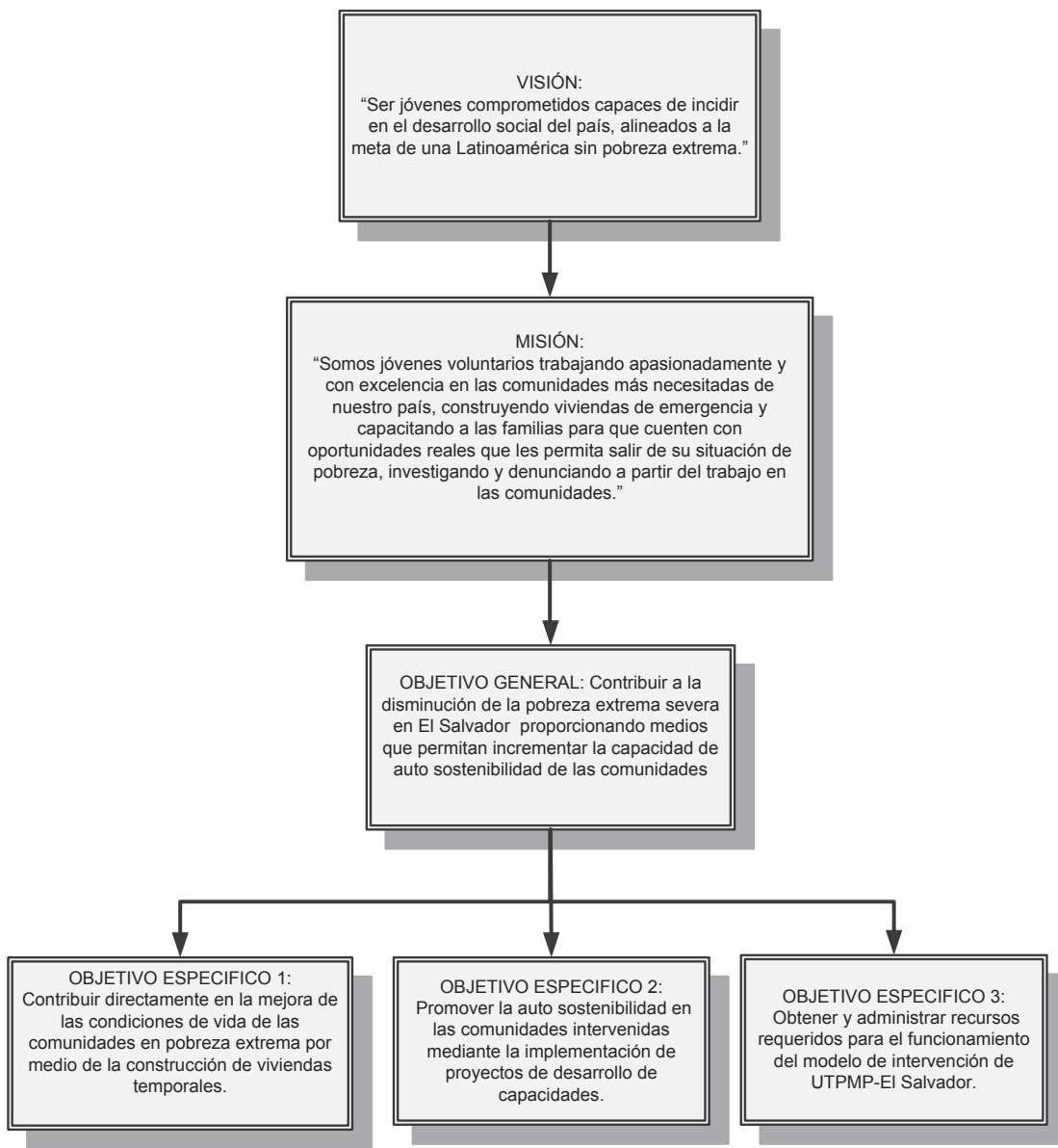


Ilustración 33. Desglose funcional de primer nivel.

VII.A.2.a. *Objetivo específico: Primera etapa*

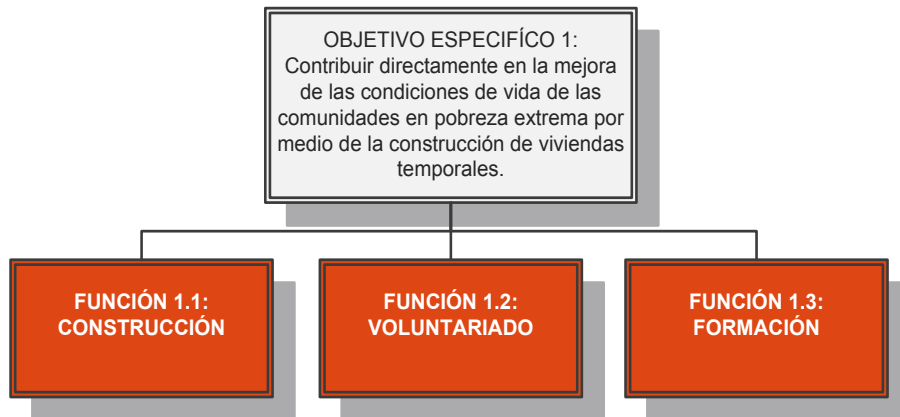


Ilustración 34. Desglose del primer objetivo específico

Las funciones relacionadas a este objetivo específico están referidas directamente a la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador. Esta no solo comprende la construcción de viviendas de emergencia, sino también el reclutamiento, formación y sensibilización de los voluntarios que se involucran en las actividades de construcción.

VII.A.2.a.i. *Función: Construcción*

Se refiere las actividades cuyo objetivo es la construcción de viviendas de emergencia en las comunidades. Agrupa actividades de planificación, construcción y logística de distintos recursos requeridos.

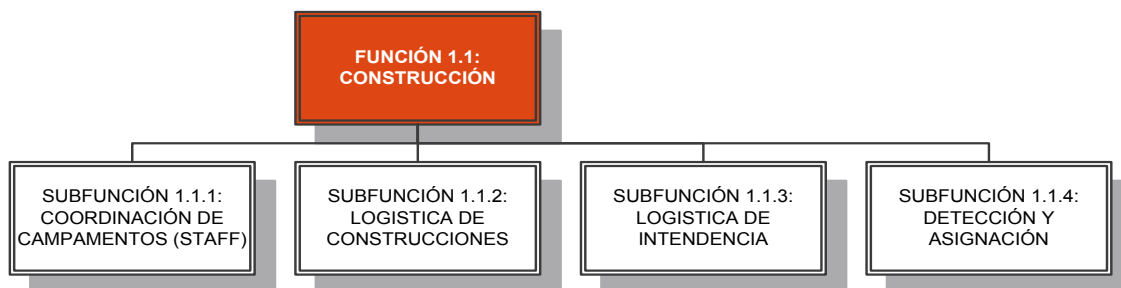


Ilustración 35. Función 1.1: Construcción

Observaciones:

Se ha determinado que existen funciones faltantes, las cuales se describen a continuación:

CONTROL DE CALIDAD: Según se ha constatado, otros países de la región cuentan con puestos relacionados al control de la calidad de la vivienda; sin embargo, no existen procedimientos estandarizados que puedan ser implementados por la Organización de forma efectiva.

MEJORAS AL DISEÑO: El cambio al diseño de vivienda han puesto al descubierto la importancia del estudio de la vivienda, de manera que garantice la facilidad de fabricación, transporte y construcción de la vivienda; más importante aun, la durabilidad en las condiciones locales, y la satisfacción de las necesidades propuestas por la Organización por medio de la vivienda de emergencia.

SEGURIDAD OCUPACIONAL: Actualmente no existe ninguna actividad relacionada la medición o prevención de accidentes o enfermedades; mientras que las actividades realizadas por la coordinación de logística de intendencia solamente se enfocan en la reacción a emergencias y no a su prevención. Las actividades realizadas por los voluntarios, las cuales conllevan mucha labor física hacen necesaria la existencia de dicha función.

LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO: esta función comprende lo relacionado al abastecimiento de materiales para la construcción. Actualmente el encargado de estas actividades es el Director de construcción, quien muchas veces se apoya en voluntarios de forma esporádica, debido a la incapacidad para delegar tales responsabilidades. Se cree que la carga que estas actividades presentan, amerita la formación de un equipo para su desarrollo.

La coordinación de campamentos es realizada por una organización temporal denominada “staff de construcciones”. Se encarga de la organización y ejecución de las actividades ya planificadas por la Dirección. El staff es el responsable de forma directa por la interacción con entidades externas, tales como los voluntarios, alcaldías, instituciones de apoyo, comunidades y familias beneficiarias. Además, el staff es responsable de la ejecución de actividades de la campaña de supermercados, la cual es coordinada por logística de intendencia.

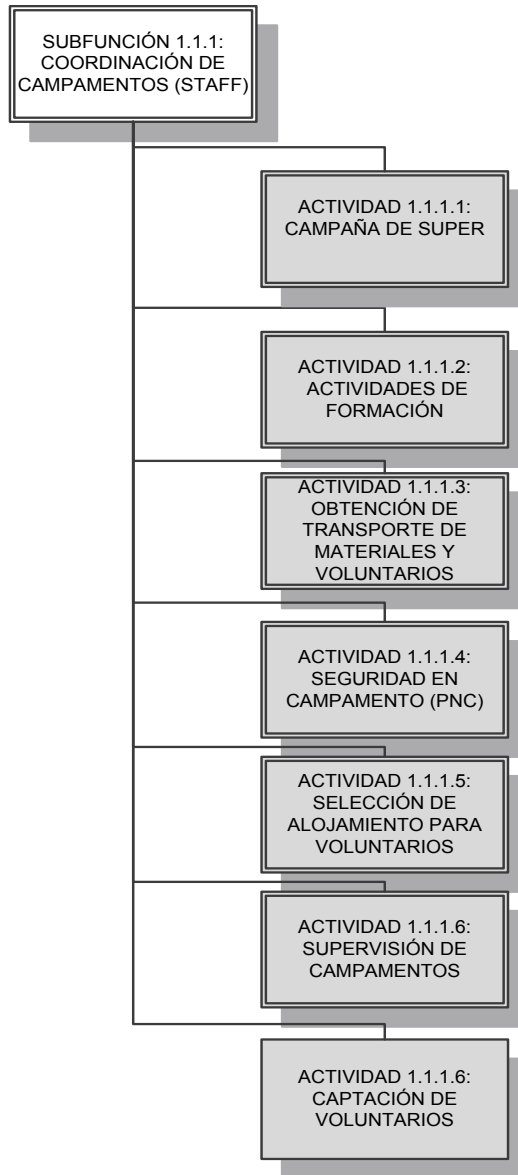


Ilustración 36. Coordinación de campamentos

Observaciones

- Entre las actividades del staff se encuentra el cumplimiento de responsabilidades atribuidas al área de voluntariado en lo que se refiere a la captación de voluntarios.
- Dentro de la gestión con las alcaldías se encuentra la revisión de acuerdos con el fin de obtener financiamiento del transporte de materiales. Este aspecto legal es asumido por la misma Dirección de construcciones, y no por la Dirección legal.
- Esta área, al ser un punto de convergencia de la primera etapa del modelo de intervención, participa de muchas otras funciones para las cuales debe responder a más de un coordinador: los directores de construcción, voluntariado, y formación.

La logística de construcciones es una función de apoyo permanente para el staff. Se encarga de dos actividades: la inducción y capacitación de jefes de cuadrilla, y la administración del inventario de herramientas que posee la institución.

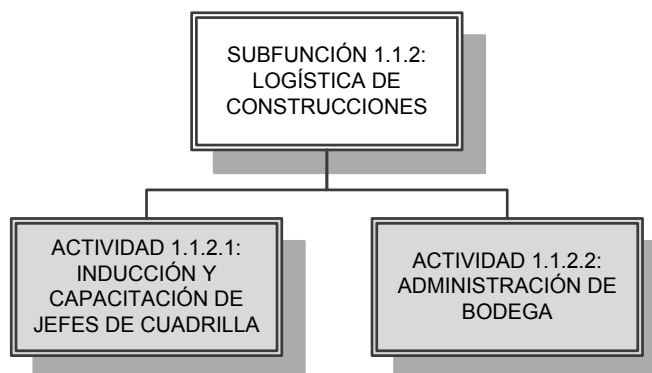


Ilustración 37. Logística de construcciones

Observaciones

- Existe una función asignada para la capacitación de jefes de cuadrilla; sin embargo, esta solo se enfoca en el método constructivo y no en la diversidad de actividades de construcción, tales como logística, calidad, seguridad en las construcciones, etc., por lo que no existe una inducción especializada para miembros del staff tales como el jefe de materiales o jefe de construcción. Se ha observado que esto genera confusiones al momento de realizar sus labores.
- En cuanto a la administración de la bodega, actualmente no existe ningún sistema para la gestión del inventario en la bodega, por lo que no existe un recuento de las herramientas con las que la institución cuenta, ni de las pérdidas o averías de estos; también existen casos en los cuales las herramientas o materiales hacen falta en las construcciones.

La logística de intendencia comprende las actividades orientadas al mantenimiento de los voluntarios dentro de la escuela (el sitio donde se efectúa el campamento). Esta área tiene como obligación garantizar la alimentación, salud y cuidado de los asistentes al campamento.

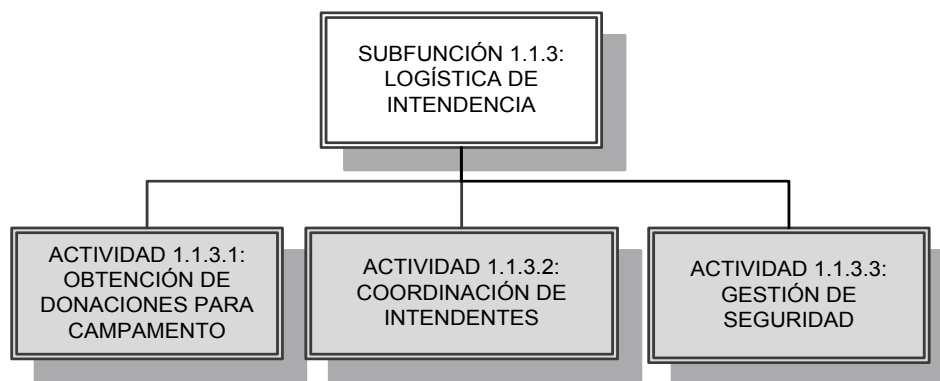


Ilustración 38. Logística de intendencia

Observaciones:

- En la obtención de donantes se refiere a todo tipo de donación: alimentos, medicamentos, implementos de limpieza, etc.
- La coordinación de intendentes incluye la capacitación que se da a los intendentes y la elaboración del menú para cada campamento.
- La gestión de la seguridad comprende el establecimiento de relaciones con instituciones que brinden apoyo por medio de brigadas médicas asistentes al campamento, y la preparación de botiquines. Se ha observado que el contenido de los botiquines no es congruente con los riesgos profesionales en los campamentos (ver *Análisis de riesgos*, pág. 203).
- Existen actividades relativas a la logística de intendencia que comprenden la gestión de donaciones con entidades externas a la Organización, la cual no ha sido estandarizada con la de otros departamentos.

La detección y asignación comprende el primer paso para las construcciones. En esta sub función se agrupan las actividades de planificación de las viviendas a ser construidas, y de ella dependen elementos importantes a ser tomados en cuenta más adelante, tales como los costos de transportes de materiales, la planificación logística, y otros.

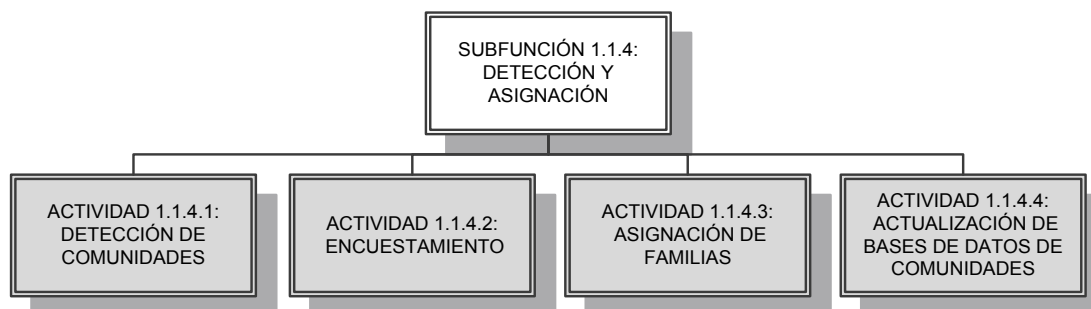


Ilustración 39. Detección y asignación

Observaciones:

- En esta función se inicia con la detección de las comunidades hasta la actualización de la base de datos ya cuando se han asignado a cada una de las familias para construir.
- La función de detección de comunidades no está orientada en función de facilitar las construcciones o reducir costos; muchas de las familias asignadas conllevan retos a los campamentos que demoran las construcciones y aumentan los costos logísticos, acarreado problemas al staff y a los voluntarios.

VII.A.2.a.ii. Función: Voluntariado

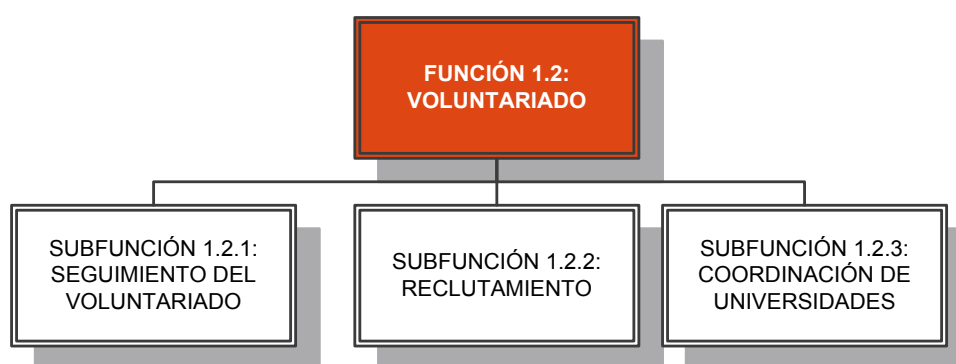


Ilustración 40. Función 1.2: Voluntariado

Actualmente, la función de voluntariado comprende actividades relativas a la gestión externa realizada en las universidades donde se han implementado equipos de voluntariado, y la gestión interna que comprende la comunicación para la convocatoria de voluntarios activos en la Organización.

Observaciones:

A partir de los objetivos estratégicos planteados por la Organización, se consideró necesario aumentar una sub función de manera que exista una coherencia entre los objetivos y las estrategias para su logro; con el fin de mejorar el funcionamiento del área.

EXPANSIÓN A NUEVAS UNIVERSIDADES: Aunque actualmente se ha propuesto como objetivo la obtención de una mayor cantidad de voluntarios universitarios, no existen los medios para el trabajo de captación en nuevas universidades, por lo que solamente se mantiene el voluntariado entre las universidades donde ya se tiene presencia. Esto se traduce en una menor oportunidad de captación de voluntarios por parte de la Organización y poca variedad por parte de los voluntarios asistentes.

SEGUIMIENTO DEL VOLUNTARIO: El seguimiento del voluntariado es una sub función compuesta por actividades de registro de nuevos voluntarios y la convocatoria a voluntarios ya existentes.

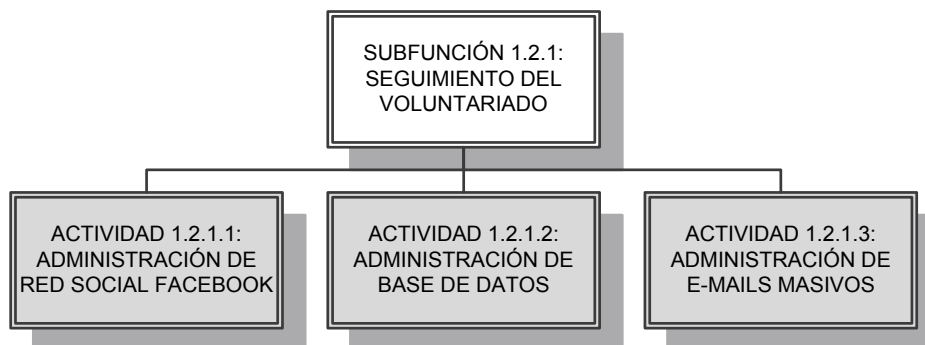


Ilustración 41. Seguimiento del voluntariado

OBSERVACIONES:

- La actividad de administración de base de datos es relativamente nueva (fue implementada durante el presente año), y no posee un procedimiento para el procesamiento y el análisis de estadísticas, y no existe un procedimiento para la recolección de información sobre el voluntariado.
- No existen actividades para el seguimiento de los voluntarios nuevos. Hacer esto podría dar una retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias para el reclutamiento y para la fidelización del voluntariado.
- Actualmente la orientación vocacional del voluntariado se pasa por alto para la formación de equipos. No se evalúan las habilidades, aptitudes e intereses de los voluntarios con el fin de asignar el voluntario a un puesto que le llame la atención.

El reclutamiento comprende actividades de concientización y promoción de los estudiantes en los campus universitarios, así como la convocatoria directa para la participación en actividades de la Organización.

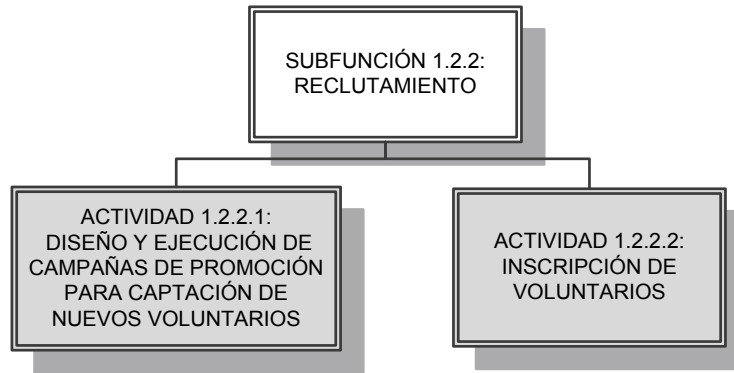


Ilustración 42. Reclutamiento.

Observaciones:

- La Dirección de voluntariado comparte la autoridad con la Dirección de recursos en el caso de la preparación de la colecta.
- El área no cuenta con los recursos necesarios para las actividades de captación de voluntarios, tales como fichas para inscripción, afiches, quioscos, etc. Esto se debe en parte a dos cosas: uno es la política de reducción de costos de voluntariado, y otro a la falta de medios del área para la obtención de recursos que le permitan la compra de insumos.
- No existe una distribución adecuada con respecto en la inscripción de los voluntarios por escuela en los campamentos. Esto fue observado por los analistas, en escuelas con exceso de voluntarios mientras otras tenían carencias. Esto se debe a la falta de políticas para el manejo y distribución de voluntarios desde la planificación de las estrategias de captación.

La coordinación de universidades se lleva a cabo de forma descentralizada, dando la libertad a los jefes de universidad para que utilicen los recursos a su alcance para promocionar la Organización y captar nuevos voluntarios.

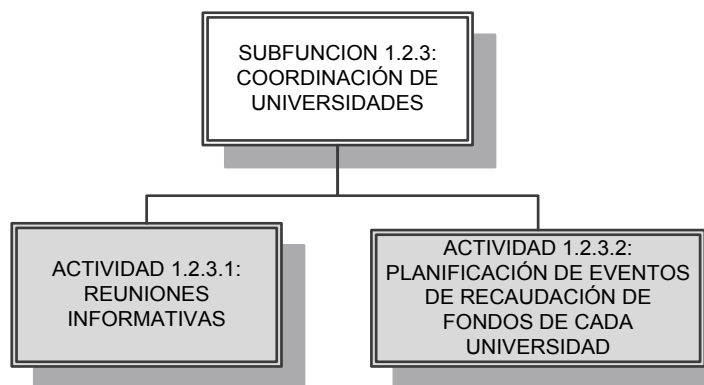


Ilustración 43. Coordinación de universidades

Observaciones:

- Esta sub función no tiene un lineamiento específico, sino que depende de cada coordinador de universidad; por lo tanto, los resultados varían grandemente dependiendo de cada universidad, según la capacidad y dedicación del coordinador de cada universidad y su equipo.
- Igualmente, no existen planes para la implementación de programas para la generación de recursos por parte de los equipos de voluntarios.

VII.A.2.a.iii. Función: Formación



Ilustración 44. Función 1.3: Formación

La función de Formación se encarga de tres sub funciones:

- Coordinación de actividades de reflexión: comprende proyectos varios o el acompañamiento a actividades varias de la Organización, en las cuales se asesora para comunicar el mensaje y los valores de UTPMP –El Salvador de forma efectiva.
- Coordinación de actividades de formación en campamentos: comprende el trabajo realizado junto a los jefes de campamento (en campamentos masivos) o jefes de escuela (para

campamentos de fin de semana) para la preparación de actividades y mensaje a los voluntarios durante los campamentos.

- Investigación social: se encarga de la presentación de la investigación y presentación institucional de información relevante a la Organización y sus actividades.

La coordinación de actividades de reflexión se encarga de la preparación de actividades abiertas al público en las cuales se pueda concientizar a sus asistentes, especialmente a los jóvenes universitarios, a los cuales se les promociona sobre las actividades realizadas por UTPMP –El Salvador.

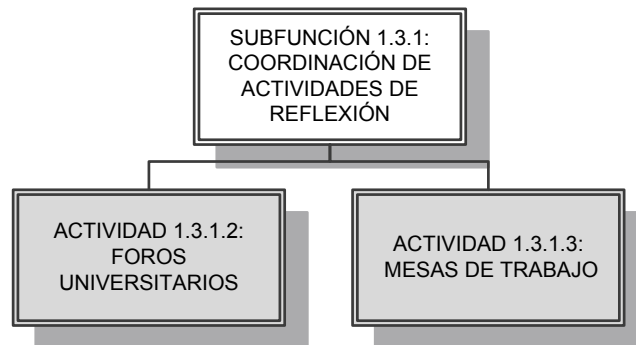


Ilustración 45. Coordinación de actividades de reflexión

Observaciones:

- La mayoría de actividades de este tipo están limitadas a las universidades donde la Organización tiene más presencia.

El director de Formación tiene la función de participar de la planificación de los campamentos, como un apoyo para garantizar que las actividades permitan la concientización de los voluntarios, a través de los jefes de cuadrilla y staff de construcciones. Así, se desarrolla una jornada de formación previa a las construcciones para estos; y consecuentemente, los miembros del staff preparan y ejecutan las actividades de formación a ser desarrolladas para los voluntarios durante los campamentos.

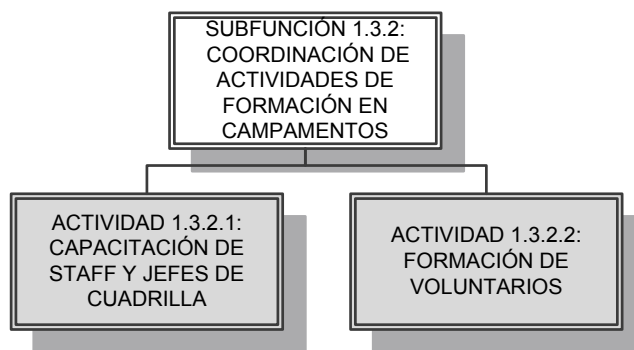


Ilustración 46. Coordinación de actividades de formación en campamentos

Observación

- Existe una clara descentralización de las actividades de formación, por lo que no todas las actividades de Formación son iguales para distintas escuelas.
- Para las construcciones de fines de semana no se realiza una jornada de formación, lo cual es una desventaja en términos de que no se cumple un objetivo de formación.



Ilustración 47. Investigación social

Observaciones:

- El catastro, un proyecto ambicioso y que consumió tiempo y recursos de la Organización, aunque cumple un objetivo dentro de la Organización, no se relaciona con las actividades realizadas ni con la población meta a ser beneficiada (esto es porque recolectaba información sobre asentamientos urbanos que no aplican necesariamente para el modelo de intervención).
- El área de investigación no trabaja en la documentación de los hallazgos realizados por las demás áreas de la Organización durante su trabajo con las comunidades.
- Actualmente no se mide el impacto social o cultural de las actividades de los voluntarios junto a los beneficiarios en las comunidades.

- No existe un procedimiento para el control interno de los logros de la Organización hacia los voluntarios en términos de motivación, satisfacción, permanencia y deserción, etc.

VII.A.2.b. Objetivo específico: Auto sostenibilidad

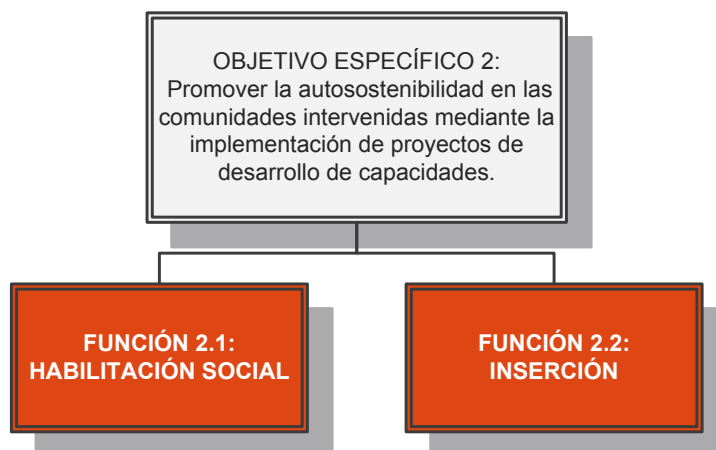


Ilustración 48. Desglose del segundo objetivo específico

La función de habilitación social busca volver a las comunidades intervenidas auto sostenibles por medio de la implementación de programas de educación, salud y de aprendizaje de oficios entre otros. La función de inserción (asignada a Voluntariado) se encarga de insertar a los voluntarios y comunidades que participan en la primera etapa del modelo de intervención hacia la segunda etapa (habilitación social).

La habilitación social cubre aspectos de desarrollo social ajenas a las actividades de construcción. Sin embargo, cabe mencionar que existe una relación debido a que muchos voluntarios comparten responsabilidades entre actividades de construcción (las cuales, por ser por proyecto, se realizan de forma esporádica durante el año), y de forma permanente en las comunidades donde han sido asignados.

VII.A.2.b.i. Función: Habilitación social



Ilustración 49. Función 2.1: Habilitación social

VII.A.2.b.ii. Función: Inserción



Ilustración 50. Función 2.2: Inserción

Como ya se explicó anteriormente, la inserción está designada a colocar en habilitación social a los voluntarios que participan en la primera etapa del modelo de intervención, puesto que la participación de voluntarios en esta área es de mayor responsabilidad y requiere mayor tiempo de disposición a las comunidades.

VII.A.2.c. Objetivo específico: Obtención y administración de recursos.

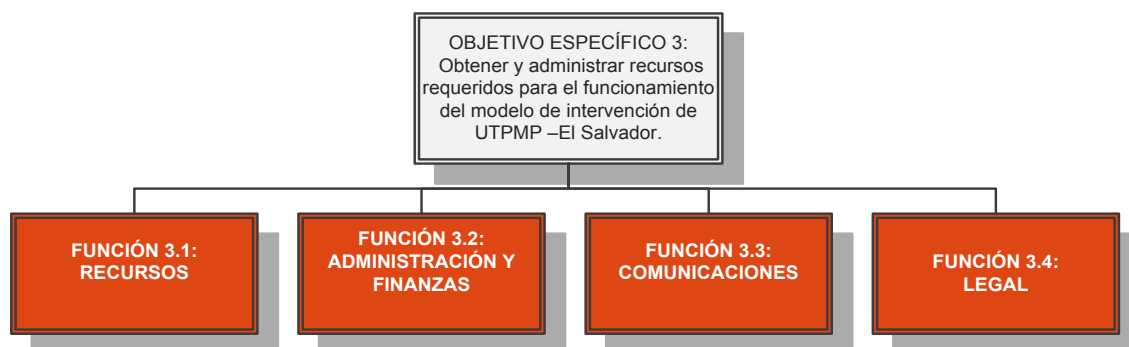


Ilustración 51. Desglose del tercer objetivo específico.

Observaciones:

En esta área de la Organización las funciones están enfocadas a la obtención y manejo de los recursos necesarios para poder mantener el programa a lo largo del tiempo. Todas las áreas encargadas de esta función forman parte del área comercial de UTPMP –El Salvador, las cuales funcionan como apoyo a las actividades del área social; su importancia radica en gestionar con otras instituciones para la creación de alianzas estratégicas, la promoción de Un techo para mi País –El Salvador como una marca social y la gestión para la recaudación de los recursos necesarios para las actividades de las demás áreas.

En la siguiente desagregación se presentan cada una de las funciones con sus actuales.

VII.A.2.c.i. Función: Recursos

La función de recursos es la encargada de la obtención de recursos económicos para el funcionamiento del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador y se desarrolla con base en estrategias, las cuales son independientes entre sí. Cada una se encarga de obtener recursos de diferentes fuentes.

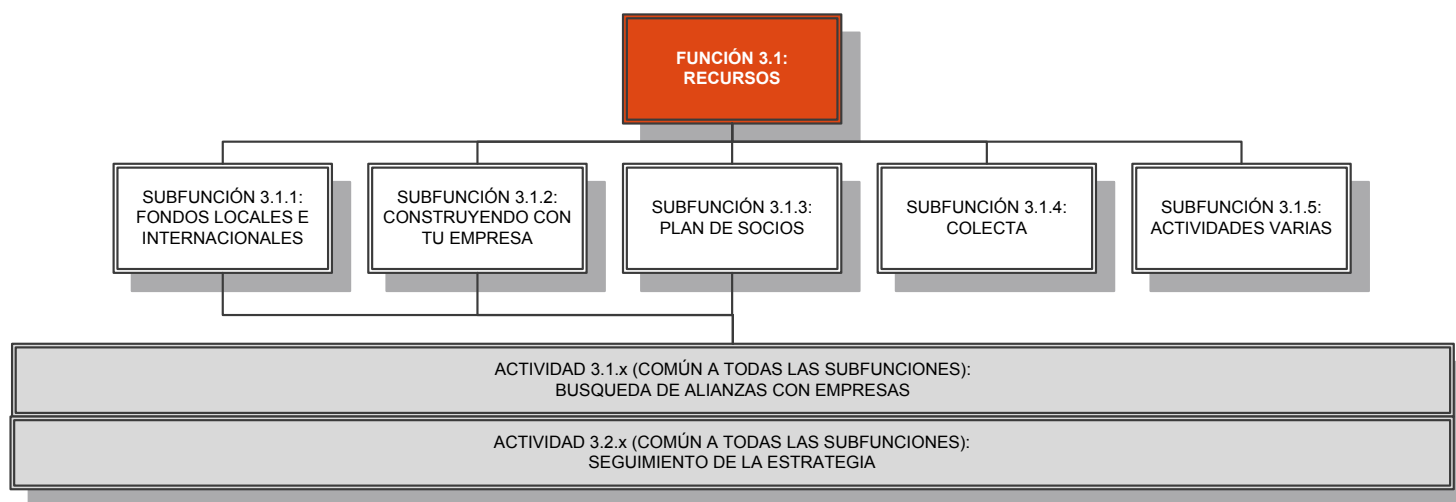


Ilustración 52. Función 3.1: Recursos

Sin embargo, cada una de las estrategias trabaja de forma similar, siguiendo el mismo proceso lógico:

- Generación de contactos
- Investigación del entorno
- Elaboración de la propuesta
- Negociación
- Presentación de propuesta final
- Concesión

- Establecimiento de relaciones públicas*⁵⁰

Observaciones:

Existen dos no formalizadas, que debilitan la mejora continua de las actividades realizadas por la función. Estas son:

SUBFUNCIÓN 3.1.7- EVALUACIÓN Y MEJORA DE ESTRATEGIAS. Actualmente no se realiza la evaluación retrospectiva de las estrategias y sus logros. El presente estudio analiza este punto con más profundidad (ver *Control*, pág. 84).

SUBFUNCIÓN 3.1.6- INVESTIGACIÓN DE MERCADO: Como ha sido comprobado con las dificultades de la Organización para la obtención de financiamientos, hasta la fecha se ha dejado a un lado la investigación de posibilidades de obtención de recursos a nivel nacional e internacional; esta posición “reactiva” de la Organización debilita su capacidad para cambiar según las condiciones del medio así lo requieran.

VII.A.2.c.ii. Función: Administración y finanzas

El área funcional de Administración y finanzas se encarga de la coherencia entre la planificación realizada a nivel de actividades y costos, y las actividades realizadas por las demás áreas de la Organización. Comprende las siguientes:

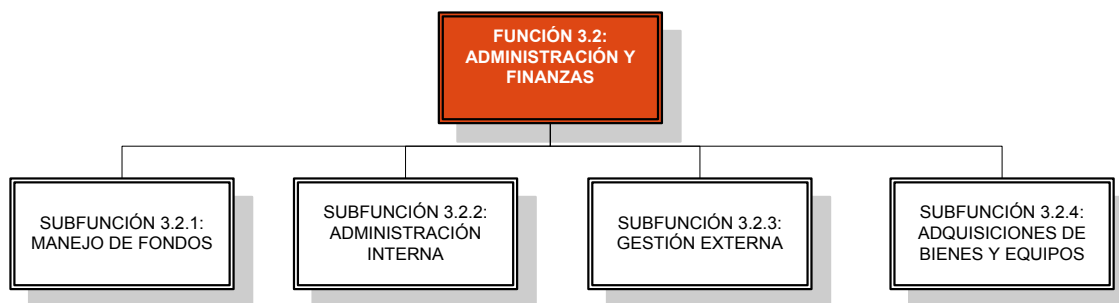


Ilustración 53. Función 3.2: Administración y finanzas

El manejo de fondos agrupa aquellas actividades de planificación, manejo y control de los fondos hacia las demás áreas funcionales de la Organización, garantizando así su correcto funcionamiento.

⁵⁰ A cargo de la Dirección de Comunicaciones.

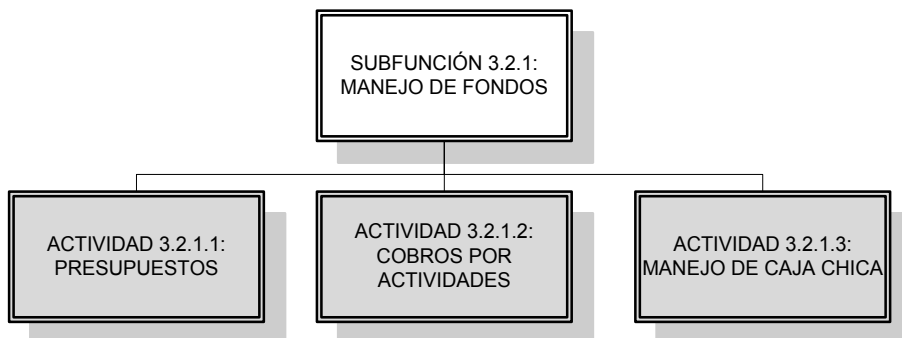


Ilustración 54. Manejo de fondos

Observaciones:

- El manejo de fondos de la Organización es auditado anualmente por la firma consultora Deloitte.⁵¹
- Recientemente se han comenzado a extender comprobantes a los voluntarios por sus pagos. Este registro de cobros entorpece los cobros realizados por los equipos de universidades, debido a que los comprobantes no se pueden extender en el momento.

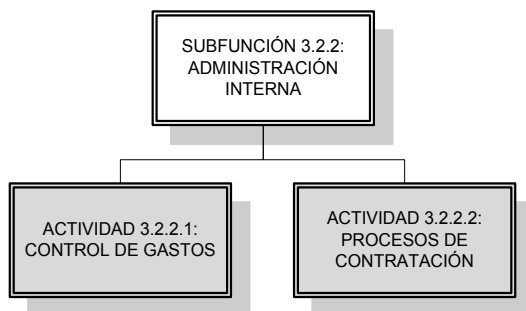


Ilustración 55. Administración interna

Gestión externa engloba actividades relativas al control externo de la Institución, aspectos tributarios y otros necesarios para el funcionamiento de la Organización como una fundación.

⁵¹ Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) es una firma consultora financiera y contable de renombre a nivel mundial.

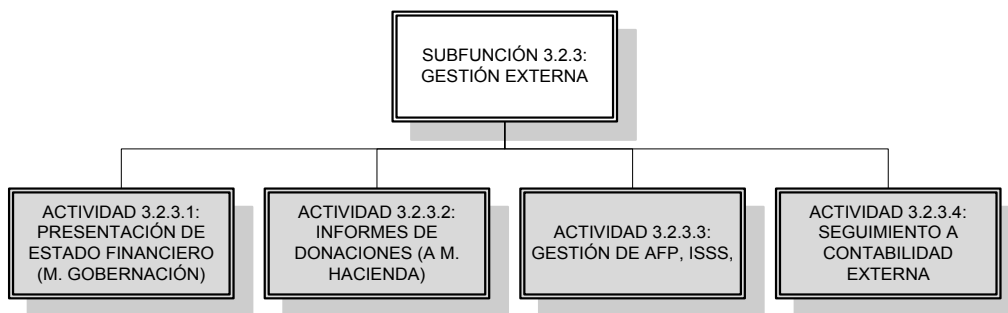


Ilustración 56. Gestión externa

Observaciones:

- El área de Administración y finanzas realiza funciones relativas al ámbito legal. Junto al área de construcciones, se desligan de relaciones funcionales con la Dirección legal, lo cual relega a esta a su relación directa con las direcciones de Recursos y Comunicaciones.

VII.A.2.c.iii. Función: Comunicaciones.

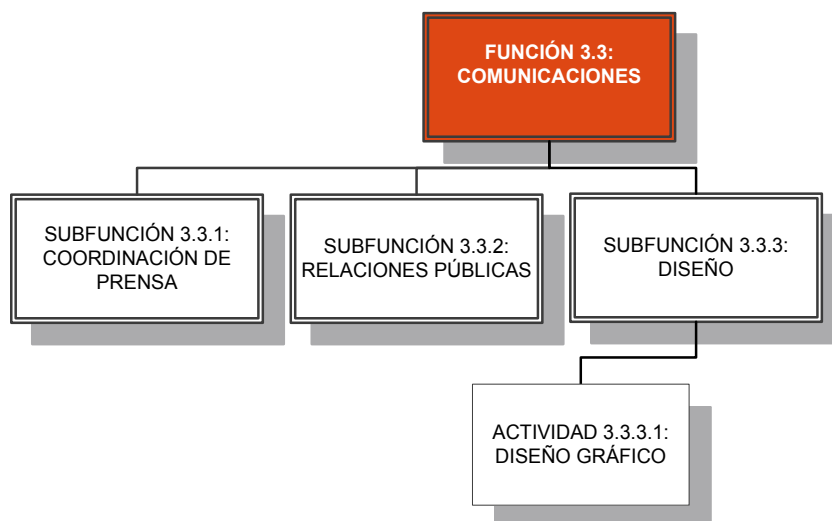


Ilustración 57. Función 3.3: Comunicaciones

Observaciones:

Actualmente existen dos elementos funcionales originalmente atribuidos al área de comunicaciones y que actualmente no se llevan a cabo, a causa de la dificultad del Director para cohesionar un equipo. Estas son:

SUBFUNCIÓN 3.3.3- COMUNICACIÓN INTERNA: parte fundamental en cualquier organización, es contar con los medios para una efectiva comunicación interna. Actualmente UTPMP-El Salvador no posee una centralización de la comunicación; por lo que las actividades de comunicación para cada área están a cargo de los Directores. La falta de medios para la comunicación formal se subsana por medio de la comunicación informal entre los miembros de la Organización.

ACTIVIDAD 3.1.6- PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL, la cual consiste en la creación de material para su uso en las actividades promocionales de la Institución. Esta no se lleva a cabo debido a falta de equipo para su realización.

La coordinación de prensa es una actividad que desarrolla actividades de denuncia social y promoción de la marca institucional por medio de los medios de comunicación. Esta desarrolla actividades de forma permanente, pero es más importante durante la Campaña institucional, durante los meses de junio, julio y agosto de cada año.

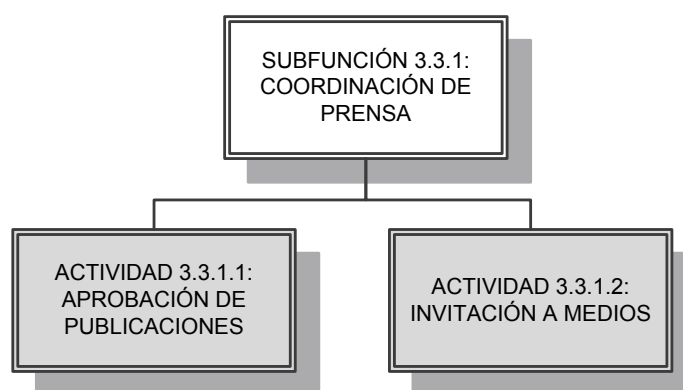


Ilustración 58. Coordinación de prensa

Observaciones:

- Su carga de trabajo es variable durante el año y requiere de mucho apoyo durante la Campaña institucional.

La sub función de relaciones públicas se relaciona de forma directa con las actividades realizadas por la función de Recursos. Comprende el seguimiento y reconocimiento a las empresas por su apoyo a la Organización.

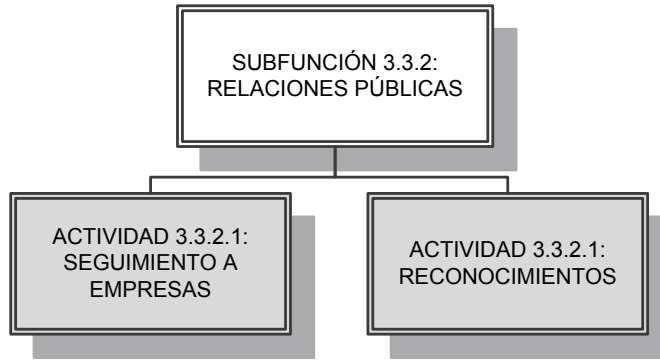


Ilustración 59. Relaciones públicas

Observaciones:

- Si bien es cierto que recursos obtiene donaciones de parte de empresas, también lo hacen otras áreas de la institución (voluntariado, logística de inventario), las cuales muchas veces se pasan por alto. Se debe establecer un medio para la comunicación de estas relaciones entre la Organización otras instituciones para su reconocimiento.
- No existe un protocolo establecido para el reconocimiento (cenas, actividades, cartas, etc.), y actualmente no se presentan memorias o resúmenes a las empresas del logro alcanzado gracias a sus donaciones, como un medio para incentivarlos.

El diseño actualmente consiste únicamente en la creación de material gráfico para la promoción de actividades y eventos por parte de la Organización.

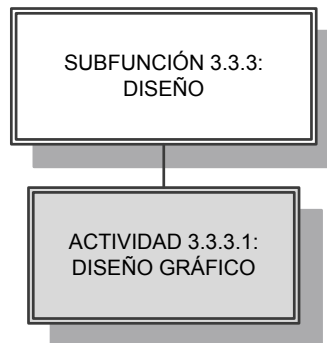


Ilustración 60. Diseño

VII.A.2.c.iv. *Función: Legal*

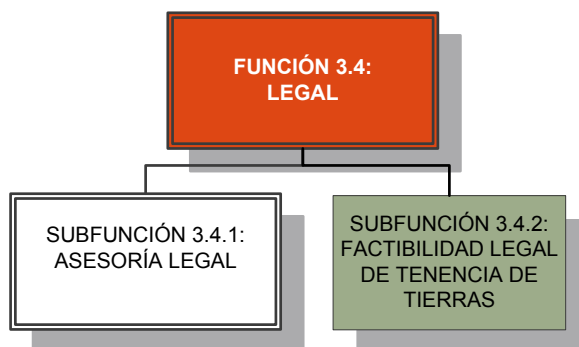


Ilustración 61. Función 3.4: Legal

Observaciones:

La función legal actúa únicamente como una función de apoyo a las demás áreas; se relaciona de forma más directa con la función de Recursos, mientras que se relaciona con alguna de las otras solamente en caso de ser requerida. Aunque no es estrictamente requerida por Construcciones o Administración y finanzas, está para el apoyo en casos especiales. Se considera una función faltante:

SUBFUNCION 3.4.2- FACTIBILIDAD LEGAL DE TENENCIA DE TIERRAS: Como parte importante de la asesoría legal, se considera que no existe una función encargada de la evaluación de opciones de legalización de tierras para las comunidades detectadas.

VII.B. *Flujo de trabajo e información*

A continuación se esquematizan las relaciones entre las entidades funcionales descritas anteriormente. Para esto se utiliza un diagrama de casos de uso de negocios⁵², en el cual se describen los principales actores internos de la Organización (en este caso, las áreas de la Organización, que interactúan dentro de los límites de la Institución. Representados también se encuentran los beneficiarios, como un actor externo a la Organización que también interactúa con ella dentro de los límites de la primera etapa del Modelo de intervención.

⁵² El modelo de uso de casos de negocios (*use-case business model*) es una herramienta para ilustrar el alcance del negocio a ser estudiado. Este consiste en un diagrama que representa a los actores o sistemas internos y externos, y los servicios o funciones por los cuales interactúan entre sí.

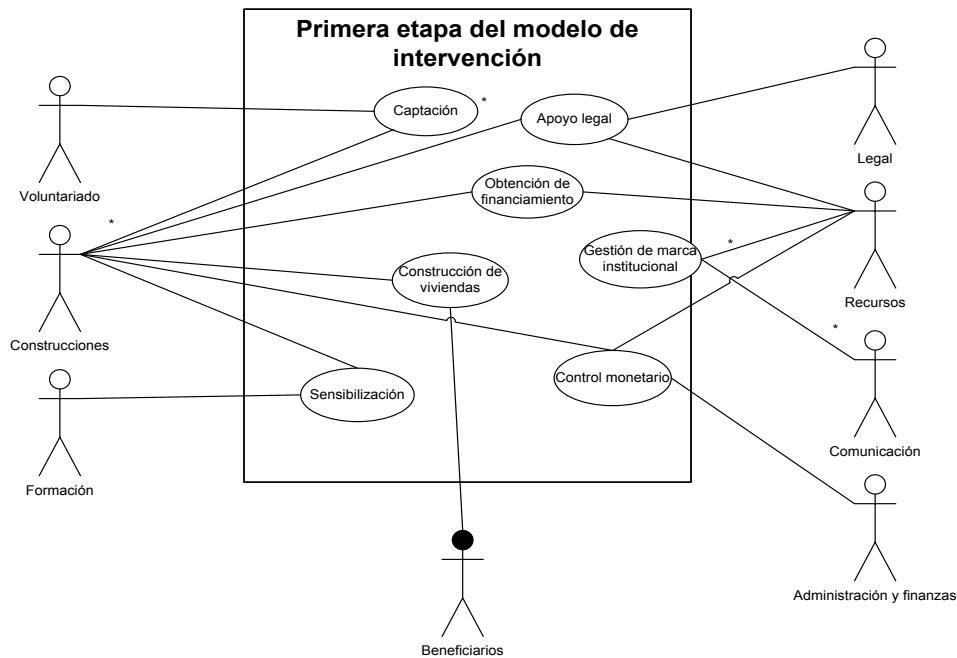


Ilustración 62. Modelo de casos de uso de Un techo para mi País.

En los diagramas siguientes se presenta cada uno de los proveedores con su respectiva entrada y cada uno de los usuarios con el producto que utiliza, además de una descripción de las actividades que realizan. Esto facilitará la visualización de las relaciones que existen tanto por parte de los proveedores como de los usuarios para cada uno de los procesos funcionales de la institución. Estos diagramas, además de los diagramas de actividades se realizaron con el fin de conocer las relaciones existentes y que servirán de insumo para la elaboración posterior de un sistema de información.

VII.B.I. Voluntariado

Su principal objetivo consiste en la captación y parte de la gestión del recurso humano necesario para el desarrollo de las distintas actividades que UTPMP-El Salvador realiza. Se divide en dos áreas principales: inserción y voluntariado:

- Inserción consiste únicamente en la asignación de voluntarios a programas específicos de habilitación social;
- voluntariado trabaja en el reclutamiento de voluntarios para las construcciones y demás actividades.

Las relaciones del área se describen a continuación.


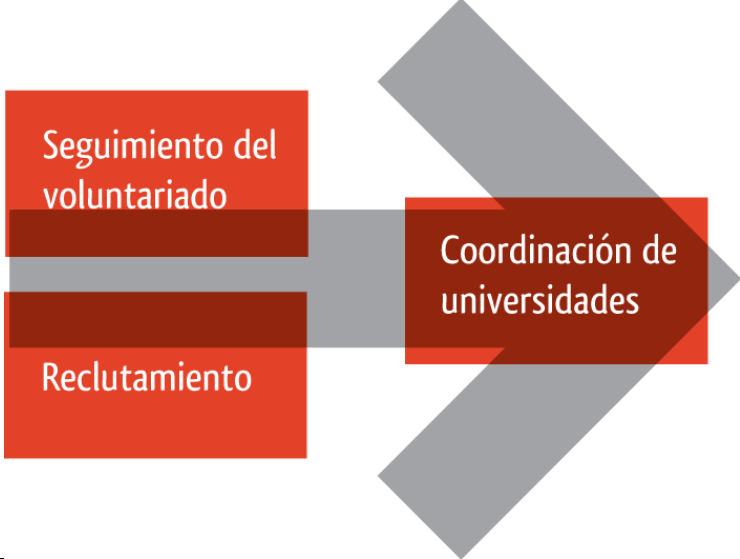
UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 <i>Un techo para mi País</i>	
PROCESO: <i>Reclutamiento y Seguimiento de Voluntarios</i> RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Voluntariado</i>			
PROPOSITO: Reclutar a los voluntarios que participaran como fuerza de trabajo en las distintas actividades de UTPMP.			
Proveedores: ✓ Universidades ✓ Colegios ✓ Formación ✓ Construcción ✓ Comunicaciones ✓ Administración y Finanzas	PROCESO 		Clientes: ✓ Construcción ✓ Recursos ✓ Comunicaciones ✓ Área Legal ✓ Formación
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Universidades	Autorización de entrada a sus instalaciones	Cuadrilleros, Jefes de cuadrilla y Staff	Construcción
Colegios	Estudiantes de secundaria	Voluntarios para colecta	Recursos
Formación	Concientización y fidelización de voluntarios	Equipo de voluntarios	Comunicaciones
Construcción	Número requerido de voluntarios para las actividades de construcción.	Voluntarios	Área Legal
Comunicaciones	Medios para captación de voluntarios	Voluntarios	Formación
Administración y Finanzas	Fondos	Comprobantes de transacciones	Administración y finanzas
Voluntarios	Datos y pagos de inscripción	Dinero recolectado	Administración y finanzas

Ilustración 63. PEPSU para el área de Voluntariado

Este es uno de los procesos en los que se necesitar mayor comunicación entre el área de Comunicaciones, Formación y Construcción porque estas áreas participan como proveedores y usuarios de este proceso.

Esta área cuenta con un director el cual es un empleado remunerado de la institución. Su labor principal es organizar y dirigir a los equipos encargados del reclutamiento de los voluntarios para cada una de las actividades que se realizan y que requieran una cantidad masiva de voluntarios (construcciones, colectas, foros, etcétera). Las actividades de gestión del voluntariado dentro de la primera etapa del Modelo de intervención se limitan a aquellas cuyo objetivo esté relacionado a la convocatoria de jóvenes universitarios de las diferentes universidades del país.

Para atraer nuevos voluntarios y mantener contacto con los voluntarios dentro de la institución se conforman equipos de voluntarios en algunas de las universidades que colaboran con UTPMP –El Salvador. Estos equipos, dirigidos por un coordinador de universidad, tienen como función el motivar y ayudar al reclutamiento de nuevos voluntarios coordinándose con el director de voluntariado para mantener informado a los estudiantes en cada una de las universidades.

El proceso para el reclutamiento de voluntarios depende de cada actividad. En el caso de foros u otras actividades menores, se realiza por medio de invitaciones mediante diversos medios (Facebook, correo electrónico, llamadas telefónicas). En el caso de otras actividades de mayor envergadura el proceso requiere de mayor actuación; por ejemplo, en el caso de la colecta y las construcciones masivas, el reclutamiento se designa también a los voluntarios encargados de la coordinación de tales actividades. En el caso de las construcciones, es el staff de cada escuela⁵³ (sitio de campamento) el encargado de la inscripción, y en el caso de las colectas, son los jefes de punto.

Colecta

Una de las dos ramas principales de la colecta consiste en la gestión del voluntariado, debido a la necesidad de captación de una gran cantidad de voluntarios para el evento, con dos metas paralelas: a) el cumplimiento de la meta de recaudación, y b) despertar el interés de nuevos voluntarios hacia las actividades de UTPMP. Para esto se hace uso de una estructura de organización *temporal* dedicada a la preparación de la colecta, cuya responsabilidad principal es asumida por los jefes de colecta. Estos a su vez tienen una división de tareas según las funciones relacionadas al voluntariado y a la logística (estos trabajan directamente con el área de Recursos).

Los jefes de colecta con funciones de voluntariado son encargados de asignar a cada uno de los jefes de punto (punto es el lugar específico donde se realiza la colecta, semáforos o centros comerciales). A su vez, cada jefe de punto elige a responsables directos de la captación del voluntario, denominados jefes de grupo. Esta organización pirámide se puede resumir en el siguiente diagrama:

⁵³ Escuela se define como el sitio de campamento para las construcciones. Se denomina así debido a que usualmente para el punto de reunión para los voluntarios se gestiona el alojamiento en escuelas cercanas a las comunidades.

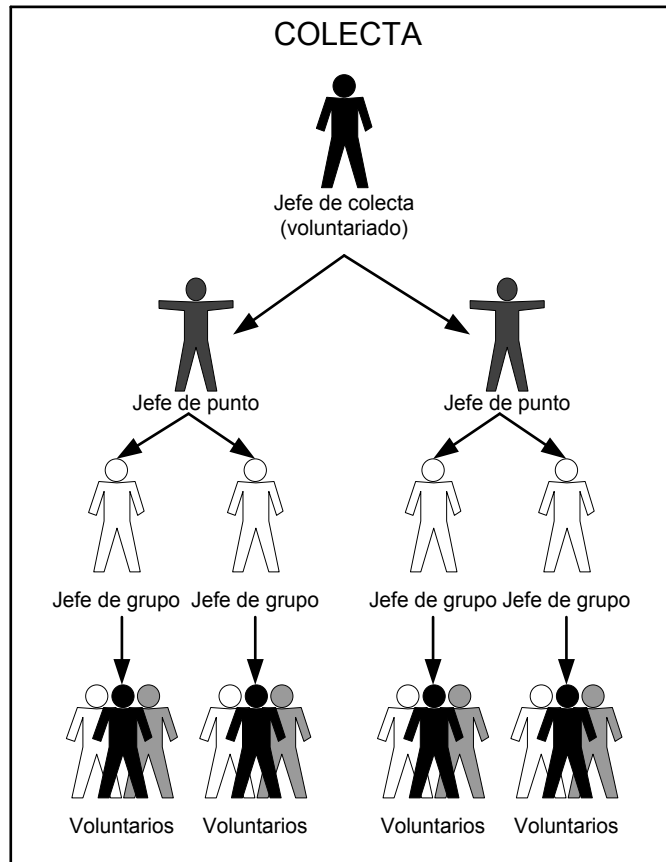


Ilustración 64. Organización temporal para la colecta

Esta estructura fue utilizada por primera vez para este año, y aunque se probó efectiva, ha acarreado ciertas complicaciones en su manejo, específicamente para la comunicación y el seguimiento requerido para el control y la motivación de los voluntarios.

Construcciones

Planificación

Las actividades de construcción inician con la planificación del número de voluntarios requeridos en total para el proyecto, por parte del director de voluntariado en conjunto con el director de Construcción y Recursos. Como política se establece un número de diez voluntarios por cuadrilla para el cálculo de voluntarios totales. A partir de esto se establece una estrategia de captación, basada en la capacidad de convocatoria dentro de las universidades en las que se tiene presencia de un equipo de trabajo. Por tanto, se proyecta una meta en términos de voluntarios dependiendo de la participación histórica de los voluntarios de cada universidad. Uno de los principales medios para la captación consiste en el trabajo realizado por los equipos de universidad. Estos actúan con base en la meta propuesta, y desarrollan actividades de captación realizadas por los equipos de voluntariado, muchas veces junto a miembros del staff de construcciones. Estas actividades varían según las características del

equipo (tamaño, tamaño de la meta, fondos recaudados, iniciativa, creatividad y comunicación entre sus miembros). Esta variabilidad en las actividades realizadas trae como consecuencia cierta dificultad para la retroalimentación y el control. Las actividades de captación realizadas en las universidades consisten en la promoción del evento y la inscripción del voluntario en el lugar. Los grupos de universidades están autorizados además para recolectar los pagos de voluntarios por la inscripción en las construcciones, aunque actualmente debido a las funciones de Administración y finanzas, la entrega de los comprobantes se realiza más adelante, y muchas veces no se realiza por la dificultad de encontrar a los voluntarios para entregarle sus comprobantes de pago.

Medios masivos

Otro medio para la consiste en el uso de estrategias de comunicación impersonal. Para esto, se mantiene una base de datos de voluntarios la cual sirve tanto para mantener informado a los voluntarios antiguos como para registrar a los nuevos voluntarios, utilizando correo electrónico, llamadas telefónicas y Facebook. Actualmente se está implementando también un sistema para la inscripción de los voluntarios en las construcciones, por medio del sitio web de la Organización www.untechoparamipais.org.sv. Por medio de este sitio el voluntario tiene la posibilidad de reservar un cupo durante un tiempo determinado antes de la cancelación de su pago para las construcciones. El voluntario inscrito debe de cancelar el monto de colaboración en las oficinas de la institución durante los cinco días posteriores a su inscripción; de lo contrario se anula el cupo. Sin embargo, según la experiencia obtenida en las últimas construcciones, el método no ha probado ser muy efectivo debido, debido a que no se logró balancear el número de voluntarios requeridos para cada escuela (información encontrada en el estudio de *Calidad*, pág. 196).

Captación por medio del staff

Otra estrategia para la captación se realiza de forma conjunta con el área de construcciones, y es realizada por la organización temporal designada para los campamentos (*staff*). Los miembros del staff de cada una de las escuelas (sitios de campamento), independientemente de su responsabilidad dentro de las construcciones, tienen la responsabilidad de juntar la cantidad de voluntarios correspondiente para su campamento. Esto se realiza por medio de un sistema de captación en el cual los jefe de construcción y jefes de materiales se encargan de designar a los jefes de cuadrilla (uno por casa a ser construida). Estos a su vez, tendrán la meta de convocar a cinco voluntarios por su cuenta. Además, se designa a un encargado de la construcción y otro miembro del staff llamado “staff alfa”, los cuales están encargados de organizar actividades de captación (usualmente en universidades) que involucren a los demás miembros del staff y sus jefes de cuadrilla con el fin de lograr el número de inscripciones que cubran con la meta de voluntariado requerida para cada campamento.

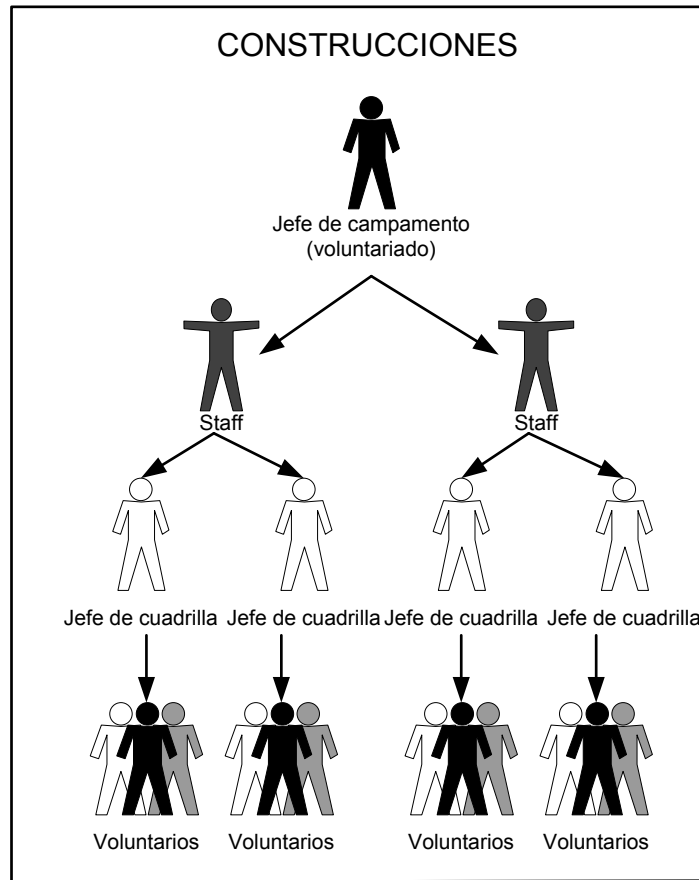


Ilustración 65. Flujo de reclutamiento dentro de las construcciones

Efectividad de los métodos de captación

Debido a la existencia de una variedad de medios para la captación de voluntarios, actualmente no se conoce la efectividad de cada uno de ellos. Existen casos en los que distintas estrategias están dirigidas a las mismas personas. Por ejemplo, un estudiante de la UCA que sea abordado por un equipo de universidad, podría estar registrado en la base de datos y reciba llamadas telefónicas, invitaciones por medio de Facebook, y ser abordado por el staff días más adelante. Si bien la concentración de esfuerzos podría ser un medio efectivo para la captación, es difícil de medir.

VII.B.1.a. Observaciones

- Voluntariado es el área con más cantidad de voluntarios a su cargo, por lo que actualmente el uso de tecnologías de información es el mejor modo para la comunicación de información de forma masiva a sus voluntarios. Sin embargo, uno de los problemas con el uso de estos masivos es que mucha de esta información fluye en una sola dirección, es decir, hacia los voluntarios y no información desde estos hacia la Organización.
- Dentro del caso de los equipos que componen al área (de universidades, organización para la Colecta, las actividades de seguimiento se vuelven difíciles a medida que la cantidad de

personas con responsabilidades dentro del área aumentan. Unido a la necesidad de centralizar la información y a casos comunes como la deserción y ausentismo de voluntarios a reuniones por motivos personales, se deberá diseñar un sistema que permita mejorar tales funciones.

VII.B.2. Construcciones

UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 <small>Un Techo para mi País</small>	
PROCESO: <i>Construcción</i>			
RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Área de Construcción</i>			
PROPOSITO: Construir un número determinado de casas de emergencia por cada campamento y servir como medio para la formación del voluntariado por medio de la convivencia con los beneficiarios.			
Proveedores: ✓ Fábrica de Prefabricación ✓ Voluntariado ✓ Proveedores de materiales de construcción. ✓ Proveedores de insumos para campamentos (alimentos, medicamentos, etc.) ✓ Administración y Finanzas ✓ Gobiernos Municipales ✓ Centros Escolares ✓ PNC	PROCESO 		Clientes: ✓ Beneficiarios (Comunidades) ✓ Formación ✓ Comunicación
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Fábrica de Prefabricación	Paneles Prefabricados	Vivienda de Emergencia	Beneficiarios (Comunidades)
Voluntariado	Voluntarios	Concientización de los Voluntarios hacia la realidad en la que viven las comunidades	Formación
Proveedores de materiales de construcción	Clavos, tornillos, clavo y sellador para techo, bisagras y pasador.	La vivienda es el producto más tangible del modelo de intervención de la organización.	Comunicación
Proveedores de insumos para campamentos	Alimentos, medicamentos, servicios sanitarios y agua.	Salud y alimentación de campamentos	Voluntarios
Administración y Finanzas	Fondos	Materiales, insumos, transporte, caja chica para campamentos	Voluntarios
Gobiernos Municipales	Transporte de voluntarios y materiales, pago de servicio de prefabricación.	Viviendas listas para su construcción	Voluntarios
Centros Escolares	Préstamo de Instalaciones para la estancia de los voluntarios durante el periodo de las construcciones.	Instalaciones listas para adecuación de <i>escuelas</i>	Staff
PNC (o CAM)	Agentes de seguridad	Seguridad de voluntarios	Voluntarios

Ilustración 66. PEPSU para construcciones

En este proceso de construcción, además de relacionarse con otras áreas funcionales dentro de la misma Organización, también tiene relaciones con entes externos a la institución como quien le presta el servicio de prefabricación o los mismos beneficiarios. Por tanto, el flujo de información debe ser pronto y efectivo para garantizar las mejores condiciones de negociación y seguimiento desde y hacia las entidades externas, estableciendo relaciones estratégicas que beneficien a la Organización.

Esta área se encarga de construir viviendas de emergencia por medio de la organización de campamentos, y servir como medio para la formación del voluntariado por medio de la convivencia junto al trabajo con los beneficiarios

Funcionamiento: Se cuenta con un director de construcción el cual es encargado de gestionar los procesos de abastecimiento de materia prima e insumos además de la prefabricación de las casas y la logística en los campamentos. Este director a su vez está a cargo de dos direcciones más, la de Detección y asignación, y la de Logística de intendencia. Ambas comprenden distintas etapas dentro de las construcciones. Por último, el proceso de la logística de construcción es llevado a cabo por un equipo de voluntarios denominado “staff de construcciones”.

VII.B.2.a. Coordinación de campamentos

Para realizar las construcciones se monta un modelo de organización llamado staff por cada uno de las escuelas (campamento), es decir, si se construirá en cinco lugares diferentes se designarán cinco staff. En este caso, cuando se construye en más de un lugar se designan jefes de campamento los cuales se encargan de coordinar al staff. El staff cuenta con diferentes puestos entre los cuales se pueden mencionar: dos intendentes, dos jefes de construcción, un jefe de materiales y dos jefes de escuela. En el caso que la construcción que no sean masiva (construcciones de fin de semana) y solo cuenta con un campamento no se cuenta con jefe de campamento, cada puesto de los anteriores es designado y coordinado por el Director de construcciones. El staff es el encargado de organizar la construcción junto a los jefes de campamento, quienes son los encargados de coordinar los diferentes campamentos en las construcciones masivas.

El flujo de información se realiza en muchos casos de forma jerárquica, similar a como se realiza el reclutamiento (ver *Ilustración 65. Flujo de reclutamiento dentro de las construcciones*, página 139). Esto dificulta la retroalimentación de la información, y en muchos casos, hace que esta no llegue a los coordinadores que la necesiten. Así como se muestra en el diagrama de actividades (*Ilustración 67*), el staff debe coordinar la preparación de los campamentos junto al área de Formación y voluntariado de forma simultánea a partir de la planificación. Actualmente esta misma dificultad genera problemas en la división de labores, debido a problemas en la comunicación. Especialmente en el caso de las actividades de captación de voluntario por sí mismas requieren una fuerte coordinación entre los equipos de universidades y el staff sobre los avances de los logros en las actividades de captación.

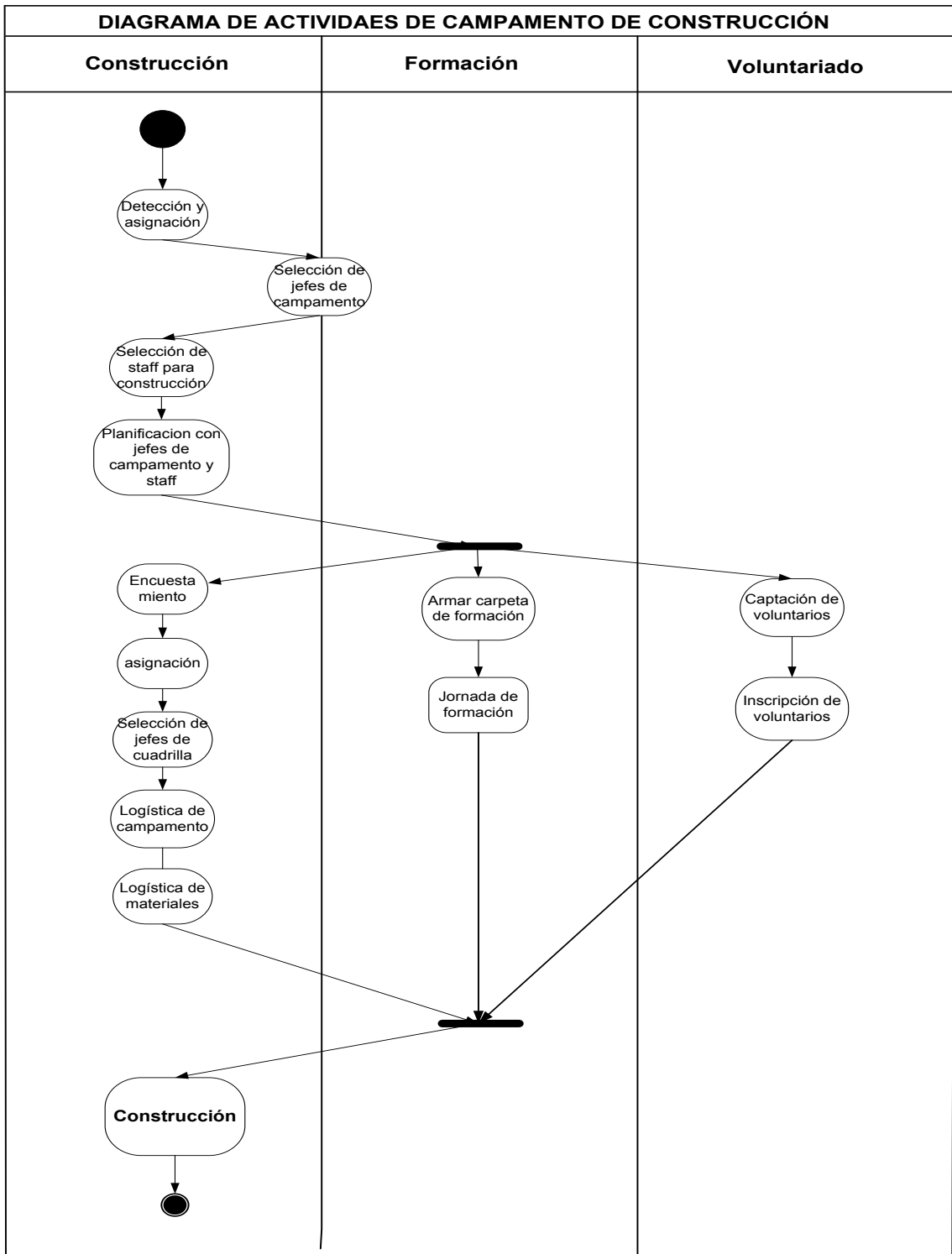


Ilustración 67. Diagrama de actividades de coordinación de campamentos

Logística del campamento

Previa a la ejecución del campamento, se debe preparar la logística de elementos necesarios para el desarrollo del campamento. La logística de campamento comprende todos los requerimientos para la movilización de recursos hacia los sitios de construcción:

- Los paneles y otros insumos necesarios para la construcción;
- la alimentación e insumos para la intendencia de las escuelas;
- los sitios para el alojamiento de la escuela (usualmente centros escolares o casas comunales);
- los voluntarios;

Los lugares de alojamiento para los voluntarios se gestionan solicitando a la comunidad información sobre centros escolares aledaños, adonde se negocia con ellos para que permitan que los voluntarios se alojen durante su permanencia en el lugar; además, se considera la búsqueda de apoyo local para la movilización de los voluntarios desde el sitio donde se alojarán hacia los sitios específicos para la construcción para cada cuadrilla. En el caso de que el lugar de la construcción este demasiado retirado de la escuela, se solicita a la alcaldía del municipio en el que está construyendo.

Para la movilización de los paneles de madera prefabricados, la responsabilidad de los jefes de material y de construcción consiste en la designación de un centro de acopio para su almacenamiento. El tamaño del vehículo para el transporte es relativo a la cantidad de viviendas a construirse, y la seguridad del sitio, por lo que debe existir una comunicación constante entre los miembros del staff encargados. Actualmente se realiza por medio de las reuniones semanales durante las semanas previas a las construcciones, y no existen registros de las actividades o decisiones para la solución de problemas comunes, para su uso en campamentos posteriores. Esto acarrea la pérdida de información producto de la experiencia ganada por los voluntarios, la cual no puede ser utilizada más adelante.

Desde el centro de acopio designado, el cual es gestionado en las comunidades, se distribuirá la materia prima para cada una de las casas a construir, solicitando a la alcaldía facilitar el transporte vehicular desde la bodega a la comunidad, con la ayuda de voluntarios y miembros de la comunidad se reparten los materiales a las viviendas.

Dentro del flujo de trabajo, la obtención de financiamiento para el transporte por parte de las alcaldías y la obtención de donaciones de alimentos son altamente importantes para la reducción de los costos de construcciones. Sin embargo, se ha observado la necesidad de mantener bases de datos de empresas donantes para el área y el historial alcaldías que faciliten la reducción de costos, para mantener relaciones y seguir construyendo en comunidades aledañas. El registro de información sobre resultados de la preparación de cada campamento, junto a la aplicación de políticas al respecto aumentará la certeza de la reducción de costos.

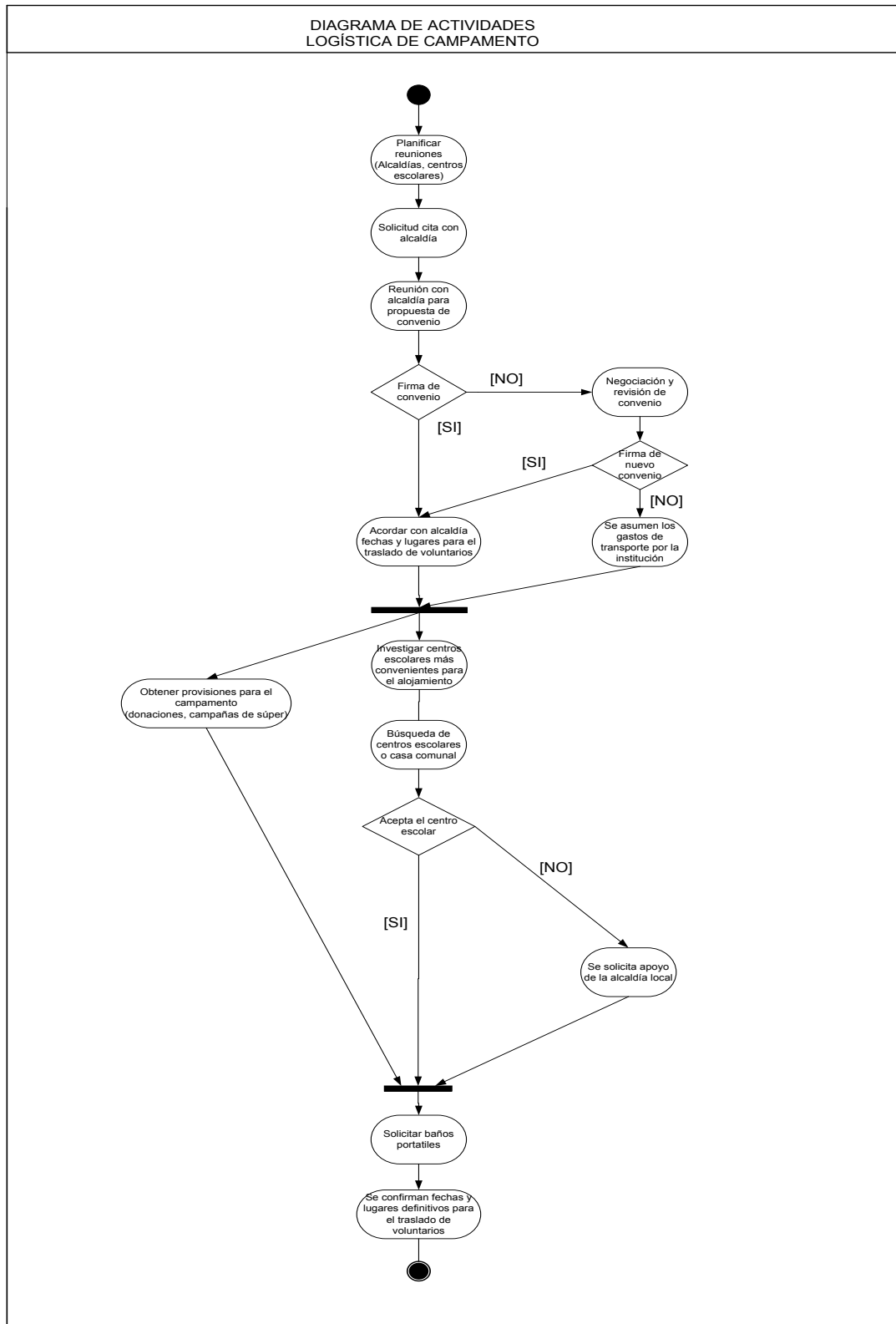


Ilustración 68. Diagrama de actividades de logística de campamento

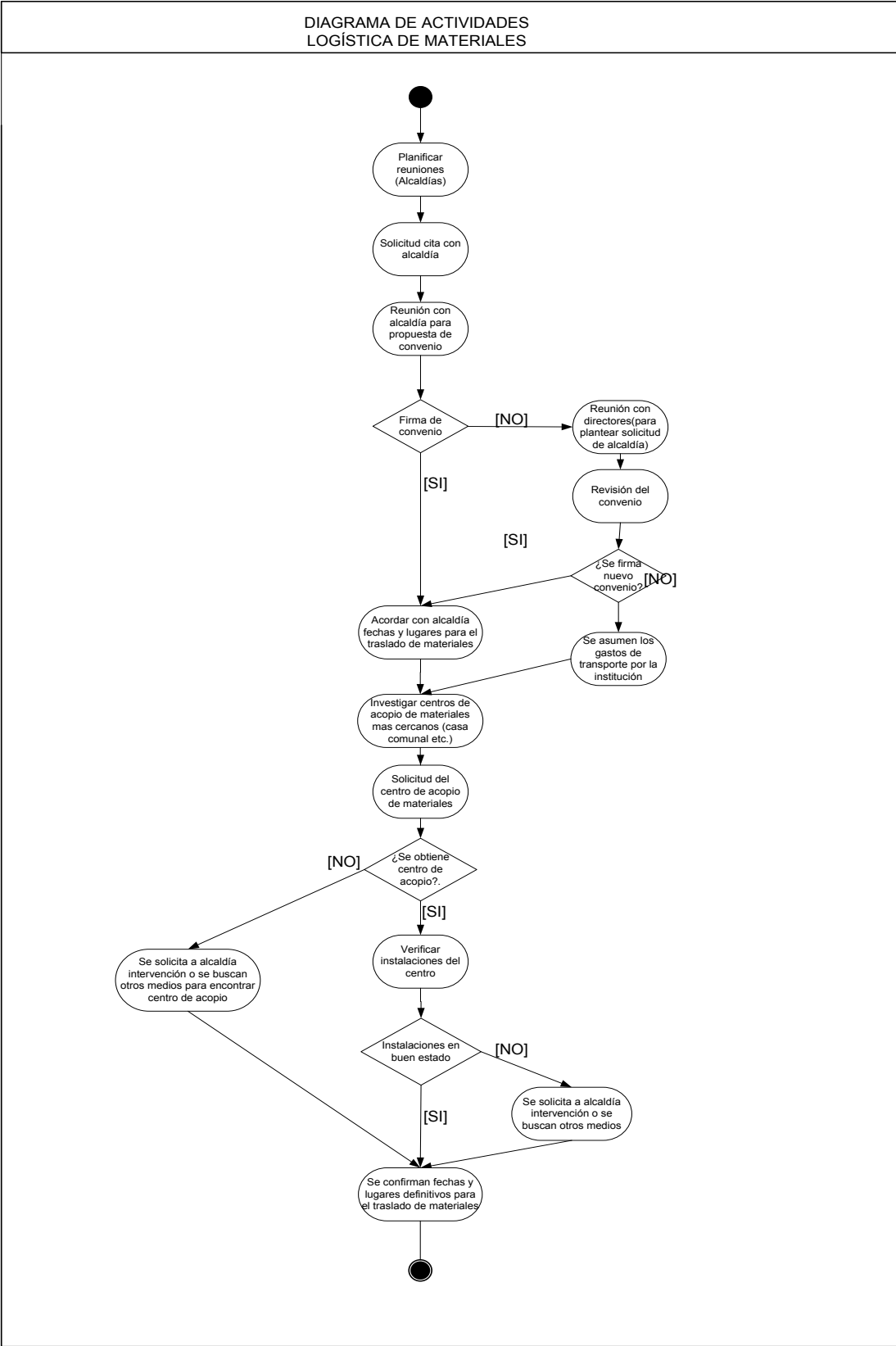


Ilustración 69. Diagrama de actividades de logística de materiales

Durante las construcciones, existe una buena división del trabajo por parte del staff de construcciones. Sin embargo, actualmente no existe un modo de evaluar los problemas dentro de la ejecución de las construcciones:

- En términos de los materiales, no se lleva un registro de los insumos recibidos por el jefe de materiales. Se han observado casos en los cuales se llevan pilotes u otras piezas extra, y son olvidadas por los jefes de materiales en las comunidades al final de las construcciones. Las verificaciones (parte de las funciones de los jefes de materiales según se observa en la Ilustración 70), se realizan sin ningún tipo de formulario para el control.
- Respecto a la construcción, el Director de construcciones hasta la fecha no cuenta con un registro de los principales problemas en la construcción de la casa o las dificultades más comunes que los jefes de cuadrilla y voluntarios tienen, lo cual podría permitir la mejora en los métodos de capacitación a miembros del staff encargados de construcciones, o jefes de cuadrilla.
- Actualmente tampoco se lleva un registro de los accidentes ocurridos.

VII.B.2.b. Detección y asignación

Su objetivo es detectar las comunidades con perfil para ser candidatos a construcción con base en las condiciones de pobreza (condiciones habitacionales, educación, salud, etc.). Esta unidad es parte del área de construcción, pero tiene su propio director y funciona de forma relativamente descentralizada. Las comunidades se detectan de diferentes formas (se identifican): por estudios realizados por instituciones que se dedican al estudio de este sector de la población (ONG e instituciones de Gobierno), por medio de llamadas realizadas directamente por las comunidades o asignaciones que realiza la empresa o institución que dona para las construcciones.

Para la identificación de las comunidades se mantiene una base de datos con información de estas, se llena una ficha social para cada una de las comunidades detectadas; en el caso que la comunidad cumpla con los requisitos para formar parte del modelo de intervención, se procede a el proceso de detección, en donde se califica las condiciones de vida de cada una de las familias que habitan en la comunidad por medio de un instrumento (ver *Anexo 4. Encuesta de asignación*, página 463) que genera una puntuación con escala del 0 al 1000 siendo el 1000 el de mayor necesidad y urgencia para formar parte del modelo de intervención.

Luego de la encuesta se procede de dos formas: en una se archiva la información obtenida en la encuesta, para ser utilizada en un futuro y la otra es continuar con el proceso de asignación, lo cual se realiza por medio de una carta de compromiso por parte de ambos interesados (beneficiario e institución), en este punto la familia que fue asignada está esperando la construcción de la vivienda de emergencia.

Actualmente esta área es la única que cuenta con una propuesta de un sistema de información. Sin embargo, este no ha sido implementado y no mantiene una relación con la información utilizada por las demás áreas funcionales, como por ejemplo el catastro institucional.

VII.B.2.c. Logística de intendencia

Esta área vela por la obtención de insumos y actividades propia del alojamiento de los voluntarios. Esta dirección es el único cargo de este nivel cuyas funciones son asumidas por un voluntario. Dentro de sus funciones se encuentran la gestión continua para la reducción de costos logísticos para las construcciones, lo cual es uno de las metas del área de construcciones. Esta área toma como insumos la obtención de donaciones de agua y comida con el fin de alimentar a los voluntarios durante los campamentos. A su vez, también trabaja en la coordinación de los servicios básicos dentro de los campamentos, tales como: limpieza, cocina y baños. Otra de las funciones consiste en la gestión para garantizar la salud y seguridad del voluntariado. Esto se realiza por medio de la obtención de alianzas con organizaciones que prestan sus servicios, tales como la PNC, el CAM o la Cruz Roja, entre otros.

Se ha determinado que actualmente no existe información requerida para la preparación de planes de emergencia o armado de botiquines, debido a que no se conoce de forma medible o comprobable la incidencia de casos de accidentes o de riesgos latentes en las comunidades.

VII.B.3. Formación


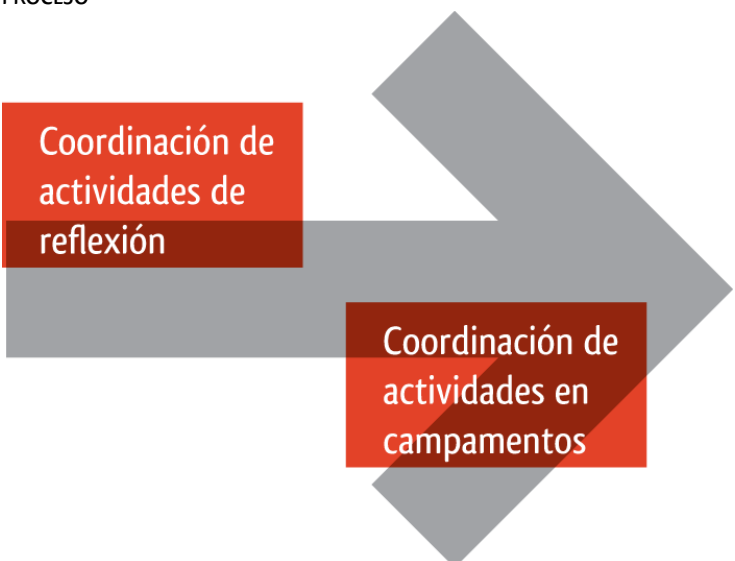
UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 Un techo para mi país	
PROCESO: <i>Formación del Voluntariado</i>			
RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Formación</i>			
PROPOSITO: Formar a los miembros de la Organización, garantizando así la transmisión del mensaje y los valores de sentido social propuestos por la institución.			
Proveedores: ✓ Voluntariado ✓ Construcción ✓ Comunicación ✓ Administración y Finanzas	PROCESO 		Clientes: ✓ Voluntariado ✓ Comunicación
MATRIZ PEPSU			
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Voluntariado	Voluntarios a ser formados	Concientización de voluntarios	Voluntariado
Construcción	Lugar y momento para que se dé la formación	Voluntarios concientizados promueven el mensaje de la organización.	Comunicación
Comunicación	Promoción de actividades de reflexión	Más captación de voluntarios	Voluntariado

Ilustración 71. PEPSU para Formación

Observaciones: su principal proveedor es voluntariado, puesto que la razón de ser de formación depende de los voluntarios. Su objetivo es formar a los miembros de la Organización, garantizando así la transmisión del mensaje y los valores de sentido social propuestos por la institución.

La labor de formación no se limita a los voluntarios, sino también a los miembros permanentes de la Organización. Esto garantiza la transmisión del mensaje a los voluntarios de todos los equipos de la Organización. Como resultados, se espera el trabajo social junto a los lineamientos y directrices que conlleven un sentido y compromiso coherentes con los valores y la misión institucional.

La formación a los voluntarios se da de forma masiva en los campamentos, en las diferentes dinámicas por las tardes o noches en las escuelas, los encargados de dar la formación son los jefes de escuela en colaboración con los demás miembros del staff y los jefes de cuadrilla, para cada campamento se preparan cada una de las dinámicas que se harán en formación en base a lo objetivo que se quieren lograr con la formación, se elaboran en coordinación con los jefes de campamento y el director de formación y los encargados de desarrollar los temas en los campamentos son los jefes de escuela como antes se mencionó esto no quiere decir que los demás miembros del Staff no sean responsables de la formación de los voluntarios.

Para dar la formación de los diferentes miembros que componen la organización en las construcciones (staff, jefes de cuadrilla y cuadrilleros) se hace de forma diferente. En cuanto al Staff, los encargados de dar la formación son los jefes de campamentos y el director de formación lo cual se hace por medio de un convivio en el que intervienen Staff y los jefes de cuadrilla. Esto también es apoyado a través de una presentación aprovechando además para capacitarle en la construcción de las casas. Para dar la formación a los cuadrilleros (voluntarios), se hace por medio de reuniones al final de cada día y es responsabilidad directa de los jefes de escuela ayudados por el resto del staff y jefes de cuadrilla. Es importante señalar que la formación forma un papel importante en las construcciones, pues despierta en el voluntario el deseo de cambiar la realidad en la comunidad intervenida y motivar a seguir ayudando.

El director de formación trabaja también en el seguimiento de las actividades comunicacionales, por medio del diseño del hito comunicacional, participación en el diseño de la campaña institucional realizada por el área comercial, orientación y motivación de los voluntarios en la colecta y la organización de actividades varias tales como tertulias, foros y espacios de reflexión.

Actualmente los resultados de las actividades realizadas por el área no son medibles debido a la falta de herramientas para estos. Además, la carpeta de formación (el documento con lineamientos pedagógicos para los campamentos), solo cuenta con temas, por lo que la forma en la que se desarrollan dichos temas depende de la capacidad del staff, esta libertad y falta de seguimiento en las actividades logra un fallo en la uniformidad de la ejecución de las actividades en las distintas escuelas.

VII.B.4. Recursos

Su objetivo consiste en recaudar los recursos financieros suficientes para sustentar el programa a lo largo de tiempo.



UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 <small>Un techo para mi país</small>	
PROCESO: <i>Obtención de Recursos Financieros</i> RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Recursos</i>			
PROPOSITO: Recaudar los recursos financieros suficientes para sustentar el programa a lo largo de tiempo.			
Proveedores: ✓ Empresa Privada ✓ Voluntariado ✓ Comunicaciones ✓ Población Donante ✓ Administración y Finanzas	PROCESO 		Cientes: ✓ Administración y Finanzas
MATRIZ PEPSU			
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Construcción	Número de casas planificadas a construir.		
Voluntariado	Voluntarios que forman parte de los equipos encargados de administrar las estrategias de captación de fondos.	Recurso Monetario	Administración y Finanzas
Empresa Privada	Donaciones		
Comunicaciones	Campaña Institucional		
Población Donante	Donaciones		
Administración y Finanzas	Fondos		

Ilustración 72. PEPSU para Recursos

Observaciones: este proceso tiene que tener una estrecha relación con administración y finanzas para así lograr establecer sus metas con base en un presupuesto y además otros factores que influyen en la planificación, .por lo general sus proveedores. Los recursos se obtienen por medio de donaciones de empresas privadas o personas particulares, también a través de colectas u otros eventos organizados con el fin de recolectar fondos para mantener el proyecto. Uno de las mayores donantes en la

actualidad es el banco Scotiabank que además de donar fuertes cantidades de dinero cada año coloca alcancías en sus agencias para que sus clientes puedan donar.

Esta área cuenta con un equipo de recursos dirigidos por su director y un coordinador todos enfocando esfuerzos para reunir los recursos necesarios para el desarrollo del modelo de intervención en el país. El área de recursos cuenta con diferentes estrategias para reunir fondos entre las más importantes se pueden distinguir las siguientes:

Redondeo de vueltos: esta estrategia consiste en lograr acuerdos con los administradores de restaurantes y otros establecimientos comerciales para que sus empleados promuevan la idea de donar su cambio (vuelto) en las compras de productos que comercializan para la institución.

Plan de socios: consiste en manejar una cartera de socios por medio de un grupo de personas designadas, los socios donan ya sea por medio de las empresas asociadas es decir se les descuenta un monto de su salario, o por medio de una cuenta de ahorro en donde de igual manera se les descuenta cierta cantidad de dinero dependiendo de lo que quieran donar, el equipo encargado de mantener el plan de socios está encargado de conseguir nuevos socios y de mantener informados a los actuales para que no se retiren de dicho plan.

Colecta: la colecta se realiza una vez al año y se pretende obtener fondos por medio de la gran cantidad de voluntarios en la calles además de una fuerte intervención en los medios de comunicación y el apoyo de algunas empresas.

Construyendo con tu empresa: en esta estrategia se busca que las empresas donen el dinero para la construcción de una o varias casas, y que también las personas que laboran en dicha empresa participen en la construcción, buscando además de la donación crear en las personas de las empresas un sentido de responsabilidad hacia los más necesitados.

Construyendo con tu familia: esta estrategia es idéntica en funcionamiento con la anterior, aunque en lugar de ser una empresa se buscan familias con posibilidades para que realicen donaciones; en este caso no es necesario que una sola familia done el monto completo de la casa.

Colegios: en esta estrategia se busca involucrar a los colegios realizando diferentes actividades e incentivando a que participen en ellas, aquí depende de la creatividad del equipo de recursos para la realización de actividades encaminadas a recolectar fondos.

Eventos y actividades: esta estrategia es parecida a la anterior solo que en lugar de ser negocios permanentes o con una duración mayor se realizan eventos y actividades que puedan generar recursos un ejemplo de ello es el ConciertoTecho que se está organizando el cual consiste en un concierto con varias bandas nacionales, también en colaboración con Scotiabank se realizó una carrera de atletismo, cuya inscripción (\$1) era donación para la institución.

En el último año se ha visto una reducción en los ingresos de los recursos monetarios, según el equipo de recursos se debe a la disminución de las donaciones por parte de las empresas debido a la falta de información requerida para la toma de decisiones. Actualmente no se mantienen registros de las empresas donantes, ni de los montos requeridos para la evaluación de las estrategias; tampoco se tiene información del entorno de mercado a nivel nacional que les permita la implementación de estrategias que despierten el interés de las empresas donantes.

VII.B.5. Comunicaciones

Su objetivo es darse a conocer entre los donantes y al público en general.

UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 <small>Un techo para mi País</small>	
PROCESO: <i>Publicidad y Promoción</i> RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Comunicaciones</i>			
PROPOSITO: <i>Diseño y ejecución de campañas de Publicidad y Promoción.</i>			
Proveedores: ✓ Voluntariado ✓ Administración y Finanzas	PROCESO 	Clientes: ✓ Recursos ✓ Formación ✓ Voluntariado	
MATRIZ PEPSU			
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Voluntariado	Voluntarios que forman parte del equipo de comunicaciones	Campaña Institucional	Recursos
Administración y Finanzas	Fondos	Promoción de Eventos	Formación
Recursos	Estrategias de captación de fondos	Promoción de Eventos	Voluntariado

Ilustración 73. PEPSU para Comunicaciones

Observaciones: este en conjunto con recursos son los dos más grandes responsables del ingreso de recursos financieros, por lo tanto tiene que tener una estrecha relación de comunicación entre ellos. Funcionamiento: el área de comunicaciones tiene un encargado principal en su funcionamiento, el director de comunicaciones, el cual es apoyado por un equipo de comunicaciones (voluntarios). Utiliza

distintos medios, incluyendo redes sociales por medio de internet, correos electrónicos, medios de comunicación para sus campañas, medios escritos, etc.

- Donante y al público en general: parte fundamental del área de comunicaciones es dar a conocer a la institución con los donantes y también con el público en general, para así crear más lazos con las empresas y que las empresas que ya donan sepan el verdadero valor de lo que están donando.
- Campaña institucional: entre las funciones principales de comunicación esta la campaña publicitaria, conocido por mensaje institucional, que es el encargado de crear junto con el área de formación, puesto que el cual es la cara de la institución ante los medios y así las personas en general.
- Hito comunicacional: el hito comunicacional es parte de la campaña publicitaria y es responsabilidad de comunicaciones que este evento tenga el impacto necesario en la población, puesto que dependiendo de la conciencia que se pueda promover por medio del hito comunicacional así será la cantidad de personas dispuestas a ayudar a la institución ya sea como donantes o como voluntarios.
- Colecta: la colecta también es un medio para darse a conocer ante la población, además de servir para recaudar fondos es importante señalar que el área de comunicación tiene un papel fundamental, puesto de ellos depende la promoción de la colecta en los medios de comunicación y así tener una mayor recaudación.
- Construcciones: una función fundamental del área de comunicaciones está en diseñar una buena campaña para promover las construcciones, en el caso las construcciones masivas, también en las construcciones está encargado del diseño de las camisetas de cada construcción y del diseño de los banners que se utilizan para promoverlas.
- Eventos: el área de construcción también se encarga de diseñar las campañas publicitarias de otros eventos que se realizan para recaudar fondos o para concientizar sobre el problema de pobreza en el país (foros, conciertos, etc.).

Dentro de las funciones de comunicaciones también estar la comunicación interior entre las diversas áreas que componen a la institución, pero por el momento otras área asumen tales funciones.

Es importante destacar la importante relación entre la información institucional y la efectividad del área. Actualmente la Organización no genera reportes anuales de interés sobre los logros de la Organización, ni sobre el desarrollo de sus actividades, de manera que puedan ser utilizados como insumos para la creación de campañas o para la gestión de nuevas empresas donantes.

VII.B.6. Administración y finanzas

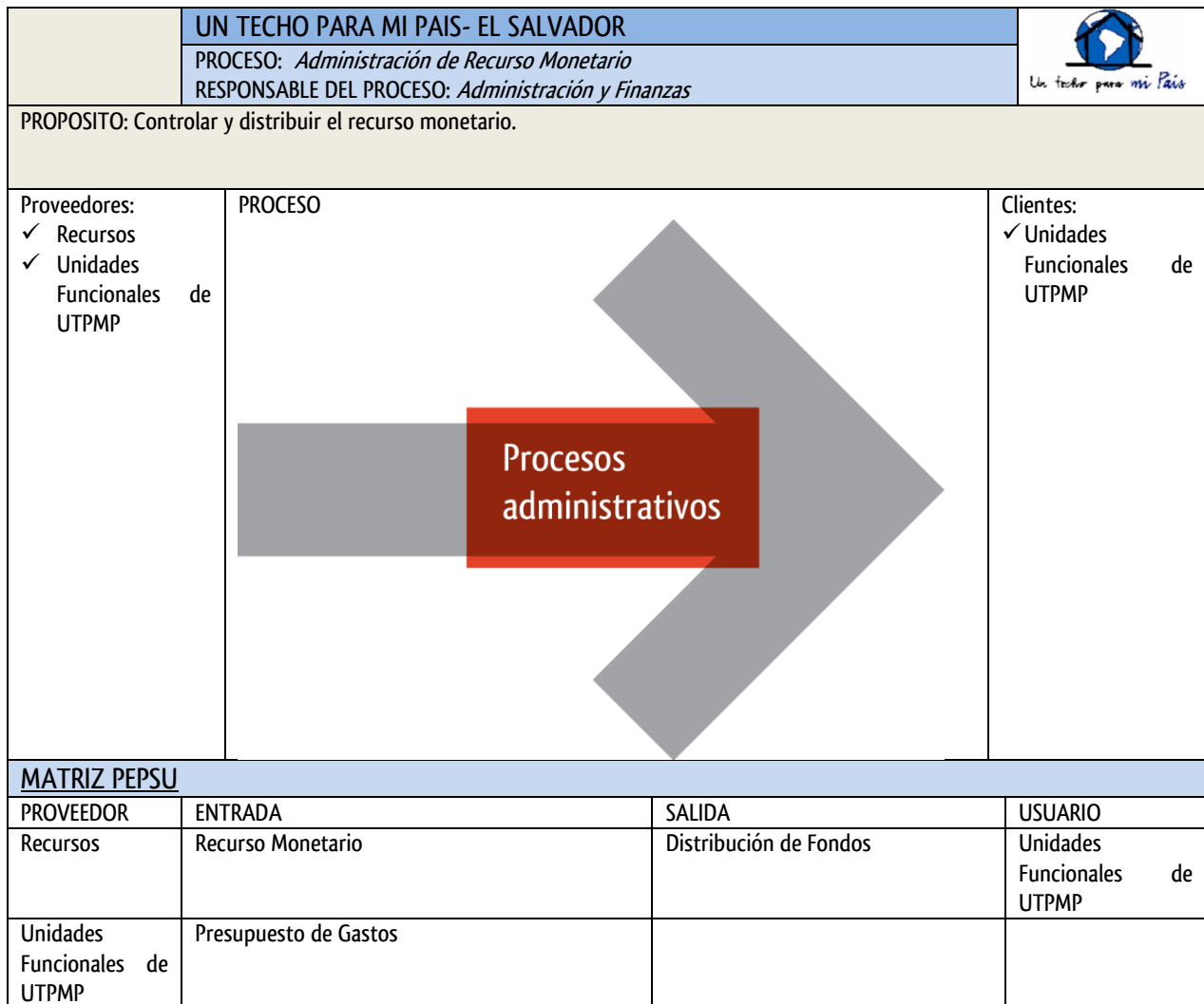


Ilustración 74. PEPSU para Administración y finanzas.

En este proceso se mantiene una relación estrecha con todas las áreas funcionales, pero en especial con las áreas funcionales que más invierten recursos financieros como el caso de Construcción y la que los recauda que es Recursos.

Para el control del manejo de fondos, actualmente se mantiene un control de los gastos para cada área con un procedimiento que contiene:

- La solicitud por escrito para los gastos.
- Entrega de cotizaciones de costos para los productos o servicios.
- La emisión de un cheque hacia el área que lo requiera.
- Revisión de comprobantes de pago.

Asimismo, se mantienen políticas para la entrega de cheques a partir de montos de \$50. Todas estas actividades son registradas para su posterior auditoría anual.

VII.B.7. Legal



UN TECHO PARA MI PAIS- EL SALVADOR		 <i>Un techo para mi País</i>	
PROCESO: <i>Asistencia Legal</i>			
RESPONSABLE DEL PROCESO: <i>Legal</i>			
PROPOSITO: Asesorar en aspectos de índole legal.			
Proveedores: ✓ Unidades Funcionales de UTPMP ✓ Administración y Finanzas	PROCESO 	Clientes: ✓ Unidades Funcionales de UTPMP	
MATRIZ PEPSU			
PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	USUARIO
Unidades Funcionales de UTPMP	Consultas	Recomendación	Unidades Funcionales de UTPMP

Ilustración 75. PEPSU para Legal.

Este proceso no es constante y solo se realiza cuando surge algún problema legal que necesita algún tipo de asesoramiento (es asumido por un voluntario). Por tanto, depende de la interacción entre las áreas funcionales que necesiten de su apoyo para la creación de acuerdos, revisión de contratos con empresas y otras instituciones. Actualmente no existen los medios para el registro de estas actividades.

VII.C. Estructura

VII.C.I. Dirección

Un techo para mi País a nivel de la región latinoamericana se mantiene en funcionamiento por medio de una estructura jerárquica que garantiza el control de las actividades propias de cada área. La gestión a nivel regional es dirigida desde la oficina central, en Chile, con una estructura y división de funciones análoga a la que se encuentra en el país. Así, existe una dirección social y de comercio a nivel latinoamericano, así como de áreas más especializadas, como construcciones, recursos, etc. Esta organización está compuesta por elemento humano proveniente de diversos países de la región, con el fin de apoyar los esfuerzos de todos los países donde se encuentra implementado el programa. Así, la réplica de una estructura básica de las funciones generales de la Organización permite una planificación y seguimiento especializado por parte de la oficina central de UTPMP.

A continuación se muestra un organigrama funcional de UTPMP –El Salvador, que corresponde únicamente a las actividades realizadas por los miembros permanentes de la Organización. Estos dirigen las demás actividades realizadas por el cuerpo de voluntarios, las cuales comprenden una mayor desagregación respecto a las funciones presentadas a continuación. A la izquierda se ha delimitado el área social, la cual funciona como medio para el desarrollo de las actividades para las cuales la Organización existe; a la derecha se encuentra el área comercial, que desarrolla actividades específicas para garantizar la sustentabilidad de la Organización.

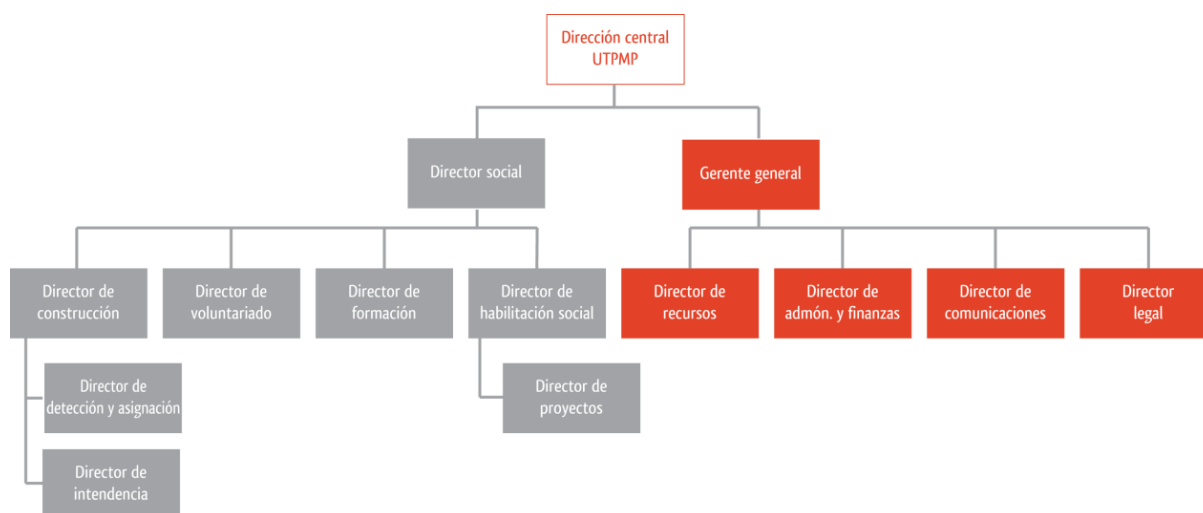


Ilustración 76. Organigrama de puestos de Un techo para mi País —El Salvador.

Dirección central: Puede ser considerada como externa a la institución a nivel nacional. Comprende la dirección regional y la oficina central de Chile.

Gerencia general: Responsable general del cumplimiento de metas comerciales y operativas de Un techo para mi País. Tiene la responsabilidad de dirigir y manejar las actividades de recaudación, administración de alianzas corporativas y funciones administrativas de la institución para asegurar los objetivos de ingresos y gastos, con el objetivo de llevar adelante el plan social de la institución.

Dirección social: Responsable principal en la planificación y ejecución de las actividades regidas por los lineamientos y políticas que definen a Un techo para mi País a nivel local, en armonía con la Organización a nivel regional.

Dentro del área social se encuentra la dirección de habilitación social, responsable última del área de *Intervención Social* y de la implementación local de cada uno de sus planes (comunitaria, microcréditos, capacitación, educación, etc.). Este es responsable directa de la dirección de proyectos, la cual es responsable de la implementación de proyectos comunitarios para el desarrollo sostenible de las comunidades.

Dirección de construcciones: Se encarga de la planificación y ejecución de las construcciones realizadas por la Organización. Supervisa y controla la coordinación de detección y asignación y la coordinación de logística de intendencia, la cual se enfoca en aspectos de manutención para los voluntarios en las construcciones. Genera la estructura y logística necesaria para afrontar una oferta creciente de construcciones, y mantiene una sana relación con los proveedores para una búsqueda constante de optimización del margen administrativo del precio de la vivienda con respecto al costo.

Dirección de inserción y voluntariado: Responsable de la convocatoria de voluntarios dentro de UTPMP –El Salvador. Identifica a los miembros sobresalientes para delegar funciones y responsabilidades más importantes en el área de habilitación social.

Dirección de formación: Encargada de realizar actividades masivas de reflexión y denuncia, la preparación de material para la formación del voluntariado dentro de las actividades y el seguimiento dentro de las actividades generales de la Organización.

Dirección de comunicaciones: Se encarga del desarrollo de los planes de publicidad y de la presentación de la imagen corporativa utilizando los medios a su alcance.

Dirección legal: Encargada de las gestiones legales relacionadas a la Organización.

Dirección de recursos: Trabaja en la obtención de financiamiento del programa por medio de alianzas comerciales con instituciones o entidades externas, y por medio de actividades propias de la Organización.

Dirección de administración y finanzas: Comprende la gestión de recursos monetarios y el control de gastos e ingresos por parte de las demás áreas de la institución.

Por haber pocos puestos en cada una de las áreas la comunicación se facilita de modo natural; sin embargo la falta de un sistema formal de comunicación interna dificulta la coordinación entre direcciones, a pesar de que la estructura formal lo permita, debido a que no existen muchos saltos en los niveles jerárquicos para la canalización de la información.

Duplicidad de mando

Durante el desarrollo de diferentes actividades existe duplicidad de mando en la cual se responde tanto al director social, como al gerente general por los resultados. Por ejemplo en el caso de voluntariado para el desarrollo de la colecta, los directores de Voluntariado y Recursos deben responder ante el Director social y el Gerente general, ya que la colecta se relaciona directamente con la obtención de recursos además de tener un objetivo de sensibilización social ante la población al movilizar una gran cantidad de voluntarios. De igual forma, el Director de comunicaciones que tiene que responder ante el gerente general –su jefe inmediato—pero también en la campaña institucional tiene que responder ante el director social quien también tiene que aprobar la forma en la que se diseña dicha campaña.

Responsabilidades duplicadas

En cuanto a las responsabilidades duplicadas existen casos en los cuales ocurre. Por ejemplo, con el fin de la eliminación de costos logísticos, cada área es responsable de obtener donaciones o financiamientos para sus costos. Así, Voluntariado gestiona con empresas para la impresión de material para los equipos de universitario; también Logística de intendencia gestiona la donación de alimentos o medicinas para los voluntarios. Ambas actividades, al igual que la de recursos, se relacionan con la gestión externa, pero se ha dividido para ajustarse a la estructura organizativa.

Funciones no asignadas

En el caso de la institución esto es un serio problema, puesto hay funciones de gran importancia como Recursos que durante algún tiempo no hubo un Director designado, obligando al Gerente general a asumir la responsabilidad. Otro ejemplo claro es el del director de construcciones que renunció a su cargo previo a las construcciones de septiembre de 2009, por lo que su cargo tuvo que ser tomado por el Director de detección y asignación, dejando a su vez este puesto sin director. Esto afecta a la institución puesto que no se cuenta con el tiempo necesario para la inducción de los nuevos en sus respectivos puestos, algo muy común en la organización.

VII.C.2. Equipos

Cada una de las áreas funcionales de la organización trabaja organizada en equipos de voluntarios. Uno de los principales problemas a tomar en cuenta es la asignación de voluntarios a cada puesto, donde en muchas ocasiones estos asumen más de una función dentro de la Organización, por lo que la carga de muchos de los puestos se agrava con la combinación con otras.

La naturaleza estructural de los puestos se analiza por cada una de las siguientes áreas:

VII.C.2.a. Construcción

La distribución general de la estructura para el área de construcciones es muy variada, debido a que en esta área confluyen funciones de las demás áreas, especialmente en el caso de la preparación de los campamentos. A pesar de eso, se considera que existe una buena división de actividades; el problema que ocurre para esta área consiste en la falta de personas asignadas a la gran cantidad de funciones requeridas. Esto ocurre debido a un par de factores: el director es el único que recluta voluntarios al equipo o muchos voluntarios no cumplen con sus funciones.

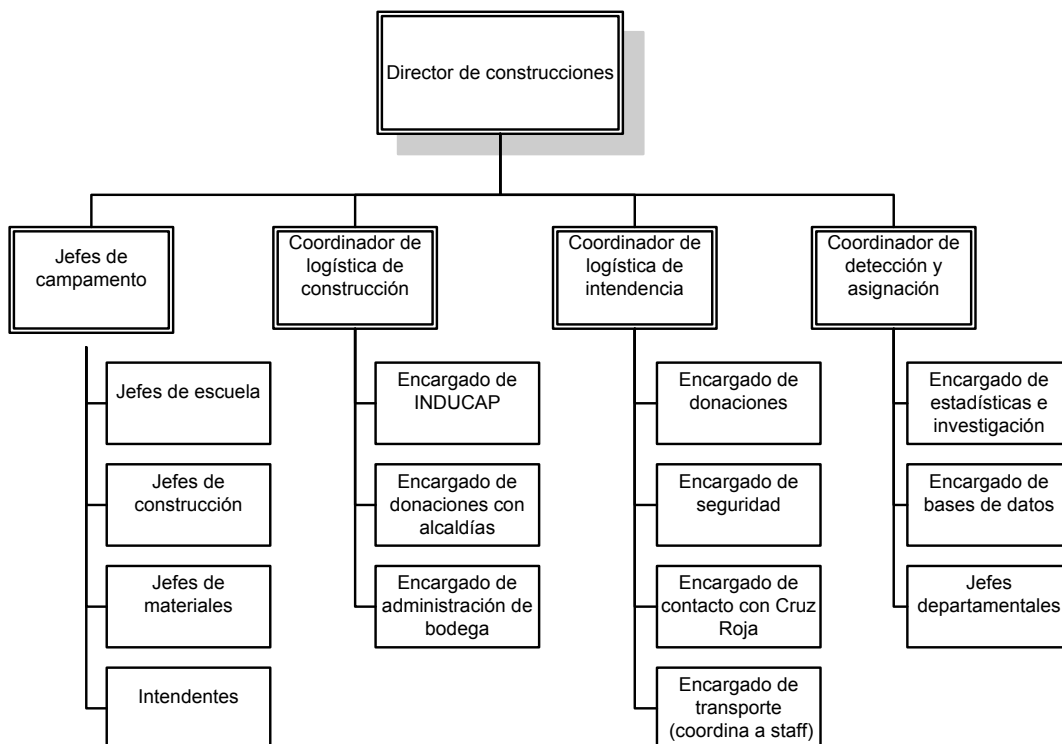


Ilustración 77. Organigrama de puestos del área de construcciones

La estructura, que favorece la descentralización debido a su tamaño, dificulta al director la comunicación a sus subalternos, lo cual se vuelve más difícil por la falta de medios para la comunicación, el seguimiento y el control de las asignaciones realizadas, especialmente para los voluntarios permanentes dentro del equipo, quienes en muchos casos mantienen poca comunicación por lo que no realizan algunas de las actividades que se les han encargado. La falta de los medios para el seguimiento (reportes, registros disponibles, etc.) imposibilita en muchos casos el control de su trabajo.

Staff de construcciones

Existe un modelo jerárquico temporal utilizado para la ejecución de las actividades necesarias para las construcciones. Los jefes de campamento únicamente son asignados para los campamentos masivos (abril, agosto y diciembre), debido a la asignación de más de una escuela por campamento y la (esperada) mayor envergadura del proyecto. En el caso de las construcciones de fines de semana, las funciones de los jefes de campamento son asumidas por el director de construcciones, asumiendo que la coordinación requerida es mucho menor.

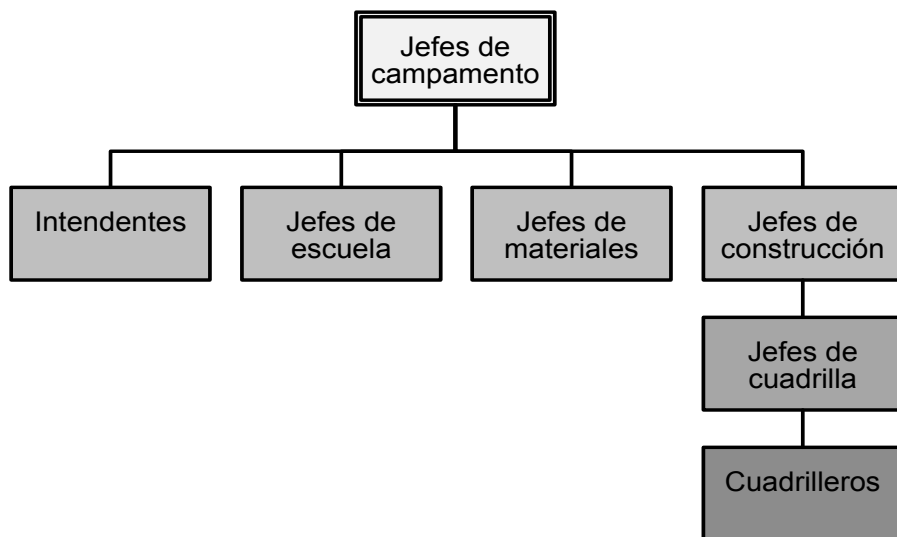


Ilustración 78. Organigrama de puestos del staff de construcciones

Doble autoridad

Esto es bastante frecuente en el caso del staff, que dependiendo de la actividad que realicen, responden a todos los directores del área social (construcción, voluntariado y formación), y en algunas actividades es coordinado por alguno de los diferentes coordinadores, como en el caso de la campaña de súper que es coordinado por el coordinador de logística de intendencia.

A pesar de que la estructura del staff de construcciones se encuentra dentro del área de construcciones, los demás directores del área social deben cumplir con sus funciones a través de estos. Para esto, no existe una división de autoridad que pudiera considerarse como un tipo de estructura matricial; esta falta de especialización no es causa de conflictos interpersonales, debido a una buena relación entre los Directores (ver Diagnóstico organizacional, pág. 167) y satisfacción de los voluntarios hacia las tareas (ver Satisfacción del voluntariado, pág. 172). A pesar de esto, sobrecarga al staff en la coordinación de sus funciones.

Responsabilidades duplicadas o saturación

En cuanto a duplicidad de responsabilidades, esta se da en el staff específicamente con dos puestos: el jefe de construcciones y jefe de materiales, los cuales comparten muchas responsabilidades comunes entre las cuales podemos mencionar:

- Definir un centro de acopio accesible al que llegarán los camiones y/o rastras a dejar las casas.
- Organizar a un grupo de por lo menos 10 voluntarios para ir al aserradero a cargar los paneles y a descargarlos al centro de acopio.
- Ordenar los *kits* de herramientas de construcción para los voluntarios de su *escuela*.
- Entregar los *kits* de herramientas ordenados en la oficina el día que se regresa de construir.

Dichas responsabilidades deberían ser asignadas específicamente solo al jefe de construcción o al jefe de materiales, para tener una mejor distribución del trabajo y responsabilidades.

Funciones no asignadas

La más importante en estos momentos es la coordinación de detección ya asignación. Debido a la falta de políticas para la pronta respuesta en caso de renuncias o despidos, el cargo de detección y asignación se encuentra sin un encargado desde hace un mes, a raíz de la salida del antiguo Director de construcciones y su sustitución por parte del encargado de Detección y asignación.

VII.C.2.b. Voluntariado

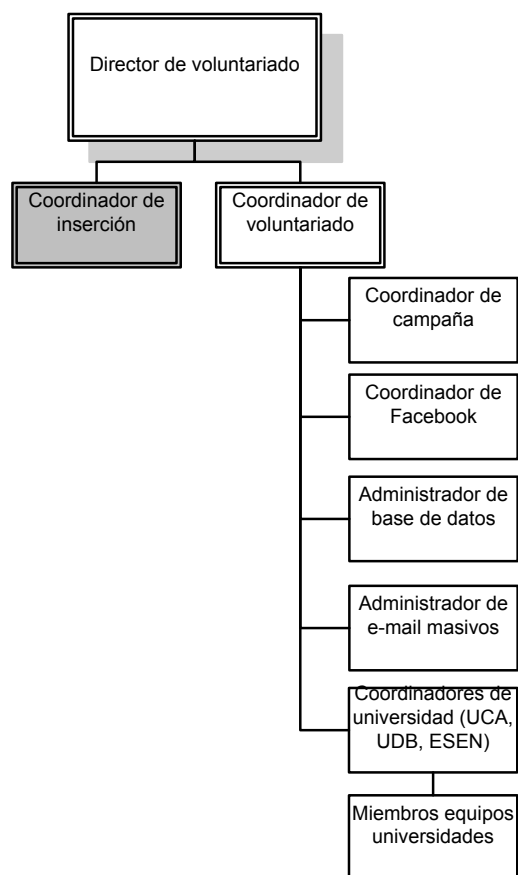


Ilustración 79. Organigrama de puestos del área de Voluntariado

Afinidad

En cuando a áreas afines se pueden agrupar los puestos de coordinación de Facebook, administración de bases de datos y administración de e-mail masivo bajo una sola coordinación, por ser funciones afines, y para facilitar la coordinación.

Funciones no asignadas

Actualmente, aunque la función de seguimiento de voluntariado se está realizando, no existen encargados de la recolección de la información (entrega de fichas de inscripción de voluntarios e información similar). Estas asignaciones forman parte de las funciones de los jefes de escuela durante los envíos⁵⁴ a los campamentos, quienes tienen otras funciones simultáneas, por lo que no siempre se garantiza la recopilación de la información sobre los asistentes a los campamentos.

⁵⁴ Puntos de encuentro para la salida.

Otra observación respecto a la asignación de funciones consiste en la designación de un miembro del staff de construcciones, llamado *staff alfa* cuya responsabilidad consiste en el reclutamiento de voluntarios para la su campamento; esto puede ser un problema debido a la temporalidad del puesto, por lo que no se puede garantizar la efectividad de la ejecución del trabajo, unido a la libertad para la ejecución de las actividades. Una solución a esto podría ser la creación de un puesto que se encargue de apoyar y asesorar al staff en estas actividades, formando así una estructura matricial para las construcciones.

VII.C.2.c. Formación

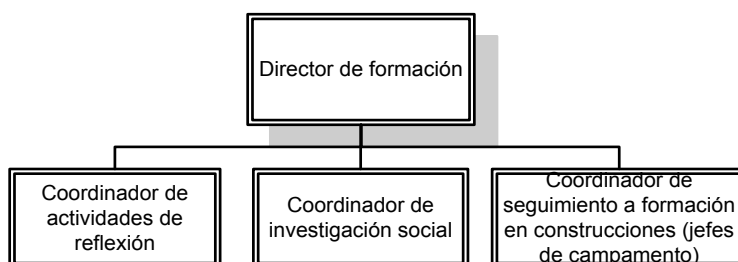


Ilustración 80. Organigrama de puestos del área de Formación

Afinidad de puestos

Debido a la especialización del área y el tamaño reducido del área, todas las actividades están agrupadas en funciones afines lo cual permite tener un entendimiento más claro de los objetivos y facilita el trabajo.

Duplicidad de mando

Este problema solo se da en el caso de los jefes de campamento que tienen que responder a más de un jefe o responsable y esto dificulta su trabajo. En el caso de construcciones masivas, el Director de formación asesora en la elaboración de la carpeta de formación y la ejecución de la jornada de formación.

VII.C.2.d. Recursos

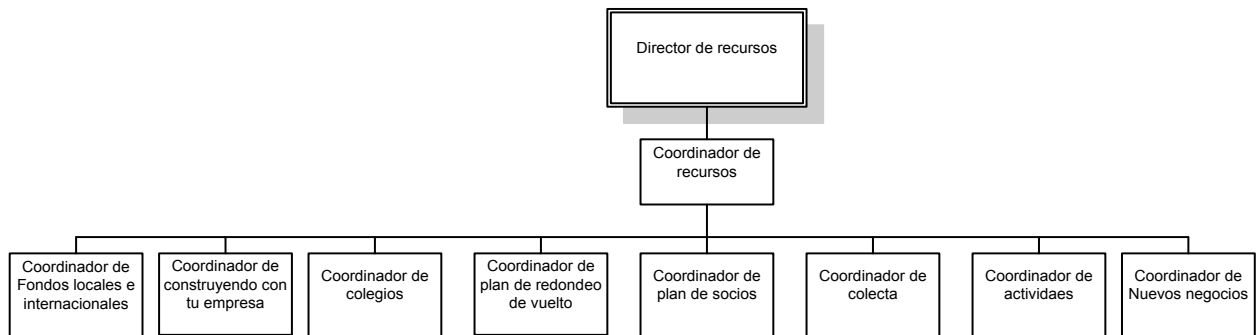


Ilustración 81. Organigrama de puestos del área de Recursos.

Afinidad de funciones

En este equipo los puestos son los responsables de cada una de las estrategias de captación de fondos, y en muchas de ellas son comunes las actividades que se realizan para su ejecución. Esto facilita en gran medida su realización de forma satisfactoria.

Duplicidad de mando

En el caso existe una duplicidad de mando por estar en un periodo de inducción la nueva Directora de recursos por lo que los encargados de la ejecución de las estrategias tiene que rendir cuentas a la Directora y al Gerente general, lo cual crea un conflicto de autoridad. En otro caso, ocurre para la organización de la Colecta, donde los jefes de colecta están bajo coordinación de dos directores a la vez. Sin embargo, las funciones que realizan son delimitadas (Voluntariado se encarga de la captación; Recursos de la logística).

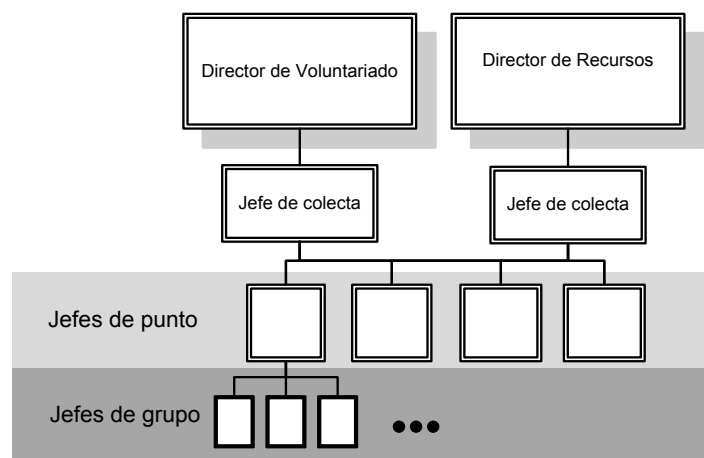


Ilustración 82. Organigrama de puestos de la colecta

Funciones no asignadas

Es el caso del seguimiento a los contribuyentes, una función indispensable en la ejecución de estrategias para recaudar fondos que no cuenta con un responsable.

VII.C.2.e. Comunicaciones

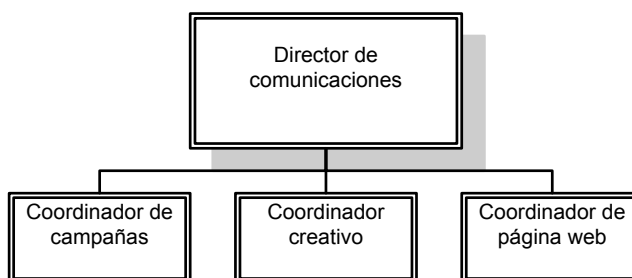


Ilustración 83. Organigrama de puestos del área de Comunicaciones

Funciones no asignadas

El principal problema de la estructura del área de Comunicaciones depende no tanto de su estructura, sino de su conformación. Actualmente no se ha consolidado la cantidad de personas necesarias para la asignación de todas las funciones atribuidas al área, como por ejemplo, la comunicación interna, una función de gran importancia que en estos momentos no se lleva a cabo.

VII.C.2.f. Legal / Administración y finanzas

En cuanto al puesto de administración y finanzas y el del área legal no se hace ningún análisis puesto que estos no cuentan con un equipo de voluntarios sino más bien es una sola persona la que maneja estas áreas.

VIII. Estudio de organización

Tiene como objetivo medir y determinar la relación entre los individuos que participan en las actividades desarrolladas por los miembros de UTPMP –El Salvador. Con base en la premisa de que las motivaciones y actitudes pueden variar entre los miembros permanentes remunerados de la Organización y los voluntarios (ver el apartado *Voluntariado como recurso humano*, pág. 41), dos pruebas han sido utilizadas para la evaluación de actitudes tanto de los voluntarios como de los miembros permanentes de la Organización hacia esta.

VIII.A.1. Diagnóstico organizacional

Para el estudio de los miembros permanentes de la Organización, se enfocará en la actividad informal, por medio de la medición de las percepciones mismas hacia el entorno organizacional. El estudio se basa en la teoría de Desarrollo Organizacional.⁵⁵

Población: Esta evaluación comprendió los directores de la Organización que participan en las actividades relacionadas a la primera etapa del Modelo de intervención (siete directores)⁵⁶.

Instrumento: Este consiste en un cuestionario escrito (ver *Anexo 7. Cuestionario para el diagnóstico organizacional*, página 473) administrado por medio de un formulario electrónico. Este contiene 35 ítems de Likert con una escala de siete puntos, donde 1= *Totalmente de acuerdo* y 7= *Totalmente en desacuerdo*. Los ítems del cuestionario se han basado en un estudio ya validado para el diagnóstico organizacional⁵⁷, y sirven para evaluar las áreas de la Organización que pueden ser beneficiadas por medio de un programa de Desarrollo organizacional.

La calificación del cuestionario se realiza en siete subescalas, de las cuales seis han sido basadas en el Modelo organizacional de seis casillas de Weisbord (1976), el cual es utilizado como un mapa cognitivo para el diagnóstico o evaluación de la Organización, por medio de los elementos formales e informales dentro de esta. Además, el autor del cuestionario ha añadido una séptima casilla, que midió a la capacidad para el cambio de la Organización.

Las casillas a ser evaluadas se describen a continuación:

- Propósito: Mide la capacidad de la Organización para transmitir la Misión, Visión y objetivos a sus miembros.
- Estructura: Comprende la estructura y la división del trabajo que esta conlleva.

⁵⁵ Campo que trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

⁵⁶ Debido al intempestivo cambio en uno de los cargos de la Organización (del Director de construcción), y a la excepción de los jefes inmediatos (Director Social y Gerente General, por participar de la validación del estudio), se administraron únicamente siete cuestionarios a los directores disponibles.

⁵⁷ Preziosi, R. *Organizational Diagnostic Questionnaire*.

- Estímulos: Los métodos para incentivos en la Organización.
- Mecanismos eficaces: Los medios para la coordinación en la Organización.
- Relaciones: La capacidad de la Organización para lidiar con los conflictos interpersonales.
- Liderazgo: Comprende la capacidad y los medios de la dirección para balancear las demás casillas.
- Actitud hacia el cambio: Mide la percepción de los miembros de la Organización hacia la capacidad de aceptar nuevas ideas en la Organización.

Algunos de los ítems del cuestionario fueron revisados y modificados para su adecuación a las características de la Organización, especialmente las relacionadas a las remuneraciones, debido a la característica de ser una organización de índole social, al perfil de los empleados remunerados (jóvenes estudiantes universitarios menores a 25 años, en su mayoría), y a la alta tasa de rotación de personal en la Organización (su permanencia se limita a dos años en un puesto determinado).

- *Validez*: El instrumento fue revisado por el Director Social para garantizar la validez en la medición de los ítems.
- *Confiabilidad*: Se calculó el índice Alfa de Cronbach, el cual es igual a 0.83, por lo que se puede garantizar la fiabilidad de los datos recolectados.
- *Resultados*: Los test fueron tabulados según su relación con las subescalas respectivas, de la siguiente manera.

Propósito	Estructura	Liderazgo	Relaciones
1_____	2_____	3_____	4_____
8_____	9_____	10_____	11_____
15_____	16_____	17_____	18_____
22_____	23_____	24_____	25_____
29_____	30_____	31_____	32_____
Incentivos	Mecanismos	Actitud al cambio	
5_____	6_____	7_____	
12_____	13_____	14_____	
19_____	20_____	21_____	
26_____	27_____	28_____	
33_____	34_____	35_____	

Tabla 18. Tabla de calificación del cuestionario de diagnóstico organizacional

Las calificaciones totales obtenidas para cada área se han promediado y fueron representadas en el siguiente gráfico. Una mayor calificación indica una mayor deficiencia para cada área:



Tabla 19. Resultados del diagnóstico organizacional

Análisis comparativo



Tabla 20. Diagnóstico organizacional por casillas

De forma comparativa, se puede observar que la percepción de los miembros de la Organización hacia esta tiene una deficiencia respecto al área de estímulos, cuyas preguntas se relacionan a aspectos de beneficios en su trabajo tales como salarios, oportunidades de ascenso o incentivos en general. Como fue expresado anteriormente, este era un resultado ya previsto debido a las características de la Organización; sin embargo, la falta de mecanismos para el incentivo no monetario podría ser causa de problemas y es un punto que deberá ser tomado en cuenta para la mejora de la gestión.

Otros elementos con un valor absoluto relativamente alto son el propósito, mecanismos y actitud al cambio. Esto indica:

- La necesidad de la Organización para un mejor planteamiento de los objetivos estratégicos;
- la falta de mecanismos para la coordinación armoniosa de las áreas de UTPMP –El Salvador;
- el planteamiento de mejores medios para el cambio en la Organización.

Análisis por ítem

Para la evaluación de los ítems de Likert se utilizó la mediana como parámetro para la medición de la tendencia de la distribución de frecuencias. Se encontró una distribución con valores más altos (por tanto, peor calificados) para los ítems 26, 29, 32 y 33. Estos corresponden a las preguntas siguientes:

- *26. El salario que recibo es proporcionado al trabajo que desempeño.*
- *29. Recibo poca injerencia externa al decir las metas de mi unidad de trabajo.*
- *32. No existe evidencia de conflictos sin resolución en esta organización.*
- *33. Todas las tareas que deben cumplirse están asociadas con incentivos.*

De estas, se puede concluir que deberá darse una mayor atención en los elementos de la gestión relacionados al incentivo por el trabajo realizado (sea o no esta una remuneración monetaria), a la mejora en la planificación por áreas de trabajo, y casos puntuales respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros de la Organización.

Elemento	Mediana	Elemento	Mediana	Elemento	Mediana
Ítem 1	1	Ítem 8	1	Ítem 15	1
Ítem 2	2	Ítem 9	1	Ítem 16	2
Ítem 3	1	Ítem 10	1	Ítem 17	2
Ítem 4	1	Ítem 11	1	Ítem 18	1
Ítem 5	1	Ítem 12	1	Ítem 19	2
Ítem 6	1	Ítem 13	1	Ítem 20	2
Ítem 7	1	Ítem 14	2	Ítem 21	2
Elemento	Mediana	Elemento	Mediana		
Ítem 22	2	Ítem 29	3		
Ítem 23	2	Ítem 30	2		
Ítem 24	1	Ítem 31	1		
Ítem 25	1	Ítem 32	3		
Ítem 26	3	Ítem 33	4		
Ítem 27	2	Ítem 34	2		
Ítem 28	2	Ítem 35	2		

Tabla 21. Valor de la mediana por ítem

Análisis por sujeto

Con el objetivo de garantizar la sinceridad de los encuestados e incentivarlos a la respuesta del instrumento, se permitió el llenado del instrumento de forma impersonal y anónima. Sin embargo, es importante evaluar las respuestas de forma individual para conocer el grado de dispersión de las respuestas. Se encontró que para aspectos tales como liderazgo, incentivos y la actitud al cambio (aquellos cuyas calificaciones fueron más elevadas) los directores no se encontraban de acuerdo al respecto pudiendo ser los resultados en algunos casos producto de las opiniones de solamente algunos de ellos; mientras que parece existir una opinión bastante cohesionada respecto a aspectos tales como el estado actual de la estructura organizativa (relativamente bien calificada) y las relaciones interpersonales (el cual parece ser el punto con menor calificación del test). Este último elemento fue el mejor calificado a pesar de que se encontró la ocurrencia de conflictos sin resolver entre los miembros de la Organización. Con base en el hecho de que las relaciones interpersonales son un punto fuerte, puede concluirse que los conflictos deben tratarse de casos aislados.

	Propósito	Estructura	Liderazgo	Relaciones	Incentivos	Mecanismos	Actitud al cambio	Total
Sujeto 1	10	10	6	7	10	11	8	62
Sujeto 2	11	9	15	10	23	16	16	100
Sujeto 3	11	8	9	8	10	8	8	62
Sujeto 4	6	11	5	8	10	7	6	53
Sujeto 5	15	6	7	6	17	9	9	69
Sujeto 6	8	11	9	9	13	9	12	71
Sujeto 7	8	8	8	8	14	8	8	62
Media	9.86	9.00	8.43	8.00	13.86	9.71	9.57	68.43
Desviación estándar	2.70	1.83	3.26	1.29	4.81	3.04	3.36	15.09

Tabla 22. Análisis de resultados por sujeto

Conclusión:

Con base en esto se puede decir con seguridad que los miembros permanentes de la UTPMP –El Salvador perciben un buen ambiente entre sus compañeros y se sienten a gusto con la división de trabajo asignada (la cual, según se ha encontrado, es bastante intuitiva respecto a las necesidades de la Organización); también comparten cierta opinión respecto de los problemas en la planificación y mientras que en aspectos como la remuneración, el control (mecanismos), la actitud al cambio y el liderazgo, existen opiniones diferenciadas, que aunque son producto de la percepción personal, pueden ser tomadas con una falta de comunicación de los objetivos y valores organizacionales de forma adecuada para cada miembro de la Organización.

VIII.A.2. Satisfacción del voluntariado

Población: Consiste en el cuerpo de voluntarios de UTPMP –El Salvador estimado por la Dirección de Voluntariado con base en fichas de asistencia a actividades de la Organización. Debido a que actualmente no existe una diferenciación entre los voluntarios que asisten a las diferentes actividades de la Organización (construcciones, habilitación social, censos, etc.), se asumirá que todos los voluntarios participan (o han participado) en construcciones. Por tanto, N = 3000.

Instrumento: se administró un test escrito (ver *Anexo 6. Cuestionario de satisfacción del voluntariado*, página 469) para la medición de la satisfacción del voluntariado. Este ha sido adaptado con base en el utilizado para el estudio “*Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones*”,⁵⁸ en el cual se analiza una serie de ítems que evalúan tres subescalas de la satisfacción del voluntariado basadas en las necesidades de intercambio social como motivaciones para las labores altruistas de estos (ver *Altruismo en el voluntariado*, en la página 40). Tales subescalas medidas por el instrumento son:

- Satisfacción de las motivaciones. Comprende la gratificación personal que los voluntarios obtienen por medio de sus actividades en la Organización.
- Satisfacción de la gestión. Mide la relación entre el voluntario y la Organización por medio de factores como el reconocimiento personal y la interacción grupal, y es un parámetro para medir la efectividad de la gestión de la Organización hacia el voluntariado.
- Satisfacción de las tareas: Cubre aspectos de las actividades realizados por los voluntarios y la percepción que tienen de su trabajo como medio hacia el beneficio de las familias beneficiarias como parte de la misión Organización, además de estar encaminado al cumplimiento de la visión de la Organización.

⁵⁸ Vecina, María et al, Universidad Complutense de Madrid, 2009.

Además, se mide la intención de permanencia del voluntario en la Organización. Los ítems han sido diseñados para una escala de Likert calificada del 1 al 7, en la cual 1=Definitivamente no, y 7=definitivamente sí. Todos los ítems del test han sido diseñados con la misma configuración.

La calificación del test se ha basado en la medición del puntaje total para las tres subescalas en cuestión, calculando los puntajes máximos y tres calificaciones diferentes para el nivel de satisfacción de los sujetos respecto a los percentiles correspondientes a $x < P_{33}$, $P_{33} \leq x < P_{66}$ y $x \geq P_{66}$.

Satisfacción de la gestión

Puntaje mínimo posible: 7 // Puntaje máximo posible: 49

- Insatisfecho: puntaje entre 7 y 20;
- neutral: puntaje entre 21 y 34;
- satisfecho: puntaje entre 35 y 49.

Satisfacción de las motivaciones

Puntaje mínimo posible: 6 // Puntaje máximo posible: 36

- Insatisfecho: puntaje entre 6 y 15;
- neutral: puntaje entre 16 y 25;
- satisfecho: puntaje entre 26 y 36.

Satisfacción de las tareas

Puntaje mínimo posible: 4 // Puntaje máximo posible: 28

- Insatisfecho: puntaje entre 4 y 11;
- neutral: puntaje entre 12 y 19;
- satisfecho: puntaje entre 20 y 28.

Validez: Los ítems del test han sido revisados para su adecuación a la población en estudio. Su validez ha sido determinada por medio de la revisión por parte del Director Social y de Formación de UTPMP –El Salvador previo a su administración.

Confiabilidad: La confiabilidad de los resultados obtenidos por la muestra ha sido comprobada por medio del *Alfa de Cronbach*⁵⁹, una herramienta de medición de la confiabilidad para estudios psicométricos. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde N es el número de componentes (ítems), σ_X^2 es la varianza del total de puntos del test y $\sigma_{Y_i}^2$ es la varianza del componente i . El resultado obtenido por los datos recopilados en el estudio, de 0.93, supera el estándar de confiabilidad establecido para el método (0.80).

Muestra: Para su cálculo, se estableció un escenario con dos asunciones principales, basadas en la observación directa de los analistas en las construcciones.

- A pesar de existir una gran cantidad de voluntarios en la base de datos de la Organización, muchos de estos nunca han participado en construcciones;
- la mayoría de voluntarios que asisten a las construcciones son voluntarios que han tenido relación con la Organización.

Según la experiencia obtenida en una evaluación anterior (realizada por la Dirección de Formación durante el mes de agosto) por correo electrónico, donde se obtuvo una baja tasa de respuesta, y el 86% de las respuestas obtenidas fueron contestadas por miembros de equipos de la Organización, se pudo constatar un alto riesgo de no respuesta por parte de los voluntarios esporádicos y por medios impersonales.

Por tanto, se utilizó un método de muestreo por conglomerado, tomando una muestra dentro del número de voluntarios asistentes a las construcciones masivas realizadas durante el periodo del 4 al 6 de septiembre de 2009. Para el cálculo de la muestra se utilizó una proporción obtenida por el estudio realizado por la Dirección de Formación a preguntas relacionadas a la satisfacción del voluntariado en la Organización, formuladas con una escala de Likert del 1=*muy en desacuerdo* al 5=*muy de acuerdo*.

- *¿Cómo evaluás el trabajo del Techo?*
- *¿Cómo evaluás tu experiencia como miembro de un Staff?*
- *¿Creo que con mi trabajo aporto a la Institución?*
- *¿Siento que con mi trabajo ayudo a erradicar la extrema pobreza en ES?*
- *¿Formar parte del Área en la que estoy me ayuda a mi desarrollo profesional?*
- *Mis capacidades y aptitudes está bien utilizadas en el Área a la que pertenezco.*

⁵⁹ El Alfa de Cronbach mide, de forma estadística, qué tan bien un grupo de variables o ítems miden un constructo unidimensional (en este caso, la satisfacción).

Se promedió la calificación y se calculó el porcentaje de satisfacción para ser utilizada como base para el valor de la proporción inicial: $p=0.79$. Utilizando un nivel de confianza del 95% para la población de $N=3000$ y un margen de error del 7% para el estudio, se ha estimado una muestra de $n=125$. Los instrumentos fueron administrados entre los asistentes a tres de las cinco escuelas de las construcciones masivas.

Resultados:

De forma general los voluntarios califican de forma positiva su satisfacción, con puntajes promedios altos para cada subescala:

- Satisfacción de la gestión (SG): 36.45 (percentil 69).
- Satisfacción de las motivaciones (SM): 30.53 (percentil 80).
- Satisfacción del trabajo (ST): 24.24 (percentil 82).

	SG	SM	ST
Insatisfecho	14 (11.29%)	0 (0.00%)	2 (1.61%)
Neutral	32 (25.81%)	20 (16.13%)	14 (11.29%)
Satisfecho	78 (62.90%)	104 (83.87%)	108 (87.10%)
Total	124 (100%)	124 (100%)	124 (100%)

Tabla 23. Resultados por subescala

Calificación por sujeto

En general, se pudo constatar la satisfacción por parte del voluntariado hacia las actividades que realizan. Es observable, además, una menor satisfacción de los voluntarios respecto a la gestión realizada por la Organización, teniendo esta subescala un puntaje que refleja alta satisfacción en solamente un 62.90% de los sujetos estudiados (relativamente baja, comparada al 83.87% y 87.10 para las otras dos subescalas). También es la subescala con mayor tasa de insatisfacción, con un 11.29% de los encuestados calificando su insatisfacción hacia la gestión de la Organización (una proporción alta comparada al 0% y el 1.61% de insatisfacción para las otras subescalas).

Calificación por ítem

Para el análisis de puntos individuales del test se utilizó la mediana (percentil 50° de la frecuencia de respuestas)⁶⁰. Los resultados se resumen a continuación.

⁶⁰ Para los resultados de escalas de Likert no es posible la evaluación por la media aritmética.

Subescala	Elemento	Mediana
SG	Ítem 1	5
	Ítem 2	6
	Ítem 3	5
	Ítem 4	6
	Ítem 5	6
	Ítem 6	6
	Ítem 7	5
SM	Ítem 8	7
	Ítem 9	7
	Ítem 10	7
	Ítem 11	7
	Ítem 12	6
	Ítem 13	6
ST	Ítem 14	7
	Ítem 15	6
	Ítem 16	7
	Ítem 17	6

Tabla 24. Valor de la mediana por ítem

Se encontró una calificación relativamente baja para los ítems 1, 3 y 7 que corresponden a las siguientes preguntas:

- *“¿Te sentís satisfecho con la forma en que se llevan a cabo las actividades de Techo?”*, que evalúa la gestión de las actividades –en este caso las relacionadas a la primera etapa del modelo de intervención;
- *“¿Te sentís satisfecho con las herramientas de la organización existentes para solucionar los problemas que te encontrás como voluntario?”*, la cual mide la capacidad del sistema de gestión para facilitar el desempeño de las labores del voluntario;
- *“¿Te sentís satisfecho con el interés mostrado por la Organización por ajustar tus preferencias, habilidades y capacidades a los puestos de voluntarios que hay disponibles?”*. Esto apoya las observaciones hechas sobre la causa de la dificultad de las áreas para la formación de equipos (ver *Voluntarios*, pág. 83).

Diferencias de género

Para la evaluación entre las diferencias de género se dividieron los ítems de Likert en tres categorías, según la calificación que fue otorgada según la valoración de la satisfacción de cada pregunta en el test:

- Baja: 1 y 2.
- Neutra: 3, 4 y 5.
- Alta: 6 y 7.

Los resultados son los siguientes:

Satisfacción	Sexo	Proporción	
Baja	Masculino	5.56%	
	Femenino		3.62%
Neutra	Masculino	32.68%	
	Femenino		32.58%
Alta	Masculino	61.76%	
	Femenino		63.80%

Tabla 25. Satisfacción del voluntariado por género

Las calificaciones no parecen mostrar una diferencia respecto al género, lo cual es un indicio de la igualdad de género en la gestión de la Organización.

Conclusión

Existen problemas en la gestión de UTPMP –El Salvador hacia sus voluntarios, reflejado en la baja satisfacción relativa a la percepción de las actividades que se realizan, así como en la coordinación, el cual es observado en los casos en los cuales los voluntarios se encuentren con problemas en su trabajo, probablemente por la falta de una inducción y capacitación continua o específica para el desempeño de sus labores dentro de la Organización. Esta insatisfacción relativa a su relación con la Organización, sin embargo, no parece ser de gran peso comparado a las motivaciones por las cuales el voluntario realiza su trabajo, o a la satisfacción que obtienen por sus labores altruistas. Es claramente observable que UTPMP –El Salvador realiza un excelente trabajo en su misión de transmitir un mensaje y valores durante el desarrollo de las actividades que se realizan.

Otro aspecto de especial interés es la orientación vocacional de los voluntarios. Como se había observado previamente, la dificultad para la formación y cohesión de equipos tiene que ver con las aptitudes e intereses del voluntario, las cuales no son tomadas en cuenta. Esto se debe a la falta de una función para la inducción del voluntario que le permita orientarse de mejor manera a las opciones de trabajo dentro de la Organización.

IX. Método constructivo

IX.A. La vivienda de emergencia

UTPMP-El Salvador construye viviendas de emergencia, las cuales son denominadas de tal manera por no cumplir con los requisitos para ser considerados una vivienda mínima. Aun así pesar de carecer de servicios básicos como agua potable, electricidad, alcantarillado u otros servicios indispensables para la vida digna, estas construcciones constituyen una mejora y un incentivo de mejora para las condiciones de vida extremas en las que muchas personas se encuentran. Desde el año 2001 se utilizó un sistema de

construcción de lámina, pero se realizó el cambio a un sistema constructivo de madera, el cual pretende dar mejores condiciones de vida para los beneficiarios.

IX.B. Proveedores

IX.B.I. Madera

El diseño de la vivienda construida actualmente consta de dimensiones de 3m × 6.10m, el cual cuenta con dos ventana y una puerta, el techo cuenta con dos caídas de agua y en estos momentos están en una fase de prueba con el nuevo diseño, cuyo cambio más radical es el sistema constructivo (material y método de construcción).

La principal materia prima en la construcción de la casa es la madera. Los proveedores no son salvadoreños, sino que están establecidos en Guatemala debido a los altos precios del mercado local (según personas conocedoras del rubro, los impuestos a pagar por la tala de un árbol en el país son bastante altos⁶¹).

La gestión con los proveedores (ver *Proveedores*, pág. 178) es responsabilidad del director de construcciones, cuyo trabajo consiste en planificar los pedidos de materia prima con base en la cantidad de casas y la fecha de construcción. Dicho trabajo se vuelve en ocasiones muy difícil debido a la obtención de fondos, factor que limita en gran medida los plazos de planificación. Un ejemplo de ello: las construcciones masivas destinadas para vacaciones de agosto del 2009 (realizadas el primer y segundo fin de semana de septiembre). Para dicha actividad se había planificado la construcción de 150 viviendas para el mes de abril, meta que fue reducida a 50 para el mes de julio, obteniendo al final los recursos para la construcción de solamente 33 casas (Ver *Planificación*, pág. 80).

Actualmente la vivienda se construye con madera proveniente de Guatemala, debido a los altos precios del mercado nacional. La Organización ha realizado una evaluación de las alternativas de proveedores con base en precios, facilidades de pago, características de la madera, etc. Estos proveedores han sido negociados junto a UTPMP –Guatemala, por lo que han ofrecido facilidad de pago para la Organización. Por tanto, la Organización ha tomado su decisión respecto a las mejores opciones de proveedores:

⁶¹ Información obtenida por medio de una entrevista a Melvin Hernández, un empresario de la madera de Nahuizalco, el 16 de abril de 2009.

Nombre	Aserradero Alemán	Productos Impregnados de Madera (PROMADE)
Contacto	René Alemán	David Pineda
Teléfono	(+502)2476-2519	(+502)66295196
Celular	(+502)5208-2950	(+502)5525-2195
Dirección	34 Calle 0-30 Zona 12	29 av. 10-17 zona 4 de Mixco
E-mail	aserraderoaleman@gmail.com	promade.ventas@gmail.com
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> - La madera está mejor cortada, pero no cuenta con tratamiento químico. - El costo es menor. - Se entrega la madera cortada con un tamaño mayor del requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con tratamiento químico que alarga la vida de la madera. - El costo es mayor. - Se entrega la madera cortada en las medidas justas para la prefabricación.

Tabla 26. Proveedores de madera para UTPMP —El Salvador

Existen diferencias entre las características de la madera que cada proveedor ofrece, aunque estas son consideradas como balanceadas por parte del Director de construcción actual⁶². La falta de registros sobre la calidad de la madera entregada por cada proveedor (el cambio de un proveedor a otro fue realizado hace casi tres meses, por lo que no fue posible incluir tales casas dentro del estudio de calidad a los jefes de cuadrilla. A pesar de eso, es poco recomendable la compra de madera sin un tratamiento químico, necesario para garantizar la duración de la vivienda. Igualmente, se deberán tomar en cuenta también otros factores como el grado de humedad y el color de marca⁶³.

La madera es entregada en reglas y cuarterones de diferentes tamaños, los cuales son transportados en furgones, desde el aserradero en Guatemala (donde el Director de construcciones tiene la responsabilidad de realizar los trámites aduanales), hasta la empresa que realiza la prefabricación. Para realizar la descarga de volúmenes elevados de madera se solicita el apoyo de los voluntarios; no así cuando son volúmenes pequeños (para prefabricar menos de 5 casas), ya que los trabajadores del lugar descargan los contenedores.

Se recomienda, por tanto, la implementación de un sistema de registro y evaluación para la prefabricación y construcción con el fin de evaluar la calidad de la materia prima en caso que sea necesario.

⁶² Carlos Oviedo.

⁶³ Es un sello para la evaluación de los usos para la madera.

IX.B.2. Lámina

La lámina que se utiliza es de zinc, cuyo proveedor es Galvanissa (el cual no realiza descuento). Los requerimientos de la cantidad de lámina dependen del número de casas a construir, ya que para la construcción de cada una se utilizan 7 láminas. El transporte de dichas láminas es realizado por el proveedor; UTPMP sólo presenta la cantidad de láminas y un croquis de accesos al lugar donde se necesitan. El proveedor, además de suministrar la lámina, también se encarga de facilitar los capotes o cumbreras (dos por casa).

IX.B.3. Otros

Para estos materiales no existe un proveedor específico, ya que no se tiene determinado ningún tipo de bisagras, pasadores ni tornillos. Esto se debe a la falta de políticas comerciales para la creación de alianzas estratégicas con proveedores.

Dichos materiales se pueden cambiar en cada construcción, por lo que los proveedores son las ferreterías de más fácil alcance o con productos más económicos. En las construcciones muchas veces existe escasez de productos (especialmente de clavos y tornillos), ya que las cantidades a utilizar se calculan apenas unos pocos días antes de la construcción.

IX.C. Requerimientos legales y ambientales para construcciones

Los requerimientos únicamente consisten en aquellos requeridos para la importación de la materia prima. A continuación se describe el proceso a seguir para la importación, con base en información recolectada en la Organización.

Pasos previos a la importación.

- Se realiza el pedido al proveedor en Guatemala. Los dos proveedores de madera que hasta el momento se tienen son:
- Se pide al proveedor los siguientes datos para llenar la solicitud de la Autorización fitosanitaria de Importación⁶⁴:
 - Nombre del exportador.
 - Dirección del exportador.
 - Puerto o frontera del país de procedencia.
 - Peso del producto en kilogramos.

⁶⁴ Ver Anexo 8. Solicitud de autorización fitosanitaria de importación, página 393.

- País de origen.
 - País de procedencia.
 - Cantidad de producto.
 - Unidad de medida del producto.
- La solicitud para la Autorización Fitosanitaria de Importación se presenta en las oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). El área específica del MAG en la que se presenta la solicitud es en las ventanillas de Cuarentena Agropecuaria.
 - Inmediatamente después de entregada la solicitud se paga el monto indicado en la orden de pago que es entregada al presentar la solicitud. El monto a pagar será de \$9.04 por cada 10,000 Kg. que se importen.
 - Con la factura del pago se reclama la Autorización Fitosanitaria de Importación⁶⁵. Este documento es de suma importancia ya que se debe llevar a la frontera y presentarlo para que la madera pueda entrar al país.
 - Solicitar al proveedor el monto por el que la madera vendrá facturada y el monto de transporte. Esto para poder calcular el I.V.A. que se tendrá que pagar en frontera.
 - Calcular el I.V.A. que se pagará en frontera. Dicho cálculo se hace de la siguiente manera:

$$(F+T+S)*0.13$$

En donde: F = Monto facturado de madera.
 T = Monto facturado de transporte.
 S = Seguro ($0.01 * F$).

- El dinero que se cancelará en aduanas con un equivalente a:

Gasolina	Alrededor de \$ 25.00
I.V.A.	$(F+T+S)*0.13$
Inspección	\$ 56.50 por cada camión con madera.
Fumigación (solo si en la inspección se dictaque es necesaria)	Por camiones de 8 a 15 toneladas \$ 57.14 por cada camión. Por camiones de más de 15 toneladas \$ 68.57 por cada camión.
Aduanera	\$60.00 (depende de la aduanera con la que se hagan los trámites)

Tabla 27. Costos aduaneros

Pasos durante la importación (en frontera)

⁶⁵ Ver Anexo 9. Ejemplo de autorización fitosanitaria de importación, página 395.

- Pedir al motorista del camión con madera el Certificado Fitosanitario⁶⁶, el Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)⁶⁷ (4 originales) y la factura del producto, todos extendidos en Guatemala.
- Llevar los documentos del inciso anterior y la Autorización Fitosanitaria de Importación a la aduanera que realizará los trámites para que estos redacten la Carta de Porte⁶⁸ y el Manifiesto de Carga⁶⁹.
- En ventanilla de colecturía de aduana, mientras en la aduanera se redactan los documentos del inciso anterior, hacer el pago del FAUCA. Asegurarse de que los 4 originales tengan la firma y el sello del proveedor.
- Una vez pagado el FAUCA, se llevan los originales restantes a la aduanera.
- A partir de este paso los trámites los hace la aduanera, pero se recomienda acompañarla en los mismos. Con el FAUCA, el Certificado Fitosanitario de Guatemala, la factura de la madera, la Carta de Porte y el Manifiesto de Carga, la aduanera solicita la inspección de la madera en Cuarentena.
- Se hace la inspección y si en esta se determina que es necesaria una fumigación se tendrá que efectuar.
- Después de la inspección se solicita la orden de pago de la misma en Cuarentena y con la misma se va a la Ventanilla de colecturía de aduana a hacer el pago.
- Una vez hecho el pago se regresa a Cuarentena, con una de las órdenes de pago selladas, para reclamar la factura.
- Una vez que se han hecho todos estos trámites se llevan todos los documentos a una de las ventanillas de aduana para que se revise que todo esté en orden y que se dé la autorización de entrada al país de la madera.
- Se entregan los documentos autorizados al motorista y se va a la aduanera a pagar por los servicios.

IX.D. Costos

IX.D.I. Costo de la vivienda

El costo total de la vivienda se define como el total necesario para la construcción de las viviendas en una comunidad, y se calcula por medio de la suma de dos costos separados:

⁶⁶ Ver anexo 3. Ejemplo de Certificado Fitosanitario.

⁶⁷ Ver anexo 4. Ejemplo de FAUCA.

⁶⁸ Ver anexo 5. Ejemplo de Carta de Porte.

⁶⁹ Ver anexo 6. Ejemplo de Manifiesto de Carga.

Costo total = costo logístico + costo FOB

Costo FOB: el costo *Free On Board* es utilizado en este caso para definir aquel necesario para la obtención de la casa prefabricada, en la fábrica. Por tanto, comprende los costos de material, ingreso al país, siguientes costos:

- Materia prima (incluido el transporte de materia prima hasta el prefabricador).
- Costos de importación de la madera (autorización fitosanitaria, impuesto de importación, fumigación aduana, etc.).
- Herramientas.
- Otros insumos.
- Servicios de prefabricación.

Los costos totales pueden variar dependiendo de la cantidad de viviendas a construir por campamento. Además, el costo unitario de cada vivienda depende directamente del precio propuesto por los proveedores de materia prima.

Costo logístico: comprende los insumos necesarios para la preparación del campamento, manejo de los voluntarios y otros. Se compone de los siguientes rubros:

- Transporte: necesario para la movilización de la casa prefabricada desde fábrica a la comunidad.
- Intendencia: insumos para el mantenimiento de la escuela, tales como implementos de cocina, limpieza y otros.
- Alimentación de los voluntarios.
- Formación: insumos para las actividades de formación en el campamento.
- Capacitación para staff y jefes de cuadrilla.
- Detección y asignación de comunidades: costos de movilización para la detección y asignación de las familias beneficiarias.
- Imprevistos (calculados como un 3% del total de los rubros anteriores).

IX.D.2. Historial de costos

Se realizó un estudio de los costos asociados a la construcción de viviendas de emergencia. Para esto, se han analizado datos históricos disponibles. Se escogió un periodo disponible consistente en el reporte de costos de vivienda para catorce meses a partir del mes de julio del 2007 hasta septiembre de 2008 (los datos de este año no se encuentran tabulados y disponibles para análisis).

Estos datos históricos han sido graficados en la siguiente gráfica. Como último dato se ha obtenido un costo promedio estimado de la vivienda de madera implementada en el mes de junio.

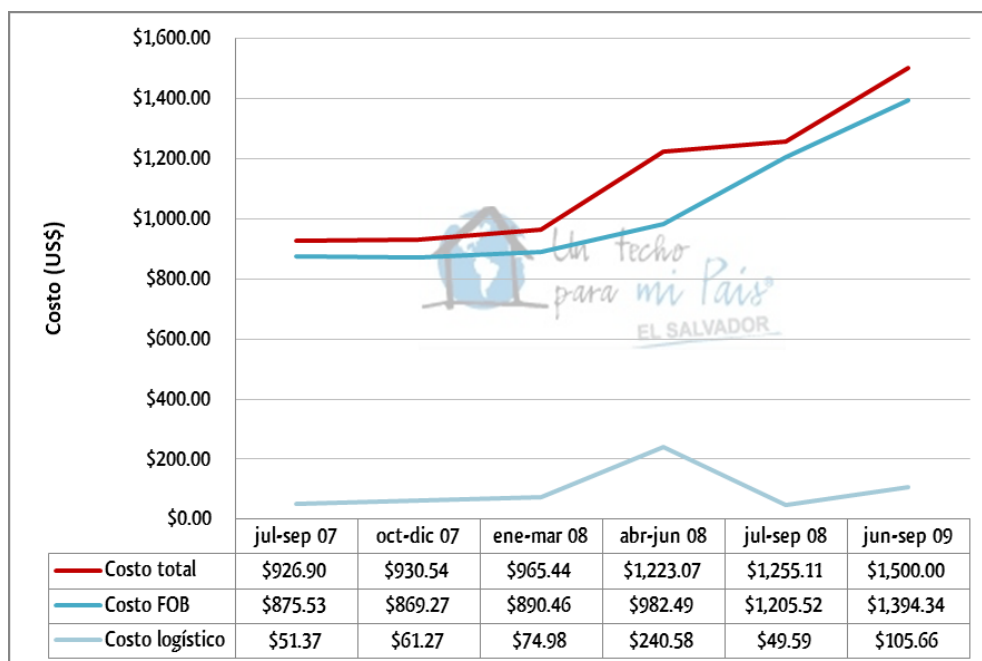


Ilustración 84. Costos históricos de la vivienda de UTPMP —El Salvador

Además, se ha realizado una comparación entre el promedio del periodo anterior con los costos promedios para la vivienda de madera, y se ha calculado un aumento de un 30% (30.82%) en los costos de materia prima, además de un aumento de más del 40% (43.31%) en los costos de transporte.

Cabe mencionar que estos costos son variables en el sentido de que pueden reducirse por medio de dos actividades principales, la negociación con las alcaldías y el cobro a los voluntarios.

La primera consiste en la negociación para el financiamiento del transporte de materiales y voluntarios por parte de las alcaldías de los municipios donde se construirán las viviendas. Actualmente esta última es la que consume más tiempo en la preparación de las construcciones, debido a que consiste en la negociación con las alcaldías para obtener el transporte y así reducir los costos logísticos. La falta de una estrategia de planificación territorial por parte de la Organización (una conclusión del apartado *Historial de construcciones*, página 86) y de aprovechamiento de alianzas estratégicas ya existentes con alcaldías hace que se consuma tiempo en la búsqueda de apoyo, y en caso de respuesta negativa, se incurre en un gasto mínimo equivalente al 22% de los costos logísticos (\$24 por el alquiler del transporte de cada vivienda a las comunidades).

La otra parte de los costos logísticos se cubren por medio del cobro de las viviendas a las familias (un costo de \$60 por la construcción de su vivienda) y por el cobro de las construcciones a los voluntarios, de \$8 a \$15 por cada uno. De estos, se espera un 100% de recolección por voluntario que asiste a los campamentos, y un mínimo de un 90% de recolección del cobro a los beneficiarios. El monto de lo obtenido es en promedio entre \$50 y \$75 por casa, lo cual contribuye en un 3% al 5% del valor de la vivienda.

Debido a la situación actual de la Organización, especialmente por la pequeña cantidad de insumos y materia prima para la construcción, no se establecen medios para la negociación con muchos de los proveedores de materia prima. Según información histórica analizada, el precio total de la vivienda obtiene un descuento promedio del 5%⁷⁰ respecto al precio de mercado, lo cual indica la debilidad de la gestión externa por parte de la Institución, al no ofrecer propuestas de negocios hacia los proveedores que les despierte el interés a apoyar a la Organización.

IX.E. Prefabricación

IX.E.1. Prefabricador

La empresa que facilita el servicio de prefabricación de casas de madera es la misma que anteriormente realizaba la prefabricación de las casas de lámina. Según el director de construcciones, los motivos principales por los cuales no se cambió de proveedor del servicio (con el cual han trabajado durante más de tres años) son los siguientes:

- Facilidades de pago (otorgamiento de crédito y accesibilidad en los pagos).
- Puntualidad en los plazos de entrega de las casas de lámina, la cual se ha mantenido para el nuevo sistema constructivo.
- Facilidad de almacenaje de paneles prefabricados (sin ningún costo).
- Facilidades de transporte de materiales a las construcciones (cuando no son más de 10 casas).

Por las buenas relaciones que existen con dicha empresa, existe la posibilidad de sugerir opciones que ayudarían a mejorar la calidad de los paneles prefabricados. Como dato, DIMELCA está localizada en el kilómetro trece y medio de la carretera troncal del norte.

IX.E.2. Proceso

La prefabricación de la casa es un proceso nuevo para la empresa puesto que el proceso anterior (la prefabricación de la casa de lámina –trabajar con lamina es el rubro fuerte de la empresa prefabricadora) no tiene ningún tipo de semejanza al nuevo.

Descripción de la prefabricación: la prefabricación consiste en elaborar paneles de ciertas dimensiones a partir de la madera en forma de tablas y cuarterones, a continuación se describen cada una de los paneles y piezas que se prefabrican:

⁷⁰ Durante el año 2008.

Panel trasero derecho e izquierdo.

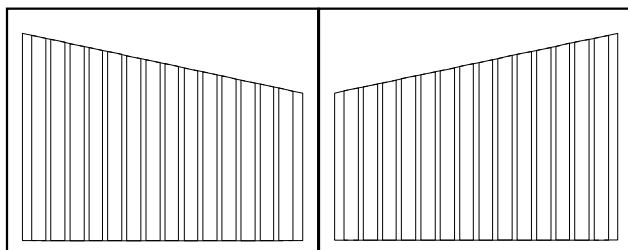


Ilustración 85. Paneles traseros

La elaboración de dicho panel comprende un proceso bastante sencillo, en el cual se arma una estructura con las costaneras (2x2 in.), para luego colocar un revestimiento, el cual consiste en poner tablas sobre la estructura de forma intercalada como se muestra a continuación.

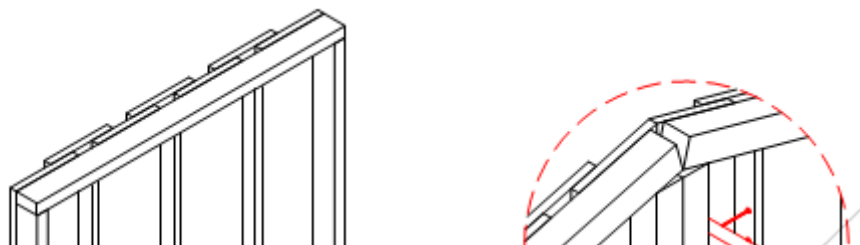


Ilustración 86. Recubrimiento de los paneles

Como se puede apreciar en la figura se colocan dos tablas sobre la estructura formada por las costaneras y luego una tabla intercalada sobre las otras dos tablas colocadas en la estructura.

Luego de colocar el revestimiento se procede a marcar un corte en la parte superior del panel (en donde se ve el ángulo) para quitar el exceso de revestimiento de la estructura.

NOTA: en este es un punto crítico del proceso puesto que solo se realiza un corte con la sierra eléctrica (debido a que según los operarios se desfila con facilidad), por lo tanto en la parte de abajo del panel las tablas del revestimiento quedan de una forma no uniforme y en ocasiones cuando el corte es realizado de forma apresurada queda aproximadamente de dos a cuatro centímetros de excedente en el revestimiento lo cual afecta a la hora de la construcción (al poner las costaneras de la casa) por lo que se retrasa debido a que los voluntarios deben remover ese excedente por su cuenta. La única diferencia entre el panel derecho y el izquierdo es la orientación (son simétricos) y sus medidas son las siguientes:

- Altura máxima: 2.80m
- Altura mínima: 2.00m
- Ancho del panel: 3.00m
- Espesor del panel: 0.05m

Paneles laterales.

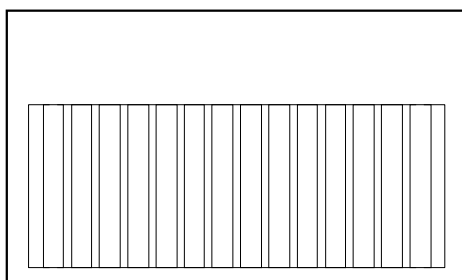


Ilustración 87. Panel lateral

La elaboración de los paneles laterales con la de los paneles traseros y frontales es similar; la única diferencia son las medidas de cada uno de los paneles. En el caso de los paneles laterales, ambos paneles derecho e izquierdo en la casa son idénticos, por lo que no tienen ninguna distinción durante la prefabricación o construcción.

Medidas:

- Altura constante: 2.00m
- Ancho del panel: 3.00m
- Espesor del panel: 0.05m

Paneles frontales:

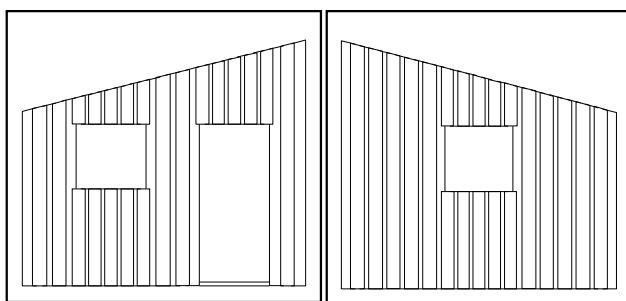


Ilustración 88. Paneles frontales

La única diferencia con respecto a los paneles traseros es que en el caso del panel frontal izquierdo tiene los marcos de una ventana y la puerta, mientras que el derecho posee solamente el marco de una ventana. A pesar de esto, el proceso de prefabricación es el mismo, al igual que las medidas de las piezas. Sus medidas son:

- Altura máxima: 2.80m
- Altura mínima: 2.00m
- Ancho del panel: 3.00m
- Espesor del panel: 0.05m

Ventanas y puertas:

Igual que en la elaboración de los paneles de paredes las ventanas y puertas se elaboran con el mismo método solo varían las medidas.

Ventanas:

- Altura de la ventana: 0.60m
- Ancho de la ventana: 0.60m
- Espesor de la ventana: 0.05m

Puerta:

- Altura de la puerta: 1.80m
- Ancho de la puerta: 0.60m
- Espesor de la puerta: 0.05m

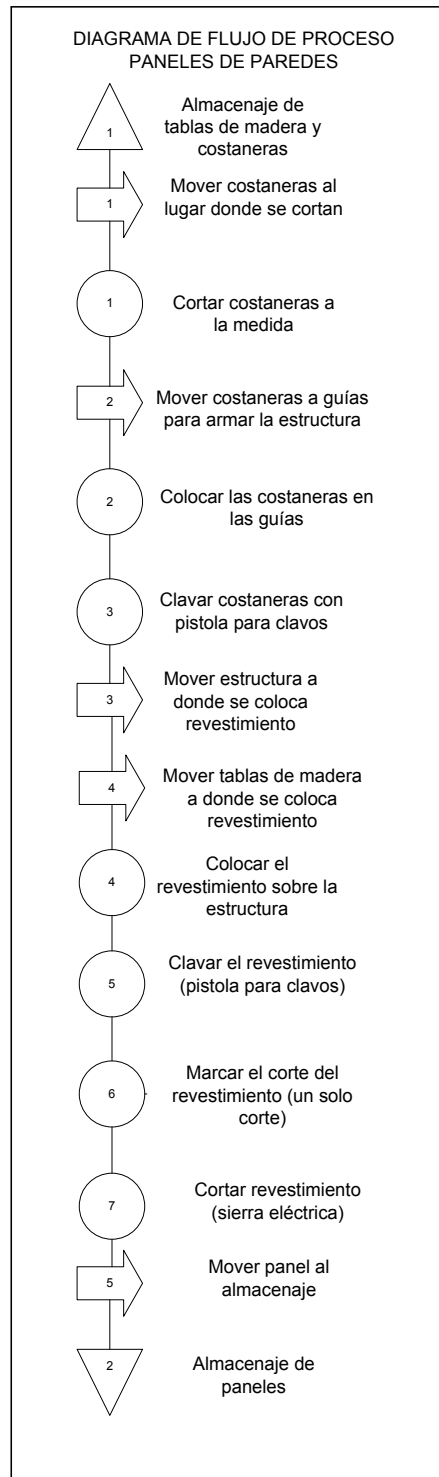


Ilustración 89. Diagrama de flujo para la elaboración de paneles

Paneles de piso:

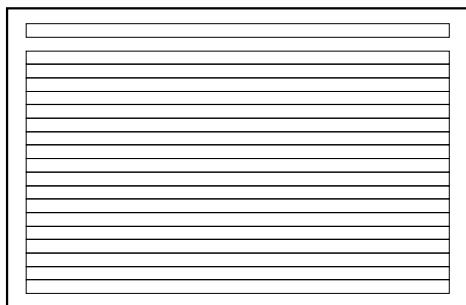


Ilustración 90. Panel de piso

La elaboración de dicho panel comprende un proceso bastante sencillo, en el cual se arma una estructura con las costaneras (2×2 in.), para luego colocar un revestimiento, el cual consiste en poner tablas unidas por medio de un machihembrado, esto hace que las tablas no tengan ningún tipo de desnivel y se puedan mantener juntas con mayor seguridad.

El machihembrado se realiza en una machihembradora, luego se unen las tablas formando así el revestimiento del piso para luego clavarlo a la estructura formada por las costaneras, por último igual que en los paneles de paredes solo se realiza un corte para quitar el revestimiento excesivo.

El piso de la casa se forma colocando dos de estos paneles sobre las vigas de piso dando las dimensiones de ancho y largo de la casa (3×6.10m).

Medidas de paneles de piso

- Ancho panel de piso: 3.00m
- Largo de panel de piso: 3.05m
- Espesor del panel: 0.05m

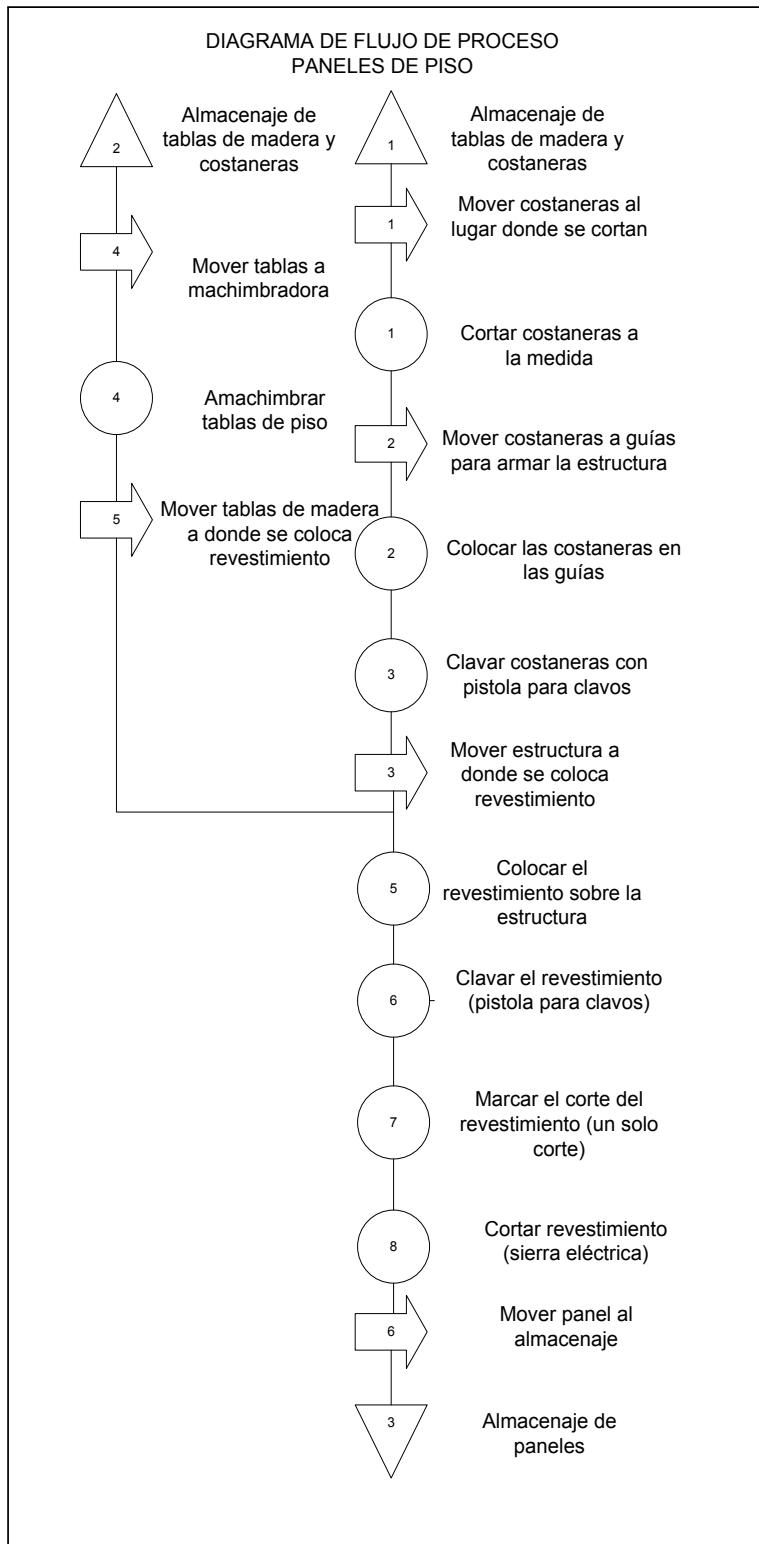


Ilustración 91. Diagrama de flujo de la prefabricación de paneles de piso

Observaciones en la prefabricación.

- Los paneles de paredes y de piso prefabricados tiene problemas con la calidad de los mismos, como se puede observar en los diagramas de proceso al momento de clavar el revestimiento con la estructura de costaneras no existe ningún tipo de guía o alguna medición para corroborar esta tarea, sino que se hace calculando el lugar en donde se encuentra la costanera y por lo cual quedan mucho de los clavos que sujetan el revestimiento con la estructura de costaneras sueltos.
- Otro de los problemas observados es el exceso de revestimiento en las paredes, pisos, ventanas y puertas, que al momento de construir la casa tienen consecuencias que retrasan el proceso, por lo general son más comunes en las ventanas y puertas al no calzar en los marcos de las paredes; el principal motivo de este defecto es que al momento de cortar el revestimiento sobrante en los paneles solo se hace un corte, el motivo de que solo se realice un corte según los operarios de la empresa de prefabricación es que el disco de la cortadora se desafiló con facilidad y por eso no pueden hacer más de un corte por panel (aunque quede sobrante). Se deberá proponer un método para un mejor corte de las piezas.
- Otro de los defectos observados en la prefabricación son las ventanas y puertas descuadrados, lo cual imposibilita que encajen con los marcos en la paredes, el motivo principal de esto es que en ninguna operación de la prefabricación o al final de terminar las partes se tienen inspecciones.

Los hallazgos respecto al tema han sido analizados en el apartado *Calidad*, pág. 196.

Recomendaciones

- Como la prefabricación no se realiza por la institución no se puede influir con tanta libertad en el proceso de prefabricación, pero por tener hasta cierto punto buenas relaciones entre ellos se podrían dar pautas para mejorar la calidad de los paneles prefabricados.
- Otro de los medios para poner presión en la empresa que realiza el servicio de prefabricación, es realizar inspecciones de calidad por parte de la institución, esto se pretende hacer por medio de un comité de calidad, a través de una lista de chequeo de los defectos más comunes y así hacer notar a los operarios cada uno de los paneles que se encuentran defectuosos.
- En última instancia si el problema persistiera y la empresa de prefabricación no acate las recomendaciones y no mejorara la calidad en la prestación del servicio, se tendría que optar por otra empresa de prefabricación.

IX.F. Construcción

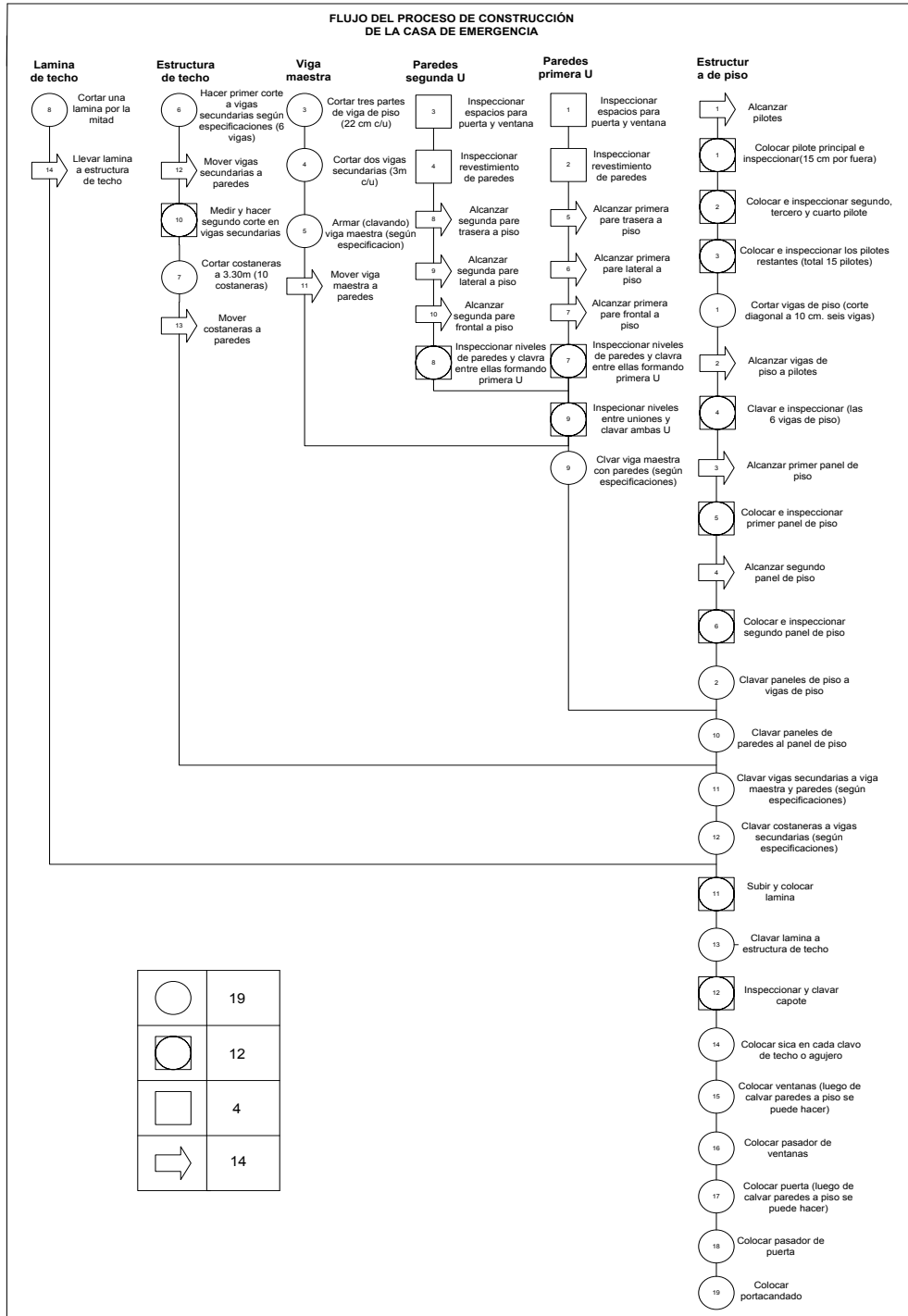


Ilustración 92. Flujo de proceso de la construcción de vivienda de emergencia.

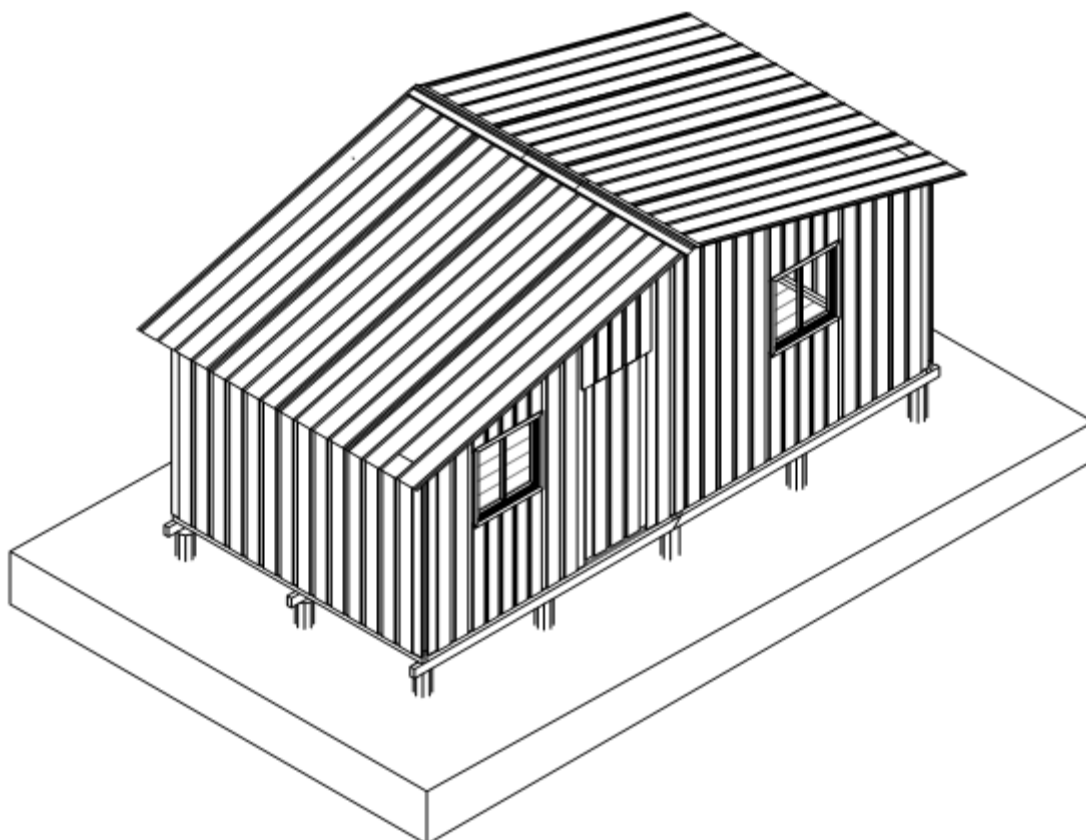


Ilustración 93. La vivienda de emergencia de UTPMP.

El proceso de construcción de la vivienda puede dividirse en cuatro etapas:

- Colocación de piso: se inicia cavando agujeros para la introducción de pilotes de madera, teniendo cuidado en dos medidas: la altura de los pilotes sobre el suelo y la distancia y perpendicularidad entre los quince pilotes. A continuación se colocan vigas sobre los pilotes, y encima de esta los paneles de piso.

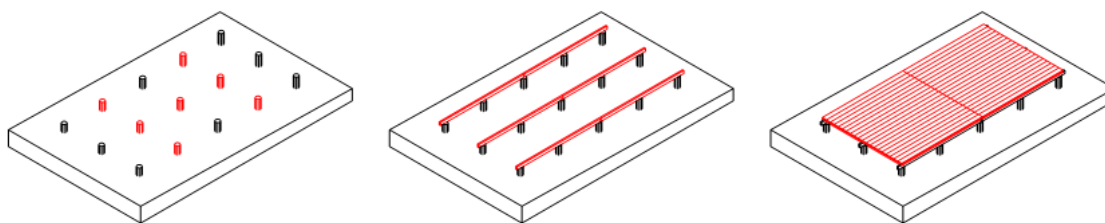


Ilustración 94. Proceso de colocación de piso

- Colocación de paredes: consiste en la colocación de los paneles frontales, laterales y traseros, clavándolos al piso.

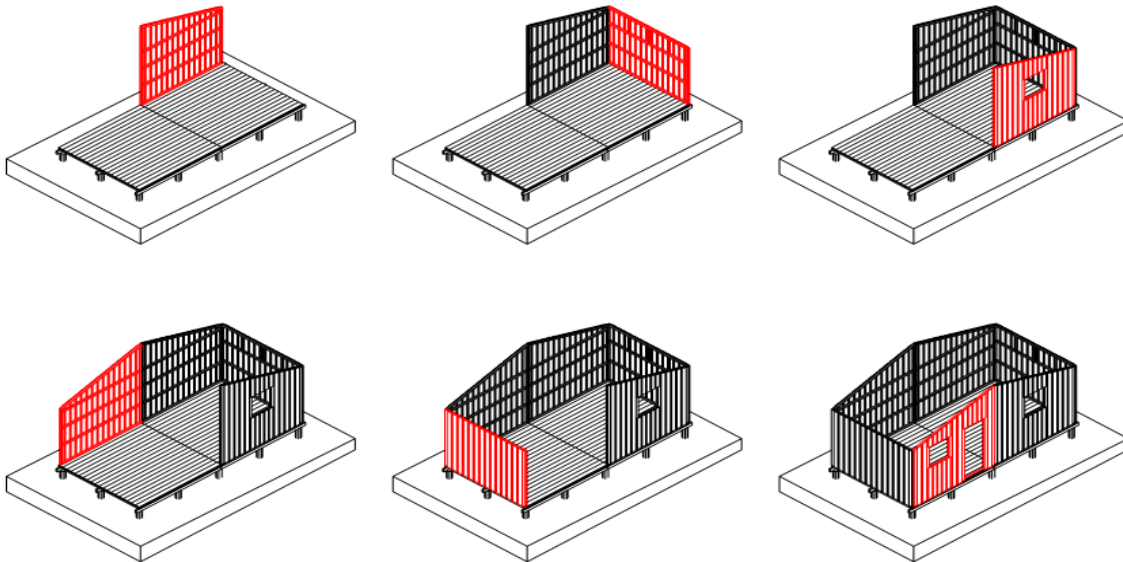


Ilustración 95. Proceso de colocación de paredes

- Colocación de vigas: comprende la colocación de una viga maestra, seis vigas secundarias y diez costaneras transversales a estas.

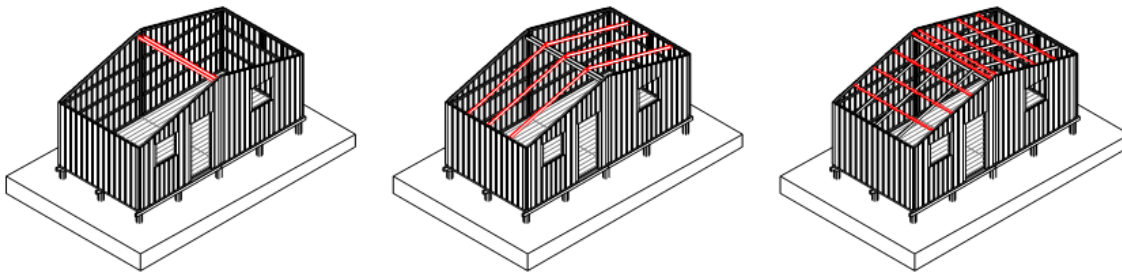


Ilustración 96. Proceso de colocación de vigas de techo

- Colocación de techo: la fijación de láminas de zinc al techo, clavándolas sobre las costaneras; la colocación de un capote, también de lámina.

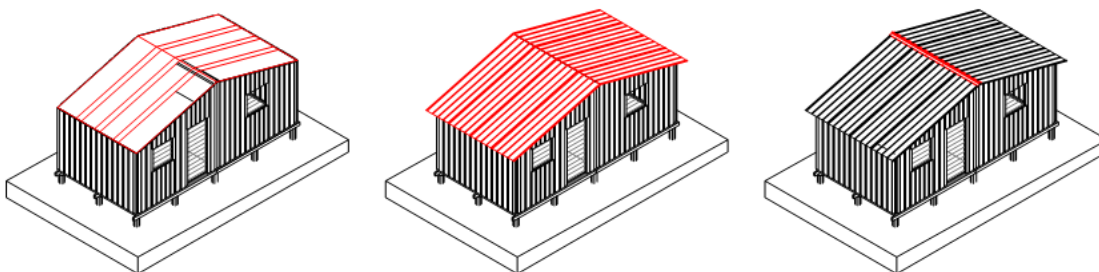


Ilustración 97. Proceso de colocación del techo

Observaciones:

- En las tareas no existen estándares de tiempo, lo cual dificulta la planeación más que todo cuando son construcciones cortas de un fin de semana y esto depende en gran medida del número de voluntarios que con los que se cuente en la cuadrilla.
- No se tienen identificadas las operaciones claves en la construcción, para tener un control más efectivo por parte de los jefes de construcción, como por ejemplo la colocación de los cuatro primeros pilotes.
- En el proceso actual de construcción generalmente no hay definido la secuencia a seguir sino que depende mucho del jefe de cuadrilla, y en muchas de las ocasiones hay cuadrilleros ociosos, es decir no se aprovechan las actividades que se pueden hacer de forma paralela.
- Para los jefes de construcción y de materiales no existe una capacitación especializada, la capacitación que se les da solo es sobre el método constructivo y es la misma que se les da a los jefes de cuadrilla, por lo tanto la forma de actuar en el campamento depende de cada uno de ellos, no está uniformizado ningún procedimiento para la solución de problemas debidos a errores en las piezas, o bien, a errores de las cuadrillas.

Recomendaciones

- Estandarizar los tiempos con base en la cantidad de voluntarios por cuadrillas.
- Identificar puntos de control para la verificación por parte de los jefes de construcción en la construcción de la casas.
- Estandarizar las actividades y secuencias en el proceso de construcción.
- Especializar las capacitaciones por cada uno de los puestos en la construcción.

IX.G. Calidad

Para la evaluación de la calidad de las construcciones, se diseñó un cuestionario (ver *Anexo 5. Cuestionario a jefes de cuadrilla*, página 466) que mide los siguientes elementos de interés:

- El número de voluntarios que participaron en la construcción;
- los errores debido a la prefabricación de la vivienda;
- los errores cometidos por los voluntarios durante las construcciones;
- la gestión de materiales durante las construcciones; y
- los tiempos requeridos para la construcción.

El instrumento fue administrado a los jefes de cuadrilla de 26 para una muestra de tres campamentos (y cinco escuelas):

- Uno de construcción con empresa –Atiquizaya, con ayuda de Scotiabank.
- Uno de construcción con colegio –Santa Anita, en el cual construyeron voluntarios del Colegio Cristiano Josué.
- Uno que comprendió a las construcciones masivas del 4 al 6 de septiembre –se administró el instrumento a jefes de cuadrilla de tres escuelas

Los resultados se muestran a continuación.

Números de voluntarios por campamento.

Campamento	Número de voluntarios.	Numero de cuadrillas	Promedio de voluntarios por cuadrilla
Atiquizaya	23	4	6
Santa Anita	27	2	14
Boca Poza	28	7	5
El pimental	54	6	9
Los amates	31	7	6

Ilustración 98. Número de voluntarios por campamento

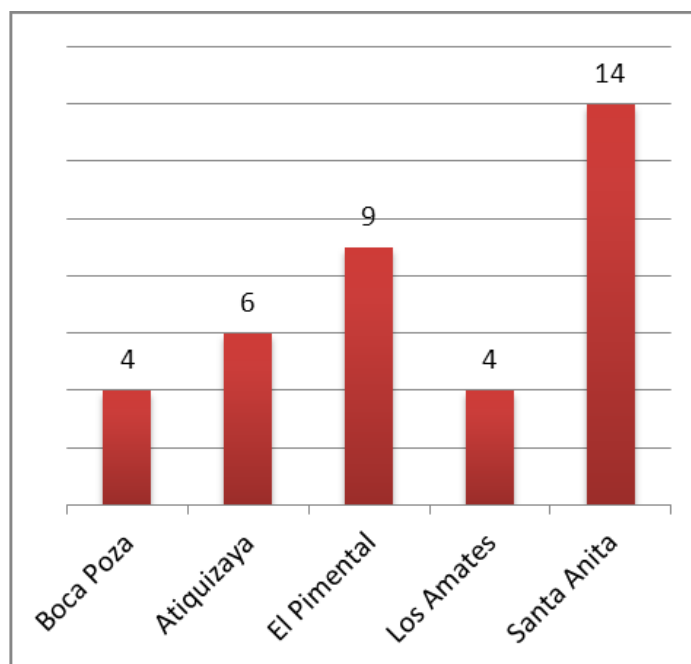


Ilustración 99. Promedio de voluntarios por cuadrilla.

Observación:

Como antes se había mencionado la distribución de voluntarios por campamento no siempre es uniforme. Más importante aún es la diferencia entre el número de voluntarios por cuadrilla para escuelas que construyeron el mismo día: Boca Poza (4), El Pimental (9) y Los Amates (4). Esto se debe más que todo a que a último momento se inscriben los voluntarios y ya no hay tiempo para distribuirlos de una mejor manera, pero esta mala distribución resulta en que algunas escuelas no terminen sus casas a tiempo.

Porcentaje de defectos de prefabricación presentes.

Defectos	Numero	Porcentaje de presencia del defecto.
Clavos colocados en mala posición en los paneles	26	100.00%
Paredes con revestimiento que sobresalían mucho del borde	8	30.77%
Ventana no cerraba por el revestimiento	14	53.85%
Puerta no cerraba por el revestimiento	14	53.85%
Los paneles de piso no quedaban fijo al centro	5	19.23%
Los paneles de piso no se unían bien por el revestimiento	11	42.31%
Una o más vigas de piso estaban defectuosas	4	15.38%
Una o más vigas secundarias estaban defectuosas	3	11.54%
una o más costaneras estaban defectuosas	3	11.54%
Puerta tenía dimensiones equivocadas	2	7.69%
Una costanera de panel se rompió	1	3.85%

Ilustración 100. Defectos de fabricación más comunes

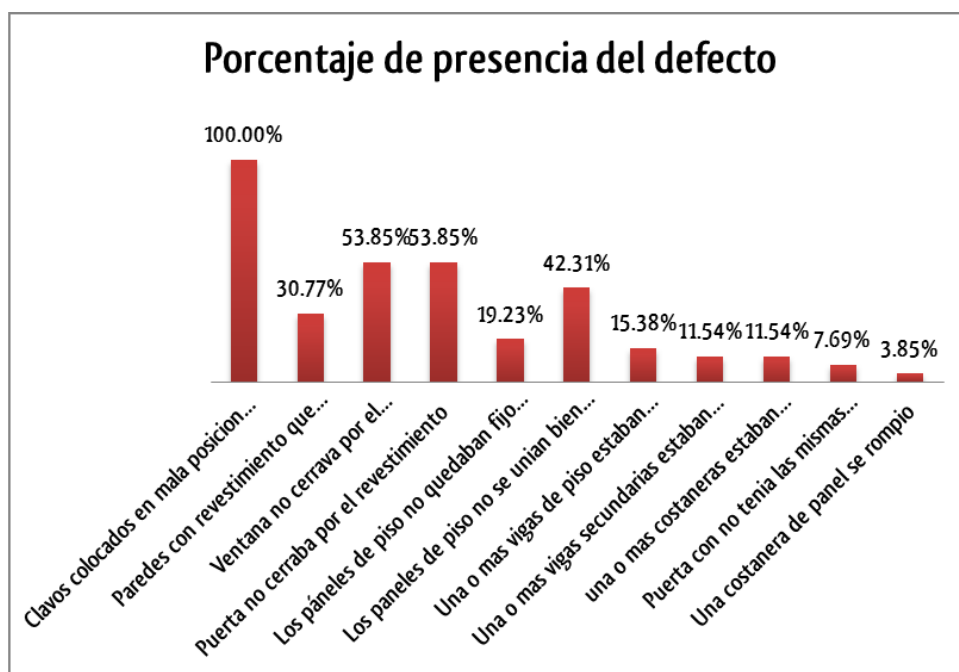


Ilustración 101. Presencia de los defectos en la prefabricación

Respecto a los problemas de prefabricación, se encontró que el 100% de todos los paneles tienen el defecto de los clavos mal colocados en el revestimiento

Problemas que ocurrieron en construcción.

Problemas en construcción	Numero	Porcentaje de presencia del error.
Clavos mal colocados dañaron algunas vigas	7	26.92%
Se quebró una o más vigas secundarias	2	7.69%
Se quebró la viga maestra	1	3.85%
Se quebró una o más costaneras	2	7.69%
Se cortó mal la lamina	2	7.69%
Se colocaron mal muchos clavos de techo	10	38.46%
Se dañó materiales en el transporte	5	19.23%

Ilustración 102. Defectos durante construcciones

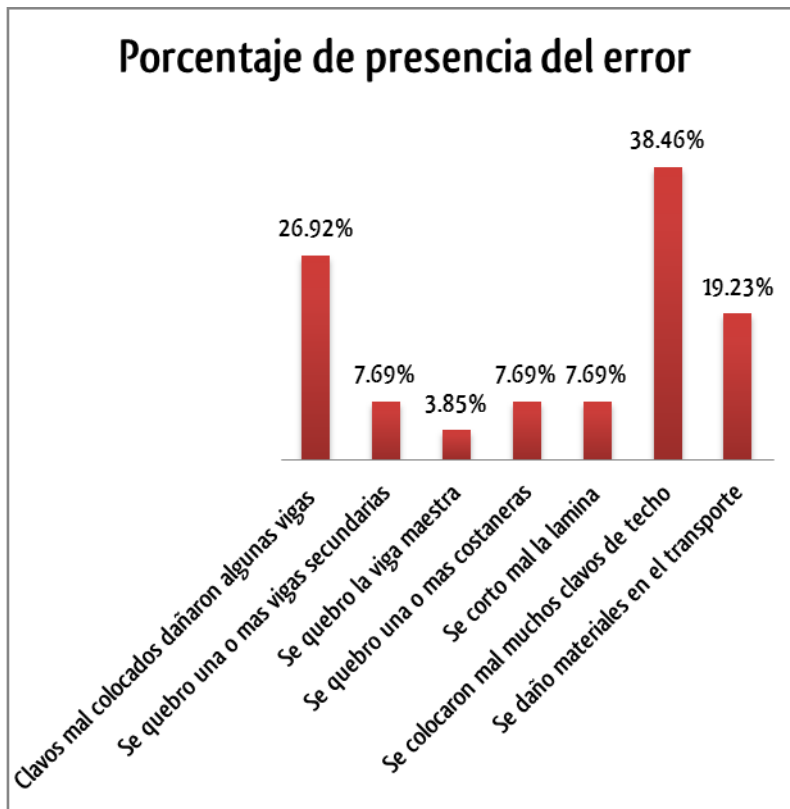


Ilustración 103. Presencia del error durante construcciones

Observaciones:

El error más común observado en las construcciones se da con la colocación de los clavos de techo este error consiste en que no se alinean con la costanera o se abren agujeros innecesarios en la lámina, este es un error muy fácil de solucionar con la utilización de una cuerda como guía.

Materiales que no se tuvieron a tiempo

Cuales materiales no te dieron a tiempo	Numero	Porcentaje
Paneles de piso	1	3.85%
Paredes	2	7.69%
Puertas o ventanas	2	7.69%
Clavos	1	3.85%
clavos de techo	5	19.23%
Bisagras o pasadores	4	15.38%
Pala Dúplex	1	3.85%
Formón	1	3.85%
Pistola de tapagoterás	1	3.85%
Tornillos	2	7.69%

Ilustración 104. Demoras por entrega de material

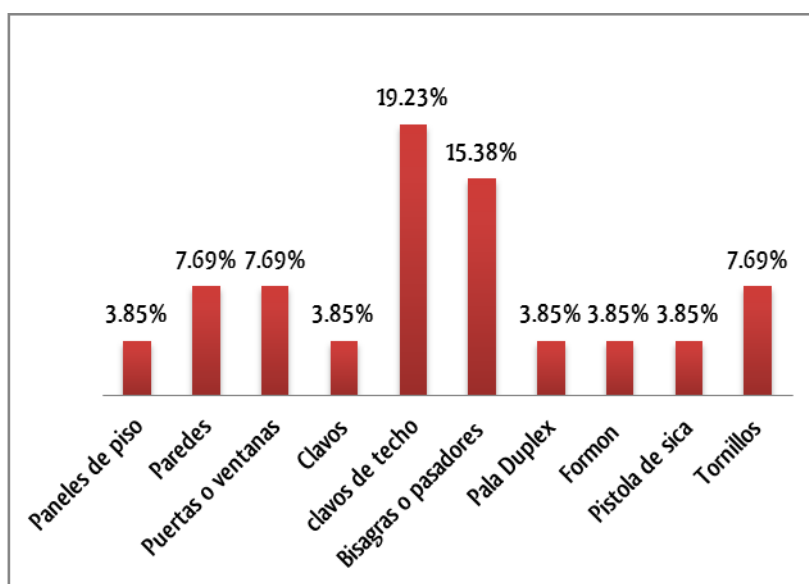


Ilustración 105. Tasas de demora por entrega de materiales

Observaciones:

Con los materiales que no se tuvieron a tiempo se refiere que se tuvo que esperar para que llegaran al sitio de la construcción y el principal de ellos son los clavos de techo, este es un error de los jefes de materiales y de construcción al no tener listo el kit de construcción, además de las bisagras que se debe a la misma razón.

Materiales que hicieron falta.

Cuales te hicieron falta	Numero	Porcentaje
Palas <i>dúplex</i>	11	42.31%
Formón	5	19.23%
Cuerda	2	7.69%
Pistola para tapagoterias	4	15.38%
Serrucho	1	3.85%
Revestimiento de paneles	3	11.54%

Ilustración 106. Materiales faltantes

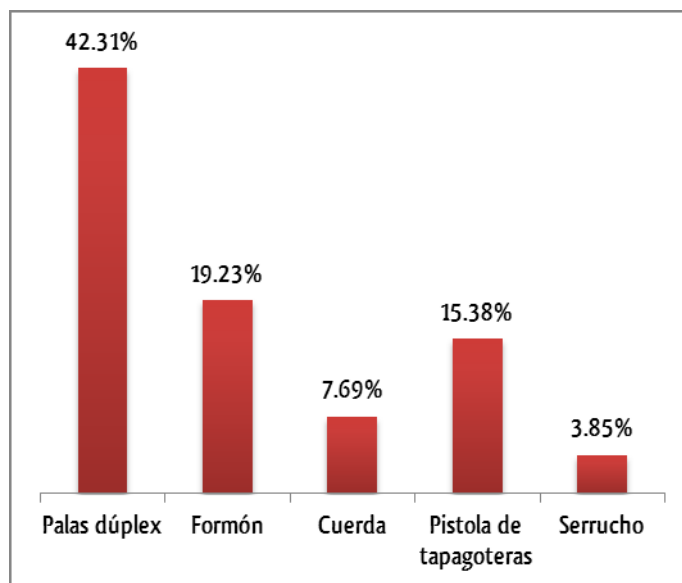


Ilustración 107. Porcentaje de materiales faltantes

Observaciones:

El material o equipo que más falta hizo son las palas dúplex, y el motivo es que la institución las obtuvo como un préstamo por parte de Scotiabank; los formones y la cuerda con los que se contó en algunos casos eran pocos por lo que se tenían que compartir, uno para cada dos cuadrillas.

Tiempo estimado por etapas de construcción.

Tiempo en poner	Promedio (horas)
Piso	5.23
Paredes	2.62
Estructura de techo	2.15
Lamina	2.46
Total	12.46

Ilustración 108. Tiempo estimado para construcción

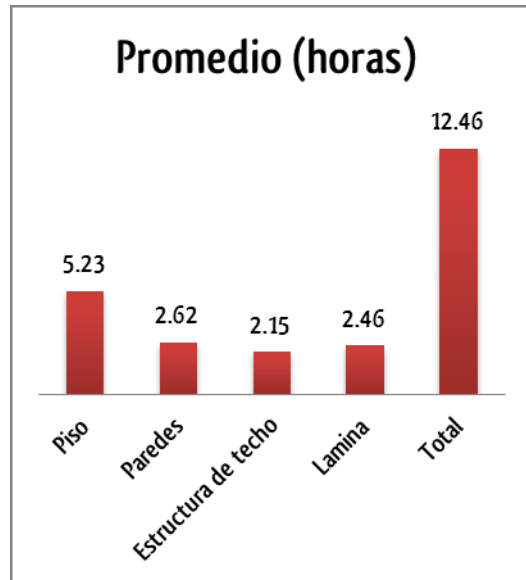


Ilustración 109. Tiempo estimado para construcción

Observación:

El promedio en horas según lo estimado por cada uno de los jefes de cuadrilla para terminar cada una de las etapas de la construcción se muestra en gráfico anterior. El total necesario para la construcción de la vivienda es de 12.46 h, esto sin tomar en cuenta las horas de descanso o almuerzo. Este promedio es suficiente para la construcción de una casa siempre y cuando se cumpla con los horarios de llegada y regreso, lo cual no siempre es así por parte de todas las cuadrillas.

IX.H. Seguridad ocupacional

A partir del proceso de construcción descrito anteriormente (ver la ilustración en la página 193), se ha realizado un análisis del riesgo para las construcciones.

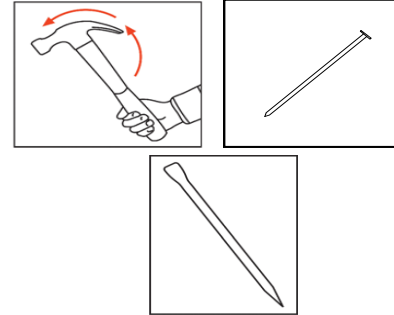
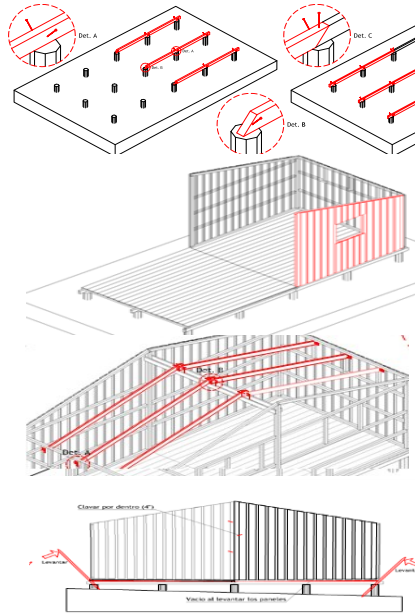
RIESGOS EN LAS OPERACIONES			
Actividad con posible riesgo	Descripción	Herramientas y material	Descripción del riesgo
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div>	<p style="text-align: center;">Operación Inspección</p> <p style="text-align: center;">Colocar pilotes e inspeccionar (15 pilotes)</p> 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Herramientas Chuzo o barra, pala</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Materiales madera grava</p> </div> </div>	<p>Maltrato en las manos (ampollas) por el uso de chuzo y pala además de riesgo de golpes en los pies</p>
<p>Operaciones e inspecciones</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">10</div> </div>	<p style="text-align: center;">Cortar vigas de piso (corte diagonal a 10 cm. seis vigas), vigas maestra, vigas secundarias y costaneras</p> 	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;">  <p>Herramientas Regla, cinta métrica, serrucho, formón</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> </div>	<p>Posibles laceraciones en manos por el uso del serrucho en el corte de las vigas y costaneras, además de cortaduras por el mal uso del formón para corregir defectos en el corte con serrucho</p>

Ilustración 110. Descripción de riesgos asociados a las etapas del proceso de construcción de la vivienda.

Operación
Inspección

2	8
4	9
5	9
5	10
6	11
7	12

Clavar e inspeccionar (las 6 vigas de piso), clavar paneles de piso y madera, viga maestra, clavar estructura de techo

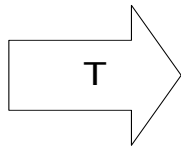


Herramientas
Martillo y calvos
Chuzos (barras)

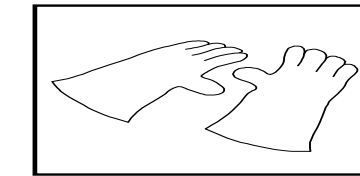
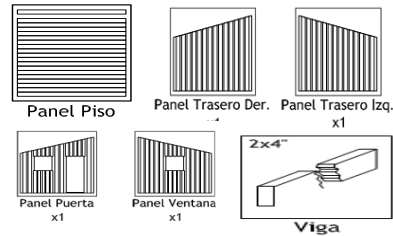
Material
madera (paneles)
Vigas y costaneras

Posibles golpes en manos y dedos por el uso del martillo, en algunos casos al respingar el clavo, riesgo de machucones al hacer llegar los paneles de paredes y piso a niveles con la barra, riesgo de astillarse al manipular los paneles, riesgo por objetos (martillos, cinta métrica, etc.) que se caigan en el momento de armar la estructura del techo y posible riesgo de caer de la estructura del techo.

Transporte
(todos los transportes)



Alcanzar paneles de piso y de puertas, vigas, costaneras y lamina para techo



Herramientas
Guantes (pero rara vez Los utilizan)

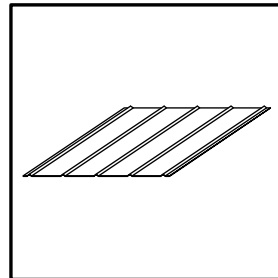
Materiales
Paneles y vigas de madera

Se presenta riesgos de astillarse y de golpes por remachones además de cortaduras al manipular la lamina para el techo

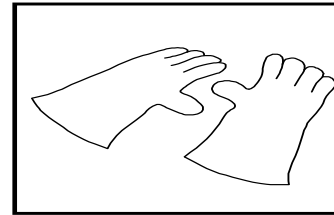
Operación



Cortar una lamina por la mitad



Zinc



Herramientas

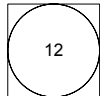
Guantes (pero rara vez los utilizan),
alambre de amarre para cortar la lamina

Materiales

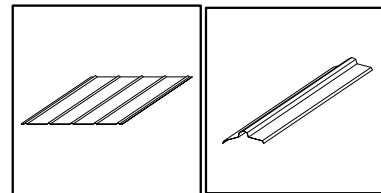
Lamina de zinc

Se presenta riesgos de cortadura por el extremo de la lamina que se esta cortando

Operación
Inspección

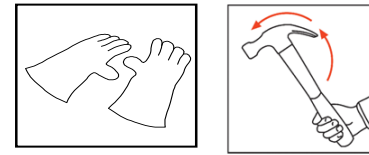


Clavar lamina y capote a estructura de techo



Zinc

Cumbreira



Clavo

Herramientas

Guantes (pero rara vez los utilizan),
martillo

Materiales

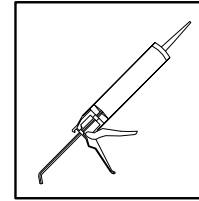
Lamina de zinc y clavos para
techo

Posibles golpes en manos y dedos por el uso del martillo, en algunos casos el respingo del clavo y riesgo a caídas del techo

Operación

14

Colocar silicona en cada
clavo de techo o agujero



Herramientas
Pistola para silicona

Materiales
Tubos de silicona

Peligro de irritación de piel
y ojos al contacto con la
sica y de caer del techo

Silicona

Operación

15

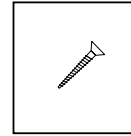
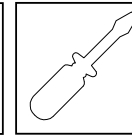
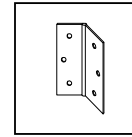
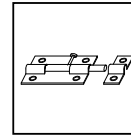
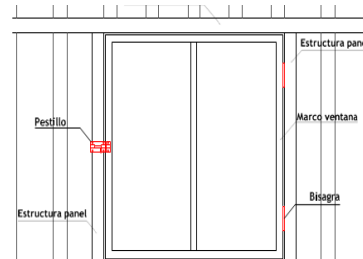
18

16

19

17

Colocar ventanas y pared con
sus pasadores y el porta
candado



Herramientas
Desatornillador

Materiales
Bisagras, tornillos,
pasadores y porta
candado

Peligro de remacharse con
la puerta o ventana y herirse
con el desatornillador

Tareas peligrosas:

La mayoría de operaciones de la construcción si se realizan con la suficiente atención se disminuye el peligro de sufrir un accidente, pero por observación en las construcciones siempre se corre el riesgo de laceraciones en las manos por que en su mayoría los voluntarios no utilizan guantes como protección lo cual incrementan las probabilidades de sufrir de algún tipo de dolencia en la construcción.

La institución realizó una campaña para incentivar a los voluntarios a usar guantes; sin embargo, no todos acatan las indicaciones. La institución no posee historial de accidentes, y no se logró obtener contacto con los brigadistas a cargo de los campamentos. Se recomienda a la institución llenar fichas de registro por los accidentes y enfermedades más comunes. Actualmente no hay garantía de que el contenido del botiquín contenga lo necesario para las emergencias que se susciten durante un campamento.

Botiquín

En la lista del botiquín a continuación se encuentra los medicamentos para cada una de las dolencias que se tenían en disposición para los campamentos. Se ha añadido una lista de aquellos medicamentos con cuales no se cuenta, pero que se consideran necesarias por el riesgo existente al realizar las actividades de construcción y que no se pueda auxiliar con lo mínimo si ocurre un accidente durante la construcción.

Lista de medicamentos en botiquín.

- Analgésicos
- Relajante musculares
- Para náusea
- Para diarrea
- Para dolor y ardor en el estomago
- Para gases estomacales
- Para inflexión de vías urinarias
- Antisépticos
- Agua oxigenada y alcohol
- Algodón
- Venditas
- Gasas
- Esparadrapo
- Pomada para escaldaduras
- Sueros en polvo y líquidos

Lista de equipo de primeros auxilios con los que no se contaba:

- Vendas elásticas

- Férulas
- Guantes de látex
- Camilla
- Equipo para torceduras y fracturas
- Termómetro
- Para alergias
- Pack de frío
- Pinzas
- Tijeras para cortar tela
- Medicina para la irritación de ojos y piel

Recomendaciones:

- incentivar a los voluntarios por medio de campañas la utilización de los guantes en todos los momentos que se encuentre presente el riesgo de laceraciones o machucaduras en las manos.
- Tener en cuenta la lista de carencias para el armado del botequín para reducir las dolencias lo más que se pueda hasta recibir la atención necesaria.
- Poner especial atención a las actividades en las que se manipula la lámina de zinc, puesto que es una de las operaciones junto con el traslado de los paneles de madera que presentan mayor riesgo.

Diagnóstico de la situación actual

La investigación realizada se basó en el análisis de la institución a partir de la situación actual, para describir y medir los efectos y determinar sus causas. Por medio de la evaluación distintos elementos constituyentes del sistema de gestión, se encontró que existen debilidades en la gestión realizada por UTPMP –El Salvador para el desarrollo de las actividades de la primera etapa del modelo de intervención. Durante el estudio se han analizado diversos elementos del sistema de gestión actual: organización formal, informal, datos históricos de la gestión, políticas de la Organización, observación de prácticas y flujo de trabajo. Los resultados de estos análisis apuntan a elementos específicos de la gestión, lo cual justifica el presente diagnóstico.

Para hacer más comprensibles los hallazgos encontrados en esta etapa, se presenta a continuación la siguiente síntesis de los hallazgos respecto a la gestión de UTPMP-El Salvador.

Planificación

Las deficiencias más significativas encontradas en la gestión de UTPMP-El Salvador en su planificación comprenden la especificación de metas, medios para su posterior control y la comunicación de objetivos.

En cuanto a la planificación de las metas en las diferentes áreas funcionales de la Organización, se ha encontrado que actualmente esta no ha sido capaz de lograrlas, en parte debido a eventos que han debilitado la gestión interna y externa (la rotación de personal, la crisis económica, la falta de información útil para la toma de decisiones); dejando a la luz ciertas debilidades para la retroalimentación y el control.

En muchos de los casos se planifica con base en información histórica, debido a que no existe información actualizada respecto al avance según los resultados propuestos, se observa la falta de flexibilidad de la Organización para el cambio orientado al logro de los objetivos con base en información de mercado; no se planifican medios para la evaluación periódica del desempeño, porque no se cuenta con un sistema para la medición y el reporte periódico del estado actual de la Organización (esta debilidad fue observada al no encontrar información disponible para su análisis, por ejemplo, de empresas donantes, montos de recolección o efectividad de estrategias de obtención de donaciones). Esto ocasiona la imposibilidad de realizar correcciones a la planificación y/o a la forma de ejecución de sus actividades .en las diferentes áreas en el caso que sea necesario.

Algunos de los hallazgos que evidencian esto se presentan a continuación por cada una de las áreas funcionales afectadas:

Construcción.

Para la planificación de la construcción, se toma como parámetro las casas a construir en el año. De igual forma, para la planificación del tiempo de los campamentos de construcción se toma el número de casas por campamento. Esta planificación no toma en cuenta, por ejemplo, la capacidad del área de Voluntariado para la captación de voluntarios, proyecciones de mercado para la planificación de viviendas a construir, etc.

Planificación anual:

Casas construidas este año	Metas según planificación (casas)
75 (Hasta septiembre de 2009)	188

Ilustración 111. Comparación entre planificación y logros.

Como política de construcción se espera por lo menos construir una casa más que el año anterior. Con base en esto, el Director de construcciones para este año planificó la construcción de más de trescientas casas (375); sin embargo, hasta la fecha (septiembre de 2009), solo se han construido 75 de 188 esperadas. Esto incurre en una disminución considerable respecto a lo esperado (60.11%).

El área de construcción actualmente ha descuidado la reducción de fondos por medio de la gestión externa, es decir, por medio de la búsqueda de alianzas estratégicas con sus proveedores y la gestión con entidades gubernamentales para la planificación geográfica de las construcciones (lo cual es capaz de la reducción de un mínimo del 20% de los costos totales de las viviendas). La falta de políticas para la planificación geográfica

resulta en la construcción en comunidades de todo el país, lo cual genera mayores costos de detección y asignación, logística, y más dificultades para la gestión de transporte con alcaldías. Se propone, por tanto, construir en municipios con un buen historial de apoyo, la creación de relaciones más duraderas con las alcaldías más interesadas en el proyecto. A la larga, estas decisiones afectan a la institución en términos de tiempo y costos, en caso que las alcaldías de las comunidades asignadas no asuman los costos según lo esperado.

La baja en el logro de viviendas construidas para este año se debe en gran medida a una reducción de la recaudación de fondos por parte del área de Recursos (una reducción estimada del 32.40%). Este factor afecta a la planificación de las construcciones de forma directa, porque no existe una comunicación efectiva entre recursos y construcción en términos de reportes y evaluaciones que permitan la toma de decisiones cuando sea necesario. Un ejemplo de ello es que para las construcciones de vacaciones de agosto se planificó la construcción de 50 casas. Solo unas semanas antes (tres semanas antes del campamento) se comunicó a los encargados de cada escuela (staff), el cambio en la planificación a 33 viviendas (incluso después de haber asignado las viviendas, lo cual afectó la imagen de la institución frente a las comunidades y las alcaldías). Este es un claro síntoma que muestra cómo la planificación se realiza sin utilizar criterios basados en proyecciones reales.

Tiempos de construcción

La planificación de la duración de los campamentos se realiza con base la cantidad de casas, con un tiempo esperado de dos días para la construcción. Sin embargo, esto es proporcional a la cantidad de voluntarios disponibles por cuadrilla para las construcciones. La incapacidad de la Organización de planificar correctamente la cantidad de voluntarios asistentes resulta en un mal balanceo de las cuadrillas para los campamentos realizados. Esta información fue observada y medida con base en los campamentos analizados:

Campamentos o escuelas	Número de casas construidas	¿Se cumplió con lo planificado?	Observación
Atiquizaya	15	NO	En este caso fueron necesarios dos fines de semana para terminar todas las casas, en este campamento se tuvo 6 voluntarios por cuadrilla
Santa Anita	3	SI	En este campamento, fue con una ONG que se construyó y se contó con mucha disposición de sus voluntarios, 14 voluntarios por cuadrilla
El Pimental I	5	SI	en este campamento se tuvo de promedio 9 voluntarios por cuadrilla
Boca poza	6	NO	en este campamento se tuvo en promedio 5 voluntarios por cuadrilla, quedaron pendientes tres casas a las que no se les colocó puertas y ventanas
Los Amates	5	NO	en este campamento se tuvo en promedio 6 voluntarios por cuadrilla, quedaron pendientes dos casas sin puertas y ventanas.

Ilustración 112. Número de voluntarios por campamento.

La incapacidad para cumplir las metas esperadas en las construcciones, por tanto, se relaciona con las áreas que gestionan los insumos para los campamentos: los recursos y el número de voluntarios captados. La causa

de estos problemas se relaciona ya sea con la falta de estrategias efectivas para el logro de los resultados, o con el planteamiento de metas incapaces de cumplir, sea por razones internas o externas a la Organización.

Voluntariado

La planificación de la cantidad de voluntarios para las construcciones se calcula con base en un estimado por cuadrilla de 10 personas. Es decir, el número de voluntarios requerido para cada campamento depende directamente del número de viviendas a construir. Según los resultados del estudio a jefes de cuadrilla administrado en cinco sitios de construcción, existe un promedio de 8 voluntarios por cuadrilla, con lo cual se concluye que existe un 80% de efectividad en el logro de las metas de captación de voluntarios. A pesar de esto, existe variación de tal número, habiendo casos donde únicamente asistan 6 voluntarios de 10 esperados en las construcciones. Las causas de esto se refieren a la asignación de funciones para la captación de voluntarios. Se recomienda a la Organización la elaboración de un sistema para el monitoreo y evaluación de las estrategias de captación de voluntarios, para monitorear la efectividad de las estrategias actuales.

Este problema es observado en otras actividades de la Organización. Por ejemplo, en el caso de la colecta, un evento cuyo énfasis se encuentra en la captación de voluntarios, la Dirección propuso una meta de 2,000 voluntarios participantes al evento, de la cual solo se lograron 1,300; esto representa solamente un 65% de la meta planteada.

Recursos

Para el presente año, las metas planteadas no se cumplirán, debido a que únicamente se logró recolectar un monto equivalente al 67.6% de lo esperado. La falta de una planificación efectiva es una de las causas de este resultado. Actualmente, el monto esperado para la obtención de donaciones se calcula únicamente con base en datos históricos, debido a que la Organización no analizar el entorno ni las oportunidades de mercado; la falta de estrategias para la ejecución de campaña institucional durante los meses de junio a agosto, han resultado en una reducción del 50% en las donaciones respecto a años anteriores. Se encontró además que existen estrategias (actividades varias, colecta) que requieren una gran cantidad de personas y tiempo para su preparación; sin embargo, no recolectan una cantidad de dinero que lo justifique, por lo que se recomienda a la Organización que garantice el impacto comunicacional por medio de estrategias para ello.

La falta de un plan de seguimiento a las empresas o personas donantes ha contribuido a la falta de interés de estos para mantener el flujo de donaciones, lo cual se ha traducido en la reducción en los recursos disponibles de la Organización para el beneficio a las comunidades.

Organización formal

Funciones

Por medio de un análisis de la organización formal se ha concluido que existen funciones faltantes en algunas de las áreas funcionales de la Organización. Algunas de ellas son realizadas de forma desordenada, o bien, sin inexistentes.

Construcción:

- Control de calidad
- Seguridad ocupacional
- Logística de abastecimiento

Voluntariado:

- Inserciones en nuevas universidades.
- Seguimiento del voluntariado: esta función se utilizaría para la conformación de equipos de trabajo dependiendo del perfil de competencias de cada voluntario.

Recursos:

- Evaluación y mejoras de estrategias
- Investigación de mercado

Comunicaciones:

- Comunicación interna

Área legal:

- Factibilidad legal de tenencia de tierras

Estructura

Se ha concluido que la estructura actual es la indicada para el tipo de Organización, debido a que a pesar de no existir los elementos de gestión necesarios para la comunicación y control, y el buen clima organizacional, se mantiene una buena cohesión de la estructura. Sin embargo, algunas de las observaciones realizadas son las siguientes:

- El principal problema de la estructura consiste en la falta de herramientas de gestión para la conformación de los equipos de trabajo. Esta observación fue realizada por el Director social al inicio

de la investigación; se ha encontrado como causa la insatisfacción de los voluntarios hacia la falta de la Organización en adecuar sus aptitudes para la asignación de sus tareas.

- Existe duplicidad de mando en actividades de proyecto. Por ejemplo, en el caso de la colecta, los voluntarios que la organizan tiene que responder a los directores de diferentes áreas, voluntariado, recurso y director social, lo cual puede crear conflictos en la unidad de mando.

Organización informal

Clima organizacional

Con base en el cuestionario que se administró a los miembros permanentes de la institución se puede decir que perciben un buen ambiente y se sienten conformes con la división del trabajo asignada; el estudio también indicó la percepción de los directores respecto a problemas en la planificación. Otros puntos débiles consisten en la remuneración o incentivos, los mecanismos de control, la actitud al cambio de la Organización y el liderazgo. También se observaron opiniones diferenciadas, que se pueden interpretar como una deficiencia en la comunicación de los objetivos y valores organizacionales de forma adecuada para cada uno de los miembros de la organización

Satisfacción del voluntariado

Se encontró que los voluntarios están satisfechos en general con las actividades que realizan, y que UTPMP –El Salvador cumple con la función de transmitir a sus voluntarios la razón de ser de la Organización (con los valores evaluados para las tres subescalas dentro del rango de “satisfecho”: Satisfacción de la gestión –percentil 69; satisfacción de las motivaciones –percentil 80 y satisfacción del trabajo –percentil 82). También se encontró que no existe diferenciación de tal percepción en función del género. Sin embargo, también es claro que según su percepción, la Organización debe prestar un interés especial hacia las actividades de gestión, específicamente en la orientación vocacional de sus voluntarios para la conformación de los equipos de trabajo, así como la creación de herramientas de gestión para facilitar el trabajo del voluntario.

Prácticas y resultados medidos

- Tiempo y voluntarios por cuadrilla: Actualmente se ha calculado el tiempo promedio para las construcciones de 12.5 horas, por lo que se deduce que actualmente la jornada de 16 horas planificada (dos días) es suficiente para la construcción de una casa. Igualmente, que la cantidad de voluntarios es importante para garantizar que la vivienda se termine a tiempo.
- Calidad: La mayor incidencia de problemas durante las construcciones se relaciona de mayor manera con la mala prefabricación con un total de 91 incidencias, comparado a 29 incidencias de errores cometidos por las cuadrillas durante las construcciones. Un análisis de Pareto indica que los cinco problemas más incidentes en la prefabricación ascienden al 80.22% del total. De estos, cuatro se relacionan con problemas con el revestimiento, por lo que se deberá diseñar una propuesta para la reducción del error.

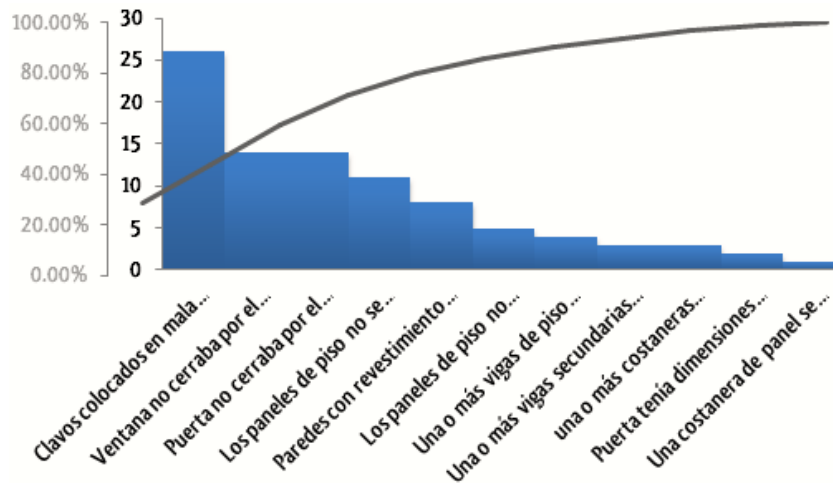


Ilustración 113. Diagrama de Pareto para la evaluación de errores de prefabricación.

Además, los errores cometidos por parte de los voluntarios consisten principalmente en problemas en la colocación de los clavos (58.62%), mientras que un 17.24% de los errores consiste en problemas de la movilización de los paneles. Esto ocurre principalmente en los casos donde las cuadrillas no tienen personas con experiencia para manipular los paneles.

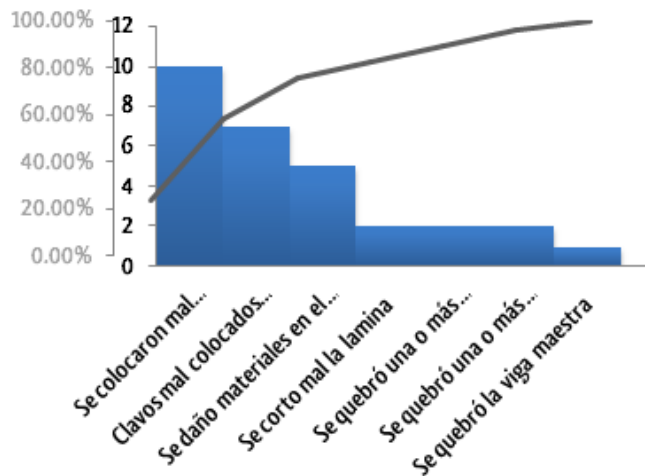


Ilustración 114. Diagrama de Pareto para la evaluación de errores durante las construcciones.

Se recomienda con base en la información analizada, la mejora en los procesos de prefabricación para la colocación de clavos en los paneles (que no sobresalgan de manera que puedan lastimar a los voluntarios durante su manejo, o bien, a los beneficiarios) y la mejora en el método de colocación del revestimiento en las paredes; asimismo, capacitar a los voluntarios en el uso de herramientas y manejo de los materiales, algo que actualmente se pasa por alto.

Actividades de captación

El área de voluntariado, debido a la envergadura de su asignación funcional, presenta deficiencias en la captación de voluntarios en cuestión de ejecución de funciones, lo cual es observado por el porcentaje de voluntarios que asiste a las construcciones es bajo (donde en algunos casos solo se logra la meta del 60% de la captación), esto se debe a problemas seguimiento de los voluntarios y a que no se trabaja en la creación de nuevos equipos en otras universidades, a pesar de que existe la oportunidad.

- Además, no cuenta con una función que se encargue de seleccionar e inducir a los voluntarios a los diferentes equipos en la organización dependiendo de su perfil.
- El proceso de inscripción de los voluntarios en los campamentos es deficiente; como resultado de esto no se logra balancear el número de voluntarios entre escuelas. La causa de esto se debe a que las inscripciones en la mayoría de los casos se realizan a última hora (el mismo día de salida), por lo que no existen políticas para organizar y distribuir de mejor manera a los voluntarios asistentes.

Recursos

Con base en la información observada en el área de Recursos, la falta de estabilidad de la Dirección durante el presente año y las condiciones externas sirvieron para detonar un problema anteriormente presente. Además se observó:

- La campaña institucional fue la más afectada en términos de reducción de ingresos (50%). Según el Gerente general, esto fue causado por problemas en la planificación y coordinación de la campaña; además de esto, se considera que la falta de investigación del mercado y no diseñar de propuestas que creen beneficios hacia las empresas que donan pueden ser causas también importantes.
- Muchos de los recursos humanos (más del 60%) se invierten en la planificación de la colecta o de actividades institucionales, las cuales recolectan un 7% del total de ingresos para la Organización. Se recomienda el aprovechamiento de los voluntarios en actividades tales como la campaña institucional.

Comunicación

- Actualmente se está desarrollando un plan de relaciones públicas efectivo que fortalezca las relaciones existentes entre las diferentes empresas están donando actualmente a la organización con el fin de mantener su interés, por medio de políticas para la organización de eventos, cartas de agradecimiento y memorias de labores.
- La comunicación interna es una función correspondiente al área de comunicaciones. Sin embargo, no se desarrolla de manera formal, es decir no se cuenta con las herramientas de gestión para su ejecución. La estructura achatada de la Organización facilita la interacción y el flujo de información; pero la inconsistencia del trabajo de los voluntarios (lo cual es una característica que aunque puede ser mejorada no puede ser solucionada por completo) dificultan el monitoreo y el control de las actividades asignadas a estos por lo que se vuelve necesaria la implementación de un sistema que facilite tal función.

Control

A nivel institucional no se cuenta con ningún tipo de indicadores para el monitoreo del desempeño de las áreas, lo cual dificulta medir la efectividad de las estrategias planteadas. Actualmente únicamente se realizan evaluaciones de los resultados obtenidos, por lo que no se cuenta con las herramientas necesarias para la retroalimentación y la toma de decisiones para un control efectivo en la Organización. Ejemplo de esto es la falta de medición de la efectividad de estrategias de captación de recursos, de captación de voluntarios, del método constructivo, de la calidad de la materia prima, del producto prefabricado, del impacto de las actividades de formación y de las viviendas *post-construcciones*. Sin embargo, sí se mantiene un control de los ingresos y gastos, según los resultados positivos de las auditorías contables realizadas en la Organización.

Respecto a la construcción de la vivienda, actualmente no se han identificadas operaciones críticas para el monitoreo de las actividades. Los jefes de construcción actualmente no poseen un método estandarizado para la verificación del proceso constructivo, lo cual dificulta el control y conlleva a muchos de los errores descritos anteriormente.

Conclusión

La deficiencia o falta de herramientas de gestión para el logro de los objetivos es uno de los principales problemas de la Organización. Por tanto, se concluye que es necesaria la mejora de la estructura y elementos estructurales como primer paso para la implementación de sistemas, herramientas y medios para mejorar la capacidad de gestión de la Organización.

El siguiente diagrama de Ishikawa servirá para resumir estos hallazgos del diagnóstico:

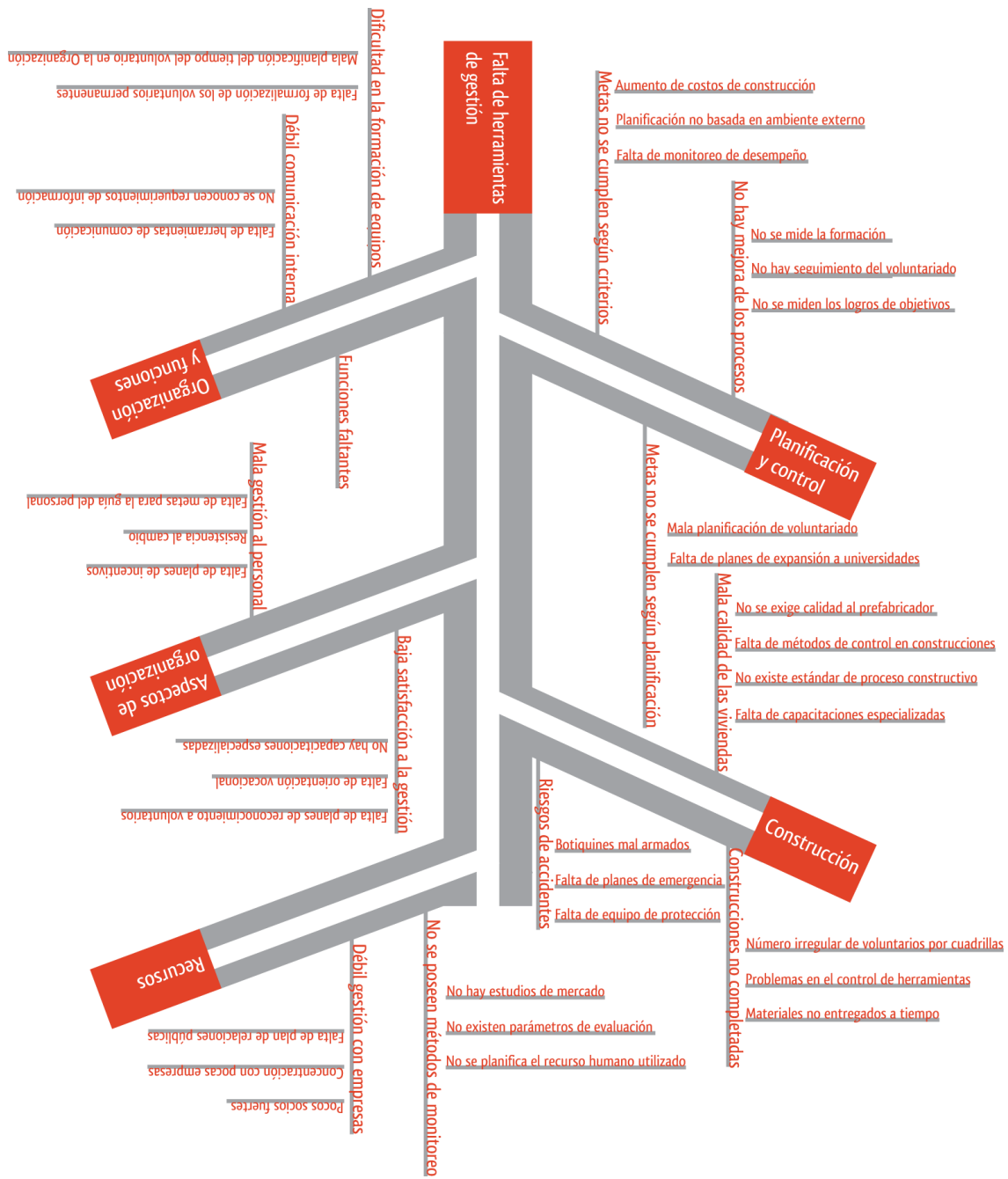
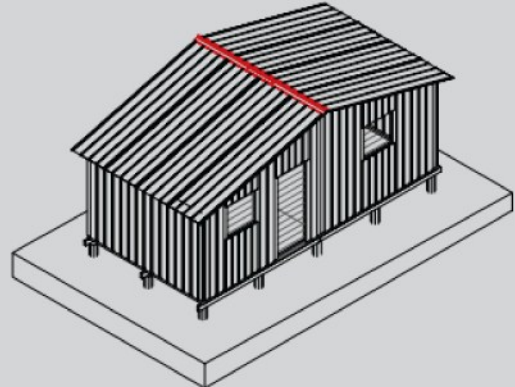
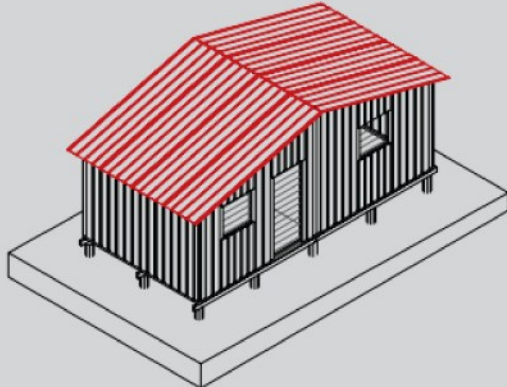
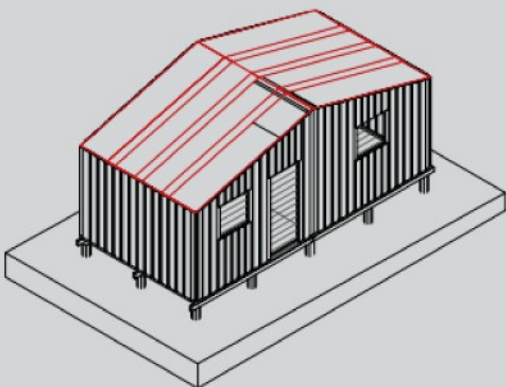
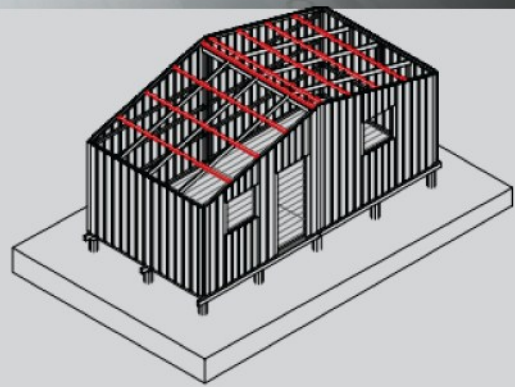
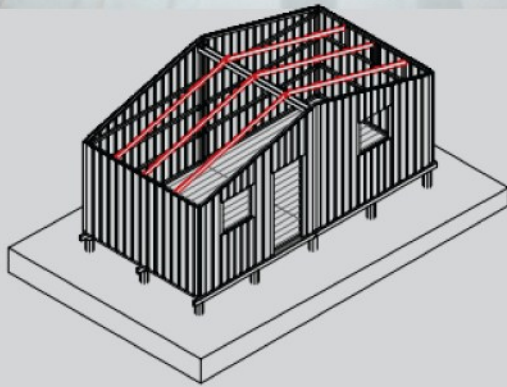
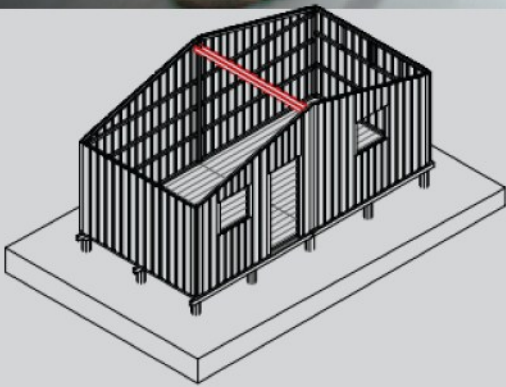


Ilustración 115. Diagrama de Ishikawa para el diagnóstico del problema.



Parte III: Diseño



Objetivo de etapa

Presentar una propuesta de mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP –El Salvador con base en las necesidades detectadas en los procesos de gestión para el logro de los objetivos de la Organización.

Objetivos específicos de etapa

- Establecer un método de planificación y control de los procesos de Un techo para mi País –El Salvador, para ser utilizado como base de la gestión de la Organización.
- Mejorar la conformación funcional y de estructura de puestos de la Organización en términos de los recursos humanos permanentes y el cuerpo de voluntariado disponible.
- Diseñar herramientas para la mejora de la gestión de los procesos de Voluntariado, Construcción y Recursos de la Organización.
- Integrar la propuesta de mejora por medio de manuales de gestión y propuestas de información para su uso en la Organización.

X. Propuesta de solución

X.A. Descripción

Como fue analizado anteriormente (anteriormente), el sistema de gestión utilizado hasta la fecha por Un techo para mi País –El Salvador puede ser caracterizado por dos elementos principales. En primer lugar, por justificar su razón de ser en las necesidades latentes de los sectores más vulnerables de la sociedad. En segundo lugar, por su interés en la utilización del voluntariado como una fuerza de trabajo así como sujetos de la formación y concientización social por parte de la Organización. La integración de esta última característica como meta principal de la Organización se desvía de la noción de una gestión que genera valor en un solo sentido. Esto implica que la gestión de la Organización puede ser vista como el medio para el logro de objetivos de igual importancia a nivel interno (voluntariado) como externo (beneficiarios).

También se ha observado la diversidad en los aspectos que caracterizan a cada área de la Organización: sus objetivos, requerimientos e importancia para el logro de metas. Así, muchos de los elementos de la presente propuesta de mejoras estarán orientados a áreas específicas de la Organización. No obstante, se procurará a la vez que el sistema de gestión se convierta en una herramienta de integración organizacional, debido a que se cree que este será un factor de éxito necesario para la creación de un ambiente coordinado, así como de una fuerte cultura organizacional en el futuro.

De forma sucinta, la propuesta consistirá en una revisión de los medios o herramientas de gestión actuales para su actualización con base en los requerimientos de la Organización que han sido identificados durante la etapa del diagnóstico. Entre los beneficios esperados de la propuesta se pueden encontrar los siguientes:

- Fortalecer la estructura organizativa de la Organización, al adecuarla a las necesidades de su entorno y funciones internas.
- Reducción de errores en la predicción de costos, fechas de entrega y contingencias.
- Una mayor flexibilidad operativa, lo cual significa una mayor posibilidad de hacer efectivas las decisiones a tiempo.
- La reducción de ciclos de operación en términos de recursos invertidos, tiempo o costos, mientras se aumenta su efectividad.
- Establecer herramientas para el control y la supervisión, de manera que se garanticen mejores resultados en las actividades realizadas.

Con el fin de garantizar la optimización de la propuesta contenida en el presente capítulo, se establecerán ciertos criterios que permitan la comparación o justificación para cada parte de la propuesta.

X.B. Criterios de selección

Para la toma de decisiones en términos de alternativas de solución, los analistas tomarán en cuenta diversos criterios para la selección de alternativas, entre los cuales se encuentran:

- Bajo costo desde el punto de vista de inversión de dinero o recursos humanos. Partiendo de la situación actual de la Organización, se ha decidido en conjunto con la dirección general la propuesta de una solución cuyo costo de implementación y utilización sea lo más bajo posible, tomando como consideración el hecho de que la capacidad de inversión de la Organización es bajo.
- Adecuación a las necesidades de las diferentes áreas, especialmente las que han sido determinadas como cruciales para el logro de los objetivos de la Organización. Como tal, el sistema de gestión se integrará por varios elementos generales y específicos a diversos problemas u oportunidades de mejora observados en las áreas de acción respectivas.
- Accesibilidad de uso para los miembros de la Organización. Debido a la naturaleza del trabajo con los voluntarios, se propondrá el uso de herramientas que se encuentren al alcance de las habilidades y posibilidades de la Organización en términos tecnológicos y de practicidad.
- Preferencia de la contraparte, en caso que su apreciación sea requerida. Se ha trabajado en la retroalimentación con los directores para verificar que los elementos de la propuesta se adecúen a las prácticas actuales de la Organización.

XI. Planificación y control institucional

XI.A. Selección

Un punto clave que permite a las organizaciones promover una continua mejora en su forma de operar y que permite obtener resultados más favorables, es la detección oportuna de debilidades dentro de la Organización y el aprovechamiento de las capacidades de esta según sus capacidades internas y la situación en el medio ambiente donde se desenvuelve. Todo esto puede ser analizado dentro de procedimientos de trabajo, herramientas de trabajo u otros factores que influyen directamente en la capacidad de la organización de generar productos o servicios de calidad a sus usuarios.

Para conocer con exactitud el rumbo de una organización en un momento determinado es necesario describir tanto su situación inicial como el estado final deseado en el futuro; este concepto debe estar sustentado por una serie de valores medibles y relevantes a la operación de la organización que nos indiquen los resultados producto del esfuerzo de cada una de sus áreas funcionales. Cada uno de estos valores corresponderá a los denominados “indicadores de gestión”.

El uso de estas herramientas de gestión requiere, entre otras cosas, la implementación de un sistema que permita la mejora continua de todos los procesos de la Organización. Para esto, se propone el uso de un modelo para la planificación organizacional, cuyos objetivos sean:

- La sistematización de las actividades dentro de un marco estratégico para el logro de los objetivos de la Organización;
- el monitoreo y evaluación del desempeño, no solamente a nivel de los logros generales de la Organización, sino también a nivel de cualquier área de la Organización, lo cual permitirá la detección de problemas u oportunidades de forma eficaz;
- integración por parte de todas las áreas de la Organización, de manera que todas las actividades planificadas se alineen con los objetivos propuestos a nivel general por la dirección.

Algunos criterios para la elección de la herramienta a ser utilizada son la facilidad de implementación y uso, así como la accesibilidad para su integración dentro de un sistema de información institucional. Para esto, se propone la utilización de un SPM, una metodología utilizada para el monitoreo y control por medio de indicadores de gestión. El SPM comprende muchas alternativas para su diseño e implementación, teniendo entre algunas de sus opciones el Cuadro de mando integral (*Balance Scorecard*); sin embargo, debido a las características propias de una organización sin fines de lucro y de voluntariado, se asumirá la metodología y su diseño con base en las necesidades propias de Un techo para mi País para la creación de indicadores y su implementación. Respecto a esto, se dice que “las organizaciones sin fines de lucro son exitosas a medida que son capaces de satisfacer las necesidades de sus beneficiarios” (Kaplan, 2001); por tanto, se tomará esto como base para la priorización de metas a nivel de toda la organización.

XI.B. SPM: Definición

La metodología propuesta, *Strategic Performance Management* (Administración del desempeño estratégico organizacional) permite obtener una base sólida para la toma de decisiones que integre las metas y resultados de todas las áreas de la Organización, la cual es una de las principales necesidades en la gestión. A continuación se definen una serie de conceptos básicos que servirán para comprender de mejor manera la metodología en cuestión:

- KPI (Key Performance Indicator): Indicadores claves de desempeño o gestión que se utilizaran para medir el desempeño organizacional.
- CDO (Cuadro de Desempeño Organizacional): se refiere a la matriz en la cual se detallan los objetivos, indicadores y metas globales de la organización.

- CDD (Cuadro de Desempeño Departamental): se refiere a la matriz en la cual se detallan los objetivos, indicadores y metas de un departamento específico, en apoyo a las metas globales de la organización.

Con base en la metodología propuesta, el manejo de la Organización será planificado según la medición del desempeño, lo cual requiere la identificación de indicadores claves sobre los cuales deben plantearse metas estratégicas y operativas, guardando estas una estrecha relación con la misión y estrategia de la Organización. En resumen, se puede decir que el SPM busca:

- Medir el éxito que alcanza la Organización en lograr sus objetivos estratégicos.
- Proporcionar recomendaciones para el cambio organizacional
- Proporcionar retroalimentación a la administración sobre la efectividad de su gestión.
- Evaluar insumos y resultados internos.

Los elementos por los que está compuesto el SPM son los siguientes:

- El marco establecido por la visión y la estrategia de la Organización para un horizonte de tiempo establecido.
- Un juego de indicadores interrelacionados, necesarios para calibrar la efectividad de procesos y resultados y facilitar la comparación interna del desempeño de la organización.
- Las metas que se establecen con relación los indicadores y que dictan resultados concretos y específicos que se desean lograr en un tiempo determinado.
- Información sobre la línea de base⁷¹ de la cual parte la fijación de las metas y que señala el nivel más reciente alcanzado en un determinado indicador.
- Sistemas y procesos de información y reporte elaborados de forma regular que examinen el avance según los resultados esperados, identifiquen tendencias y patrones, y sirvan para planificar las acciones necesarias.
- Herramientas de diagnóstico y análisis que permiten a las personas interpretar la información disponible, comparar los resultados proyectados contra resultados reales y listar las recomendaciones para acciones de mejora o de reconocimiento.

XI.C. Elementos del SPM

XI.C.I. Planeación estratégica y objetivos estratégicos

Un componente clave en el sistema de medición del desempeño lo constituyen las metas estratégicas de la organización. Priorizar estas metas y tener presente las estrategias correctas para alcanzar los objetivos y determinar las formas de medición del desempeño es la base para el éxito del sistema.

⁷¹ Concepto equivalente al de situación actual del problema, comprende el conjunto de mediciones previas a la implementación de las mejoras organizacionales, y las cuales serán medidas por medio de

Normalmente se espera que un plan estratégico contenga la misión, visión y las estrategias fundamentales que dictan el rumbo de la Organización. Por tanto el plan estratégico que se tenga será un documento al cual se hará referencia en el proceso de establecer indicadores para las diferentes unidades organizativas.

En sí, el elemento del plan estratégico que da inicio a la implementación del SPM es el listado de estrategias fundamentales, también llamadas líneas estratégicas o directivas estratégicas. Estas, sumadas a los procesos de negocio básicos que definen la razón de ser de la Organización, se constituyen como el primer eslabón de la cadena del SPM.

XI.C.2. Indicadores claves de desempeño (KPI)

Una vez establecidas las estrategias fundamentales y sido clarificados los procesos de la Organización, se deberán establecer indicadores de desempeño para estos. En términos sencillos, los indicadores podemos definirlos como unidades de medida mediante las cuales podemos controlar y dar seguimiento a un objetivo. Los indicadores claves de desempeño (KPI), en la medida de lo posible, deben cumplir con dos características fundamentales:

- Relevantes: representan la medida de mayor impacto en el objetivo estratégico definido.
- Medibles: deben ser medidas que están disponibles, o que se pueden medir mediante la implementación de sistemas o prácticas de costo moderado.

Asimismo, un KPI deberá ser siempre la expresión del éxito alcanzado en un objetivo estratégico en términos de alguno de los siguientes parámetros:

- Calidad: se refiere a la conformación con especificaciones de productos o servicios expresadas como exactitud, precisión, clase, etc.
- Cantidad: se refiere a la generación de un número de hechos en términos absolutos o por unidad de tiempo.
- Tiempo: precisión (días, horas, etc.) con que un producto o servicio se termina o entrega a tiempo y en el lugar establecido.
- Rendimiento: nivel de eficiencia con que se logra una acción, buscando un máximo de producción con un mínimo de insumos.

XI.C.3. Línea de base

Una vez se han identificado o establecido indicadores de desempeño, lo que se requiere es identificar la situación actual. Esto es importante porque es la única manera de saber si una meta es mejor que lo que en el presente se tiene; es así como la línea base funciona como un parámetro que servirá para el establecimiento de metas y la comparación con los resultados obtenidos en el futuro.

XI.C.4. Las metas

Las metas representan los resultados concretos que se buscan alcanzar en un futuro. Dentro de la redacción de estos, necesariamente se deberá incluir el indicador establecido. Asimismo, la meta tomara en cuenta la línea de base sobre la cual se parte.

XI.C.5. Sistemas de información y reporte

El seguimiento de un indicador y su meta exige el poder acceder a información y datos sobre resultados reales de dichos elementos. Esto exige contar con registros y bitácoras de control. En este sentido, si no existe una fuente de información sistemática y permanente para recopilar los datos relevantes a un indicador, es necesario crearla. No tiene mucho sentido establecer metas de desempeño si no será posible realizar un seguimiento a datos reales que indiquen el avance hacia la meta (esto será desarrollado más adelante –ver el desarrollo del sistema de información en la página 358).

XI.D. Interrelación de los elementos del SPM

La integración de los elementos del SPM realmente significa vincular objetivos, indicadores y metas que se han establecido en el nivel más alto de la organización con los demás niveles jerárquicos, en lo posible, llegando hasta el nivel individual de unidad más bajo posible. Dado que los objetivos e indicadores del primer nivel, a su vez, están vinculados con la estrategia de la organización, se define una cascada de los objetivos e indicadores de primer nivel hacia los niveles más bajos de la organización. El nivel final hacia el cual deberán conectarse objetivos e indicadores normalmente será el nivel del equipo o grupo de trabajo.

Para realizar una cascada de objetivos, indicadores y metas la pregunta relevante es: ¿Qué es lo que podemos hacer a nuestro nivel para apoyar a los objetivos superiores y de esta manera asegurar que la organización alcance sus metas? A continuación se muestra un modelo esquemático del SPM aplicado a la Organización, que toma en cuenta los anteriores elementos.

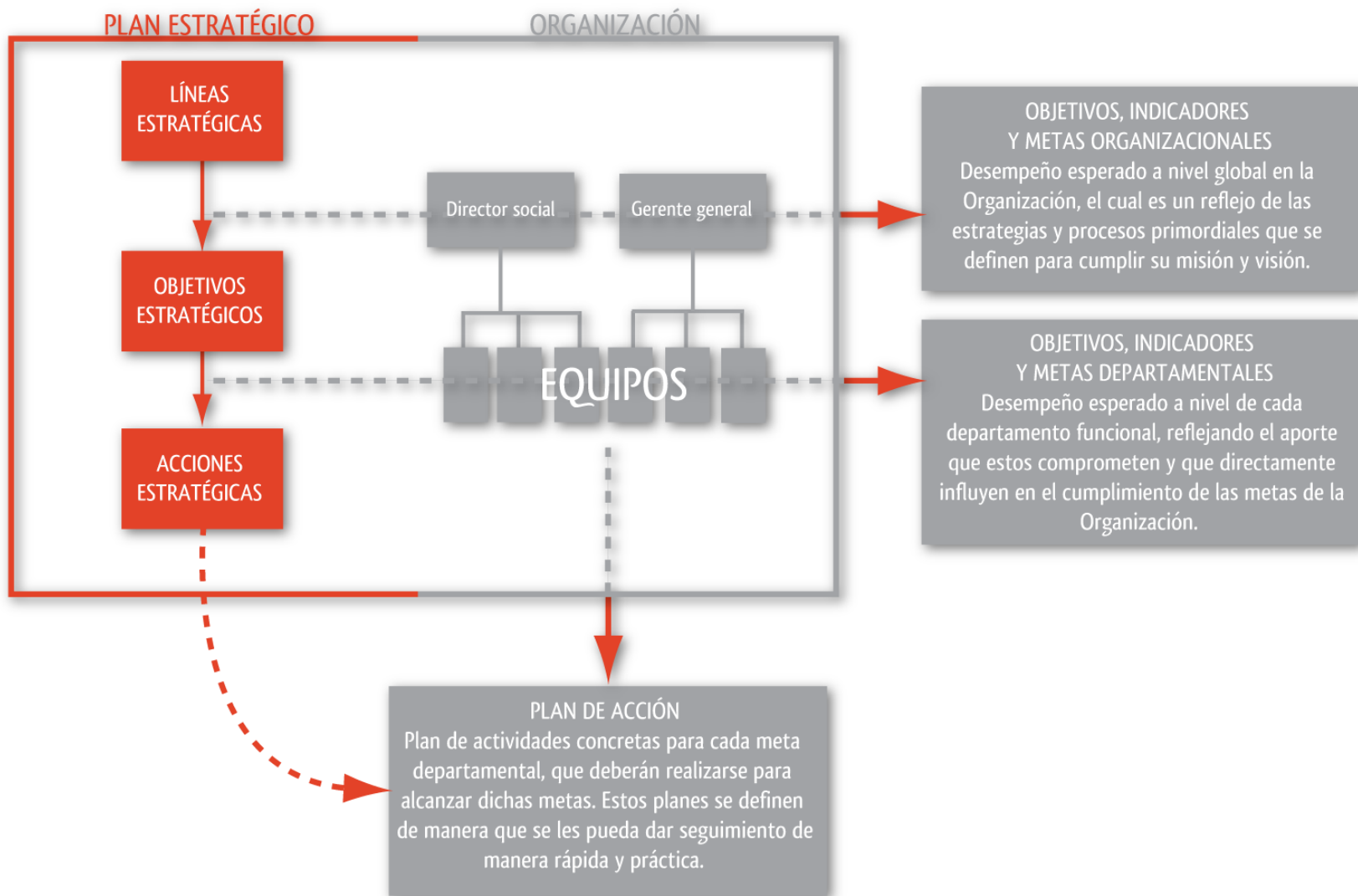


Ilustración 116. Modelo Esquemático de SPM aplicado a UTPMP-El Salvador

XI.E. Ciclo de planificación

El SPM forma parte de un ciclo anual, el cual integra todos los aspectos de planificación de una organización. Con el fin de ajustar todo el esquema de planificación de la organización según las necesidades actuales es necesario un proceso de revisión anual, el cual para el caso específico de UTPMP- El Salvador se sugiere que sea implementado de la siguiente manera:

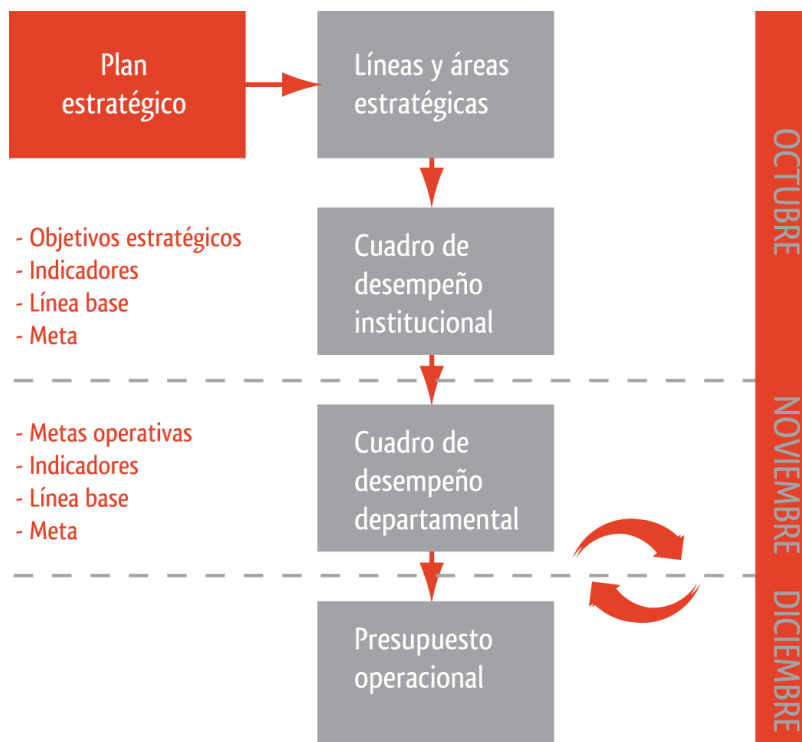


Ilustración 117. Ciclo anual de planificación propuesto para UTPMP-El Salvador

Octubre

La primera etapa de la planificación anual consistirá en la revisión de las bases estratégicas de la Organización, siendo estas definidas por la misión, visión y objetivos corporativos. Estos conceptos son propuestos al largo plazo, y aunque no se espera que cambien significativamente de un año a otro, es importante iniciar siempre con su recordatorio e interiorización.

Ante estas bases estratégicas, la Organización deberá revisar sus estrategias ante el nuevo ciclo anual de planificación, para lo cual es recomendable efectuar un ejercicio FODA, mediante el cual se analicen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifican como resultado del entorno, así como particularidades internas de la organización. Este deberá fortalecer las líneas estratégicas que servirán como base fundamental para la generación del sistema de planificación de la Organización. Una vez generadas las líneas estratégicas deberá de procederse con la revisión y adaptación del cuadro de

desempeño global de la organización (CDO); se deberán establecer los objetivos, indicadores y metas que como Organización se compromete para el ciclo de planificación.

Noviembre

A partir del CDO, en este periodo se elabora el cuadro de desempeño departamental (CDD), mediante el encadenamiento de objetivos e indicadores en cascada. Cada indicador a nivel organizacional deberá ser soportado por uno o más objetivos de departamento.

En este periodo será necesario que para cada indicador y meta de los CDD se defina un plan de trabajo. El plan de trabajo deberá incluir las actividades y/o indicadores de operación que deben realizarse/mantenerse para lograr la meta respectiva.

Diciembre

Una vez definidos los cuadros de desempeño, estos serán insumo para la elaboración del presupuesto de gastos e inversiones del ciclo de planificación. A lo largo de este periodo se deberá realizar una retroalimentación a los cuadros de desempeño, dado que las disponibilidades financieras pudiesen implicar una o más restricciones a las iniciativas que se han incorporado en dichos cuadros. Una vez que los cuadros de desempeño cuentan con un presupuesto, el proceso de planificación se da por concluido y se procede a la etapa de seguimiento.

XI.F. Formulación de cuadros de desempeño

XI.F.1. La estrategia general

El punto de partida es la formulación de las estrategias generales las cuales deben ser enunciados de intención muy amplios, siendo ello indicativo del rumbo que se desea tomar, en cuanto a beneficiarios, donantes, productos, tecnología, organización y recursos. Se espera que estas estrategias sean establecidas como parte de un proceso normal de planificación estratégica.

XI.F.2. Cuadro de Desempeño Organizacional (CDO)

Una vez establecidas las estrategias generales se deberá reflexionar sobre cuáles podrían ser los objetivos estratégicos que la organización debería establecer a manera de cumplir con dichas estrategias. Estos objetivos deberán ser formulados por un comité conformado por el Director social, el Gerente general y otros miembros de la Organización que se estime conveniente. Dicho comité será el encargado de definir los objetivos estratégicos e indicadores globales para el ciclo de planificación siguiente. Normalmente se espera que a partir del segundo año de aplicación del SPM, los objetivos estratégicos e indicadores de primer nivel sufran pocos cambios.

La reunión del comité deberá tocar los siguientes puntos relevantes:

- a. Presentación de las estrategias generales para el siguiente año.
- b. Tormenta de ideas para definir/ revisar los objetivos estratégicos.
- c. Establecimiento/ revisión de los indicadores que deberían utilizarse para medir el logro de cada objetivo estratégico.
- d. Definición/ revisión de la descripción de cada indicador, es decir, un párrafo que detalle cómo se calculara el indicador, a manera de dejar claro su contenido.

Para cada uno de los indicadores que se seleccione se deberá detallar la fuente de información (forma como se recopilara la información requerida para el cálculo del valor del indicador), la línea base y la meta para los periodos que se estime conveniente.

Al momento del llenado del Cuadro de Desempeño global de la organización, deberá respetarse la siguiente codificación de objetivos:

01.4	
	No. de Objetivo Estratégico
	No. de Indicador para el objetivo respectivo

Ilustración 118. Codificación para el cuadro de desempeño.

El cuadro de desempeño global de la organización deberá constar de los elementos siguientes:

- Objetivo estratégico: el propósito o intención que se expresa como apoyo a las estrategias o lineamientos de nivel superior, y que delimita la mejora que se espera alcanzar para el periodo de planificación.
- Indicador: Unidad de medida que permitirá conocer el éxito en el cumplimiento del objetivo y sobre el cual se definirá una meta concreta.
- Fuente de información: Informe, documento, sistema, etc. que proporcionará la información y datos necesarios para conocer la evolución del indicador.
- Línea de base: Nivel del indicador al inicio del periodo de planificación, lo cual representa el punto de partida para establecer la meta específica buscada.
- Meta: Resultado específico, cuantitativo y realista que se busca alcanzar a lo largo del periodo de planificación respecto al indicador correspondiente.

XI.F.3. Cuadro de desempeño departamental (CDD)

Una vez establecido el CDO, cada director procederá a completar el cuadro de desempeño correspondiente al área que tiene bajo su responsabilidad, en donde se describe el apoyo que sus respectivas unidades estarán brindando a los objetivos globales de la organización. El cuadro de desempeño departamental deberá constar del mismo contenido que el CDO en cuanto a elementos por

los que se encuentra conformado, por lo que las definiciones antes presentadas aplican de forma equivalente.

La elaboración de los CDD deberán ser desarrollados mediante talleres de trabajo liderados por el director respectivo de cada área. El procedimiento específico a seguir es el siguiente:

- a. El director seleccionará un objetivo estratégico del CDO, el cual buscare apoyar con uno o más objetivos propios del área, y escribirá los códigos respectivos en la primera columna de su cuadro de desempeño departamental.
- b. El código que será incluido para los objetivos a nivel departamental servirán de referencia para objetivos de niveles inferiores. Se recomienda emplear una codificación que haga referencia al nombre del área de la cual se refieran dichos objetivos.
- c. El director junto con su grupo de trabajo procederán a llenar el resto de las columnas (indicador, línea base, etc.) hasta llegar a la meta correspondiente al ciclo de planificación.
- d. Los pasos a, b y c se repetirán hasta haber considerado todos los objetivos estratégicos de la organización, sin que ello implique que será necesario definir objetivos departamentales para todos y cada uno de los objetivos globales. Solo deberán ser considerados aquellos objetivos estratégicos en los que se tiene un impacto significativo.

XI.F.4. Proceso de seguimiento periódico

La clave del éxito en un proceso SPM, radica en el seguimiento periódico del avance en los indicadores establecidos. En la medida que la Organización mantenga un constante monitoreo de avance, así podrá tomar acciones correctivas en los casos que se amerite. Para esto, las hojas electrónicas resultantes del proceso de planificación descrito con anterioridad estarán disponibles para los respectivos directores o coordinadores de grupo a manera que sea posible registrar periódicamente los avances.

El seguimiento se hará cada tres meses, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. Los directores de cada área serán los encargados de designar a los responsables de recolectar y llenar la información respectiva que es requerida en los formatos de los cuadros de desempeño. Al finalizar el proceso, los directores de cada área serán los responsables de revisar junto con su grupo de trabajo la información recolectada, garantizando exactitud y calidad en dicha información.

Registro de avance

Las hojas electrónicas elaboradas para el registro y seguimiento del SPM incluyen varias columnas que permiten documentar el avance de los indicadores. Los campos involucrados para el cálculo de avance son los siguientes:

Tipo de logro: define la forma en que se relaciona la línea base y la meta, es decir, (R)edución si la meta que se busca es disminuir el valor de la línea de base, (I)ncremento si la meta que se busca es incrementar el valor de la línea de base y (F)echa si el indicador constituye la ejecución de un proyecto y por ende el avance se medirá en función del porcentaje de avance en la ejecución de dicho proyecto. También se puede registrar una (M) cuando se busca mantener el valor de la línea de base como meta del periodo. Vale aclarar que cuando el indicador aún no se puede medir para el trimestre en estudio, se utilizarán las siglas “NM”, indicando que dicho objetivo no se puede medir por el momento.

Valor esperado del indicador a la fecha: el valor que el indicador debería presentar a la fecha de la medición de avance. Para indicadores numéricos (sea que se busque una reducción o un incremento), el valor esperado debe coincidir con la meta del periodo, mientras que para indicadores que involucran un proyecto, el valor esperado será el porcentaje de avance esperado en la ejecución del mismo. Esta información debe haberse definido en el periodo de planificación, por lo que ya deberá existir un valor al momento de cada seguimiento trimestral.

Valor real del indicador a la fecha: el valor acumulado real del indicador a la fecha de la medición de avance, ya sea que se trate de un dato numérico o un porcentaje de avance de proyecto.

Porcentaje de cumplimiento del indicador: Porcentaje de avance del indicador a la fecha de la medición. Este valor deberá de ser calculado y mostrar un fondo rojo si el cumplimiento está por debajo de 33%, amarillo si el cumplimiento está entre 33% y 66% y verde si el cumplimiento está por arriba de 66%. Este porcentaje se calcula como nivel de avance entre la línea base y la meta.

Tabla 28. Formato sugerido para el registro de avance de los cuadros de desempeño

N°	Objetivo	Indicador	Fuente de Información	Línea de Base de Inicio de Periodo	Meta	Tipo de Logro	Valor Esperado del Indicador a la Fecha	Valor Real del Indicador a la Fecha	(%) de cumplimiento del Indicador
01.1	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	Número de voluntarios por cuadrilla	Base de datos de inscripción de voluntarios	8	10	I	9	8	<p>Cuando el tipo de logro es de incremento la formula a utilizarse será: (%) de cumplimiento del indicador = $[(\text{Valor real del indicador} - \text{Línea de Base}) / (\text{Meta} - \text{Línea de Base})] * 100$</p> <p>0%</p>
02.1	Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 85%	Porcentaje de ocurrencia defectos en la prefabricación	Checklist de Inspección de calidad de materiales	31.82%	15%	R	20%	22%	<p>Cuando el tipo de logro es de decremento la formula a utilizarse será:</p> <p>$(\text{Línea de base} - \text{valor real del indicador}) / (\text{Línea de Base} - \text{Meta})$</p> <p>58.4%</p>

XI.F.5. Calificación de Metas

La calificación de la meta se ve reflejada en la columna “Porcentaje de cumplimiento del indicador”, la cual cuenta con un promedio simple de cumplimiento de todo el cuadro de desempeño al final de dicha columna. El cumplimiento del periodo de planificación, normalmente será el valor que aparece al final de la columna antes mencionada, para el último trimestre del año.

Para el caso de indicadores netamente numéricos (los que presentan un tipo de logro “I” o “R”, la línea de base es punto de partida para el cálculo de la calificación, dado que este es el punto de referencia sobre el cual se está superando una actuación previa. La fórmula que deberá ser utilizada para el cálculo de la calificación final será la siguiente:

$$\text{Calificación}^{72} = \frac{\text{Logro alcanzado} - \text{Linea de Base}}{\text{Meta} - \text{Linea de Base}}$$

Para el caso de metas que no son numéricas (F), sino más bien implican la concreción de un proyecto específico, el cálculo es una relación directa entre el porcentaje de avance esperado en la ejecución del proyecto y el porcentaje de avance real. Es necesario definir al inicio del periodo los porcentajes de avance esperados en cada medición trimestral.

XI.F.6. Retroalimentación al plan

Trimestralmente se realizara el proceso de medición de avance, de la manera como se ha explicado anteriormente, sin embargo, este proceso también deberá incluir la posibilidad de reformular valores en los cuadros de desempeño y los planes de trabajo. La necesidad de modificar los cuadros puede ser producto de tres situaciones concretas:

- a) Factores externos nos obligan a reducir o incrementar nuestras expectativas, y por ende la meta definida originalmente ya no es un valor razonable. Esto aplica, tanto en indicadores de los cuadros de desempeño, como en fechas definidas en los planes de trabajo.
- b) A medida se ha avanzado en la ejecución del plan de trabajo, se determina que las acciones previstas no están dando los resultados esperados y se decide hacer modificaciones a dicho plan.
- c) La meta se definió como el establecimiento del sistema de medición y el cálculo de la línea de base, lo cual se cumplió a mediados del periodo, y ahora es necesario redefinir el indicador y la meta.

⁷² Cuando el tipo de logro es de Reducción (R), los valores del numerador y el denominador se deben invertir, es decir, la línea de base va primero en ambas parte.

Cualquiera que fuera la razón para requerir un cambio en las hojas del SPM, será necesario seguir un proceso de autorización, en la que el dueño de cada cuadro de desempeño tanto como su equipo de trabajo esté de acuerdo en que la generación de dicho cambio es para beneficio de la organización.

XI.G. Aplicación de metodología SPM

Como se explicó en el apartado del ciclo anual de planificación, la primera actividad a realizarse para el desarrollo de la planificación anual es la revisión del marco estratégico conformado por la misión, visión y objetivos corporativos, ya que son estos componentes los que definen el rumbo que desea tomar la organización dentro de su giro de negocios en un futuro inmediato.

Misión

La misión puede ser definida como aquella frase concisa que manifiesta la razón de la existencia de la Organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus miembros. La misión se encuentra compuesta por los elementos siguientes:

- i. Propósito.* Se expresa claramente la justificación principal de la existencia de la organización, las principales líneas de negocio para la organización, los productos y servicios y la forma en que son proporcionados.
- ii. Principales objetivos.* Estos objetivos enfocan y definen el plan de la organización. Entre estos pueden estar: tamaño, las estrategias para lograr crecimiento, el impacto sobre los beneficiarios, etc., y otros más generales que permitan medir la estabilidad y la supervivencia.
- iii. Identidad organizacional.* Tal declaración de identidad indicaría: cómo quiere ser reconocida la Organización por la sociedad, sus beneficiarios, y cómo debe ser vista por sus colaboradores para que desarrollen su compromiso con la empresa.
- iv. Valores.* Este es un elemento clave por el que una organización puede ser evaluada desde el exterior. Los donantes verán si son suficientemente considerados y si la fundación se esfuerza por cumplir sus objetivos, los colaboradores se interesarán por el ambiente de trabajo positivo y el público general estará atento a los logros de la organización.

El enunciado de la misión de una organización no es un componente que cambia sustancialmente en cortos periodos de tiempo, sin embargo la naturaleza cambiante del entorno promueve a que esta sea revisada al menos anualmente; la misión debe readaptarse para seguir siendo una guía fiel para la planificación estratégica. Esta tarea puede llevarse a cabo por medio de las siguientes etapas:

- a)* Hacer una nueva valorización de los fundamentos de la misión y si fuera necesario ponerla al día. Cuando los entornos son inestables los enfoques anticuados o mal planteados pueden lograr un éxito relativo a corto plazo, y la no incorporación de alguno de los factores vitales de éxito puede comprometer los resultados de la organización a largo plazo.

- b) Plantear reuniones para discutir la oportunidad de cada uno de los puntos esenciales sobre los que se configura la misión. En este caso se abrirían interrogantes concernientes a la necesidad de cada punto para el futuro de la organización, a las acciones que potencian desde el momento actual cada uno de estos puntos vitales y a cuáles son las tendencias del rubro en cada punto concreto.
- c) Justificación de los nuevos proyectos que se abordan sobre la base de la nueva misión o misión revisada.

Enunciado Actual de Misión

“Somos jóvenes voluntarios trabajando apasionadamente y con excelencia en las comunidades más necesitadas de nuestro país, construyendo viviendas de emergencia y capacitando a las familias para que cuenten con oportunidades reales que les permita salir de su situación de pobreza, investigando y denunciando a partir del trabajo en las comunidades”.

Visión

La visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La visión es externa, y debería expresar cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Enunciado Actual de Visión

“Ser jóvenes comprometidos capaces de incidir en el desarrollo social del país, alineados a la meta de una Latinoamérica sin pobreza extrema.”

Valores

- Alegría
- Excelencia
- Búsqueda de la diversidad
- Trabajo en equipo
- Voluntariado
- Creatividad
- Austeridad
- Coherencia

XI.G.I. Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la organización. El FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- *Análisis externo:* la organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Estas situaciones podrían ser:

a) De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de Gobierno
- Relaciones internacionales
- Restricciones a la importación y exportación

b) De carácter legal:

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios
- Forma de pago de impuestos
- Impuestos sobre utilidades
- Laboral
- Mejoramiento del medio ambiente

c) De carácter económico:

- Deuda Pública
- Nivel de salarios
- Nivel de precios
- Inversión extranjera

d) De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica
- Empleo y desempleo
- Sistema de salubridad e higiene

e) De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos
- Cambios en los sistemas

Oportunidades: las oportunidades son aquellas situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Algunas preguntas que se pueden hacer son las siguientes:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la organización?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el medio?
- ¿Qué cambios de normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto que pueden atentar contra este por lo que presentándose el caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder contrarrestarla. Algunas preguntas que se podrían formular son las siguientes:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la organización?
 - ¿Puede alguna de las amenazas impedir total o parcialmente la actividad de la organización?
- *Análisis Interno:* los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del producto o servicio, entre otros.

Fortalezas: son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden formular son las siguientes:

- ¿Qué ventajas tiene la organización?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

Debilidades: estas se refieren por el contrario a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr que marche de forma idónea la organización.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son las siguientes:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué factores reducen las posibilidades de éxito de los proyectos?

Factores Internos (Controlables)	Factores Externos (No controlables)
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización ha sido reconocida internacionalmente por el Programa de Asentamientos Urbanos de las Naciones Unidas (UN-HABITAT). - La organización es ampliamente reconocida a nivel nacional por sus labores humanitarias para el beneficio social. - Cuenta con una buena relación con los proveedores principales, materia prima (madera) y servicio de prefabricación. - El personal permanente de la organización y cerca de un 15% del total de voluntarios se encuentra altamente comprometida con la organización e identificada con la causa principal de sus existencia. - Personal altamente motivado hacia el logro de los objetivos de la organización. - La organización posee alianzas con algunas alcaldías municipales, lo cual les permite contar con su apoyo en términos de transporte, instalaciones para permanencia de los voluntarios en periodos de campamentos, u otras facilidades. - Cuenta con el apoyo de la empresa privada para el financiamiento de sus proyectos sociales y donaciones de algunos productos requeridos para la puesta en marcha de los mismos. - los voluntarios que apoyan a la organización son en su mayoría estudiantes universitarios de diferentes ramas, por lo que se facilita la obtención de recurso humano que provea a la organización de asesorías técnicas con el fin de mejorar sus procedimientos y actividades diarias y temporales. - El carácter multinacional de la organización le permite aprovechar las alianzas estratégicas con proveedores de insumos y facilita el compartir experiencias (Benchmarking) en cuanto a formas de trabajar. - Se cuenta con el apoyo de los medios de comunicación Nacionales, televisión (TCS), radio (La Femenina) y periódicos (El Diario de Hoy y La Prensa Gráfica). 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El hecho que las donaciones a organizaciones sin fines de lucro son deducibles de impuestos es algo que motiva a la empresa privada a contribuir. - La posibilidad que tienen las empresas de publicitarse como organizaciones comprometidas con la responsabilidad social es un atractivo que tienen las empresas para donar. - Aún existen universidades y colegios donde no se ha tomado la iniciativa de reclutar voluntarios. - La ocurrencia de desastres naturales tales como terremotos y temporales lluviosos, que vienen a hacer notar el estado de vulnerabilidad en el que viven miles de personas en nuestro país posibilita la inclusión de nuevos donantes sean estas empresas y/o población en general. - La generación de nuevos programas y políticas en nuestro país orientados a favorecer en mayor medida al sector en pobreza, crea la oportunidad de generar mayores alianzas con alcaldías municipales.

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Únicamente una organización de la empresa privada ha sido constante en las donaciones anuales hacia UTPMP- El Salvador. - La tasa de deserción del voluntariado es alto, son pocas las personas que se han mantenido apoyando los programas de la organización a través de los años. - Poca capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el medio, evidenciado en la reducción en un 40% del número de viviendas construidas en el periodo de enero a agosto del año 2009 respecto al año anterior. Como efecto de crisis económica experimentada u otros factores externos. - La organización carece de formalización de sus métodos de trabajo, aunado a la alta rotación de personal dificulta la instrucción de los nuevos responsables de cada puesto y provoca la generación de mucho reproceso ya que se deben diseñar prácticamente desde 0 los nuevos métodos de trabajo. - La organización no posee una estructura para el monitoreo y evaluación de los proyectos y metodologías de trabajo, la incapacidad de medir la efectividad de lo planeado imposibilita la generación de estrategias de mejora. - Aún existen dentro de la organización funciones de gran importancia que no han sido asignadas a un miembro de la organización como parte de su responsabilidad diaria. - Se ha evidenciado que no existe coherencia en la distribución de los recursos de la organización (RRHH, monetario y materiales) entre cada uno de los proyectos que se desarrollan dentro de esta. Esto se ha hecho notar claramente en el área de recursos donde estrategias que captan mayor ingreso para la organización tienen menor número de recurso humano asignado. - Muchos de los voluntarios se encuentran insatisfechos respecto a la gestión actual de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Siendo UTPMP una organización que opera a base de donaciones, situaciones como la crisis económica en la que aún se vive ponen en riesgo las donaciones que la población en general y empresa privada otorga a la organización. - Los altos índices de delincuencia que se viven en el país, provocan que haya disminución en el número de voluntarios que asisten a los campamentos.

XI.G.2. Líneas estratégicas

Con base en las necesidades detectadas en la Organización, según el análisis FODA, se plantearán dos líneas estratégicas generales que permitan dirigir los esfuerzos tanto a nivel interno como a nivel externo respecto a la gestión. Estas son:

- Implementar herramientas de gestión que permitan la mejora continua de los procesos de la Organización necesarios para el desarrollo de la primera etapa del modelo de intervención.
- Desarrollar los métodos de gestión externa para la obtención de recursos financieros, voluntarios universitarios y apoyo de instituciones externas.

A partir de estas líneas, se procederá a la definición de los objetivos que permitirán su logro.

XI.G.3. Objetivos estratégicos

Estos deberán ir enfocados en términos de mejorar el servicio que la organización Ofrece a las comunidades, lo cual permita a largo plazo incrementar la cobertura y calidad de la construcción de viviendas u otros programas propios del modelo de intervención de UTPMP; buscando alcanzar el fin último de esta expresada dentro de la misión y visión de la Organización la cual es en este caso la reducción de la pobreza extrema en El Salvador. Por tanto, los objetivos deberán ser redactados en términos de factores que influyan directamente y significativamente en la mejora del servicio que se ofrece al público meta. Los objetivos deberán incluir dentro de su redacción una variable que posibilite ser cuantificada periódicamente junto con un valor numérico constituido como la meta para el periodo de planificación. Los objetivos representan los resultados finales de toda mejoría que se dé dentro de la Organización, y deberá evitarse al grado que sea posible la repetición, estos deberán ser lo más general posible.

- “Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%”. Los voluntarios constituyen la mayoría del recurso humano existente, y es un recurso que al tenerse escasez afecta directamente en la capacidad de la Organización de cumplir sus metas. Según datos recopilados dentro de la etapa de diagnóstico se demuestra que según experiencias pasadas en convocatoria de voluntarios para construcciones y colectas masivas, de cada 10 personas contactadas un promedio de 8 personas atienden al llamado, razón por la cual se estima que un incremento de un 20% del voluntariado lograra satisfacer las necesidades actuales que se presentan en la Organización. El voluntariado es un recurso requerido por todas las áreas de la organización para todo programa que se desarrolle dentro de esta, por ello, la mejoría tendría un impacto global.
- “Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 85%”. La construcción de viviendas es uno de los proyectos sociales de mayor impacto para la organización, constituye la primera etapa de su modelo de intervención a comunidades y la

imagen de la Organización ya que es el producto más notorio que se ofrece. Dado que el alcance de este trabajo de graduación se encuentra definido dentro de esta etapa se plantea el ejemplo de aplicación más que todo enfocado hacia esta etapa, la cual requiere del esfuerzo de todas las unidades funcionales de la organización para lograr su cumplimiento, por lo que el planteamiento del objetivo planteara la necesidad de evaluar de manera integral a la organización. Para el periodo de planificación se considera que una meta en mejora de calidad en un 85%, será satisfactoria considerando la naturaleza de la organización en la cual su recurso humano se encuentra conformado en su mayoría por voluntarios quienes por lo general la experiencia que poseen en cuanto a construcciones fue adquirida dentro de la Organización y no han tenido la formación necesaria como para esperar que no existirán errores. Se considera que un 15% de margen de error es aceptable considerando que recién se iniciara un proceso de mejora continua dentro de la organización, no significando que más adelante mediante nuevas estrategias de mejora se pueda lograr eliminar casi en su totalidad el número de errores que se presentan.

- “Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos un 7% respecto al año anterior”. Este objetivo permitirá medir si realmente en comparación de años previos la Organización está presentando una mejora en resultados. Este objetivo está orientado a incrementar el número de viviendas que se construyen en un 5% (este objetivo ha sido propuesto tomando en cuenta tres aspectos: 1. El ordenamiento del crecimiento de la capacidad institucional, 2. Proveer a la Organización de la capacidad para mantener su capacidad, y 3. La planificación institucional realizada por la Organización para el año 2010. Para lograr esto, se requiere de forma directa la mejora en la capacidad de la Organización para obtener los recursos necesarios para esto; estas variables, medida junto con indicadores de desempeño de cada área de la organización y otros indicadores de medición de resultados tales como calidad de viviendas, eficiencia en el consumo de recursos, permitirán medir si realmente la Organización es capaz del cumplimiento de sus objetivos.
- “Garantizar la mejora continua de todos los procesos de la Organización”. Al sistematizar y formalizar los elementos del sistema de gestión, se vuelve necesaria la revisión y mejora de cada uno de ellos. Para esto, se deberá trabajar de forma organizada para el monitoreo y la revisión de los procesos de la Organización.

XI.G.4. Acciones estratégicas

Estas están dirigidas específicamente al logro de los objetivos estratégicos propuestos. Para esto se deberá delegar su logro a las distintas áreas de la Organización, dando lugar así a metas específicas para cada equipo a cargo de las funciones respectivas. Estos son:

- “Expandir el alcance de la captación de voluntarios para los proyectos de UTPMP –El Salvador promoviendo los programas en más universidades del País”. Según resultados de encuesta formulada para etapa de diagnóstico las cuatro universidades de donde provienen la mayoría de los voluntarios son UCA, ESEN, Mónica Herrera y UDB (con el 47%, 23%, 9% y 9% respectivamente).
- “Incrementar el involucramiento de los voluntarios en la Organización mediante el reconocimiento al esfuerzo demostrado”.
- “Mejorar los métodos de trabajo a nivel administrativo y operativo en términos de eficiencia en la utilización de los recursos de la organización”. Según se identificó por observación directa en los campamentos el proceso actual de construcción no tiene una secuencia definida más bien depende del jefe de cuadrilla y muchos de los cuadrilleros se encuentran ociosos durante la mayor parte del proceso.
- “Mayor seguimiento a las relaciones públicas que se tiene con la empresa privada, reconociendo su valioso apoyo a la organización y mostrando transparencia en el uso de las donaciones otorgadas.” Se ha tenido una reducción considerable de donaciones, especialmente en la estrategia principal la campaña institucional donde se ha reducido en un 50%. La mayor parte de los ingresos generados en esta estrategia provienen de la empresa privada.
- “Diversificar y mejorar las estrategias dirigidas a la captación de recursos monetarios.” Las estrategias dirigidas a las empresas se han estado focalizando más que todo a las de grandes dimensiones.
- “Promover una distribución racional de los recursos de la organización hacia las estrategias de captación de fondos según el ingreso que cada una de estas genere”. Según datos históricos el 77% de las recaudaciones totales de la organización se deben a 3 estrategias (Campaña Institucional, Fondos Locales e Internacionales y Socios estratégicos) para estas el RRHH asignado representa un 37% de la capacidad, en contraste al 63% de RRHH asignado a 2 estrategias (Colecta y actividades varias) las cuales generan aproximadamente un 7% de los ingresos de UTPMP.
- Reducir el costo de la vivienda de emergencia en al menos un 10% del valor actual mediante mejoras en la calidad de las viviendas (Reducción de defectos) y disminución en el costo de la logística.
- “Brindar mayor énfasis a la seguridad del voluntariado en los sitios de construcción procurando mayor presencia de elementos de PNC, enfermeros y medidas efectivas de prevención de accidentes que aseguren el bienestar del voluntario”. Un factor de gran incidencia en la disminución de voluntarios que se presentan a cada uno de los campamentos son los niveles de delincuencia que se vive en nuestro país, y los peligros inherentes a las actividades de construcción.
- “Brindar mayor seguimiento al voluntariado de forma que se tenga conocimiento de las labores emprendidas dentro de los programas de la organización, sus aptitudes, motivaciones y destrezas que permita la asignación de responsabilidades dentro de la organización acorde a las características propias de cada individuo”. Se logró identificar mediante una encuesta suministrada al voluntariado que estos no se sienten satisfechos con el interés que la organización ha mostrado por ajustar sus preferencias, habilidades y capacidades a los puestos de voluntarios que hay disponibles.
- “Formular planes a corto, mediano y largo plazo que permitan orientar los esfuerzos hacia metas claras en busca de la mejora continua”. La organización no posee una estructura para el monitoreo y evaluación de los proyectos y metodologías de trabajo.

- “Incorporar información sobre investigación social generados por entes externos en la planificación de las construcciones asegurándose que la asignación de los programas de la organización estén focalizados en las áreas más vulnerables a nivel nacional”. Comparando la información respecto a las estadísticas de construcción de la organización con el Mapa de Pobreza, se tiene que a la fecha UTPMP ha construido en 54 municipios de los cuales un 5.6% se encuentra en la clasificación de pobreza extrema severa.
- Buscar mejorar las relaciones que se tienen con alcaldías municipales en busca de facilitar convenios más favorables que contribuyan a una mayor ayuda económica y de otra índole, siendo más viable la capacidad de favorecer a más familias en cada ubicación.
- Creación de indicadores que permitan monitorear el rendimiento de cada una de las áreas de la organización permitiendo corregir fallos y aprovechar oportunidades de mejora.
- “Mejorar la comunicación interna y externa en la organización mediante técnicas de recolección de opinión que permita reconocer puntos de debilidad o conocer soluciones útiles a las problemáticas desde diferentes puntos de vista”.
- “Elaboración de estándares de consumo de recursos en las construcciones que permita planificar de forma más certera la necesidad que se tiene previniendo retrasos en las construcciones a causa de falta de materiales, herramientas y recurso humano”. En las tareas de construcción no existen estándares de tiempo lo cual dificulta la planeación más que todo cuando son construcciones cortas de un fin de semana. Las construcciones siempre se ven retrasadas por falta de algún material, la falta de estándares de consumo dificultan una planificación de efectiva del consumo de recursos.
- “Verificar el cumplimiento de un 95% de los procedimientos de la Organización con base en su diseño propuesto y sus revisiones respectivas”.
- “Mejorar la satisfacción del voluntario hacia la gestión en la Organización”.
- “Mejorar el clima organizacional del plantel de directores de la Organización”.

XI.G.4.a. Cuadro de desempeño organizacional (CDO)^[EV3]

Cod.	Objetivo estratégico	Indicador	Línea de base	Fuente de información	Meta	Tipo	Descripción del indicador
01.1	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	Número de Voluntarios por Cuadrilla	8	Base de datos de inscripción de voluntarios	10	I	Número de voluntarios que conforman cada grupo de trabajo al que se le asigna la construcción de una o más viviendas (dependiendo de la duración del campamento).
01.2	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	Total de Voluntarios activos	3,000	Base de datos de voluntarios	3,600	I	Total de voluntarios que han participado en al menos 3 proyectos emprendidos por la organización en el año.
01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	Tasa de Ausentismo	20%	* Base de datos de Inscripción de Voluntarios.	0%	R	TA = (Total de voluntario asistentes/ total de voluntarios inscritos)*100 Permite verificar la verdadera efectividad de las estrategias de captación.
02.1	Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 85%	Porcentaje de ocurrencia de defectos en la prefabricación	31.82%	* Checklist de inspección de calidad de materiales	15%	R	PDP = [PROM Σ (frecuencia de ocurrencia de defecto k / Número de viviendas construidas)]*100 Donde k: tipo de defecto PROM: Promedio
02.1	Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 85%	Porcentaje de defectos generados durante el proceso constructivo	15.93%	* Checklist de inspección de calidad durante la construcción	15%	R	PDC = [PROM Σ (frecuencia de ocurrencia de defecto k / Número de viviendas construidas)]*100 Donde k: tipo de defecto PROM: Promedio
02.3	Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 85%	Porcentaje de defectos detectados después de finalizada la construcción	.73	* Checklist de Inspección de calidad post construcción	15%	R	PDF = [PROM Σ (frecuencia de ocurrencia de defecto k / Número de viviendas construidas)]*100 Donde k: tipo de defecto PROM: Promedio
03.1	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en un 7% respecto al año anterior	Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior	Trim ₁₍₂₀₀₉₎ : -57 ⁷⁴ Trim ₂₍₂₀₀₉₎ : -5 Trim ₃₍₂₀₀₉₎ : -80 Trim ₄₍₂₀₀₉₎ : -	*Formato Historial de Construcciones de UTPMP	7%	I	Relación Viviendas Construidas (RVC)= Trim; N – Prom Trim; _(<N) Donde Prom: Promedio Trim: Trimestre N: año en curso i: trimestre en estudio

⁷³ No se posee un valor actual para este indicador, sin embargo la meta se mantiene en 15% al igual que los demás indicadores de calidad ya que según objetivo se busca mejorar la calidad hasta llegar a al menos un 85%.

⁷⁴ Los valores promedio que corresponden a valores de construcciones de 2001 a 2008, los cuales se utilizaron para el cálculo de la línea base para el indicador son los siguientes: Promedio Construcción Trimestre₁: 57; Promedio Construcción Trimestre₂: 48; Promedio Construcción Trimestre₃: 65; Promedio Trimestre₄: 86.

03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en un 7% respecto al año anterior	Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	Total viviendas construidas _{2009 - 174} ⁷⁵	*Formato Historial de Construcciones de UTPMP	7%	I	Relación Viviendas Construidas Anualmente (RVA)= Año N – Prom Año (<N) Donde N: año en curso
04.1	Garantizar la mejora continua de todos los procesos de la Organización	Número de procedimientos según manuales	—	Evaluación de cumplimiento de procedimientos administrativos	95%	I	Porcentaje de procedimientos que cumplen con los requisitos propuestos por el cuestionario de evaluación de procedimientos administrativos.
04.2	Garantizar la mejora continua de todos los procesos de la Organización	Satisfacción del voluntario hacia la gestión	P ₆₉	Cuestionario de satisfacción del voluntario	P80	R	Total del puntaje en la subescala de satisfacción hacia la gestión del cuestionario de satisfacción del voluntariado (ver Anexo 6).
04.3	Garantizar la mejora continua de todos los procesos de la Organización	Sumatoria del puntaje de Weisbord	98.2	Cuestionario de diagnóstico organizacional	85.00	R	Puntaje total del cuestionario de diagnóstico organizacional.

XI.G.5. Cuadro de desempeño departamental (CDD)

Este es similar al cuadro de desempeño organizacional, y se registrará bajo la siguiente codificación:

VO.01.01	
Dirección a la que pertenece el indicador	
No. de objetivo de dirección al que corresponde	
No. del indicador	
VO	Voluntariado
CO	Construcción
RE	Recursos
AF	Administración y finanzas
GE	General (aplica a todas las áreas de la organización)
COM	Comunicaciones

Tabla 29. Codificación de indicadores departamentales.

⁷⁵ El Promedio de viviendas construidas anualmente de 2001 a 2008 es de 174 viviendas.

Objetivo estratégico que apoya		Indicador del objetivo estratégico	Meta del periodo	Cod.	Objetivo de la dirección	Indicador	Fuente de info.	Línea base	Meta	Tipo de ind.
01.1, 01.2, 01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%.	*Número de Voluntarios por Cuadrilla * Total de Voluntarios activos * Tasa de Ausentismo	01.1: 10 01.2: 3,600 01.3: 0%	VO-01-01	Incrementar en al menos 10% la participación de voluntarios dentro de los programas de UTPMP por medio de la Expansión del alcance de captación de voluntarios en al menos 2 instituciones educativas adicionales.	Tasa Real de Captación TRC= Total de voluntarios asistentes/Numero de Captadores	* Base de datos de inscripción de voluntarios	-	1	I
01.1, 01.2, 01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	*Número de Voluntarios por Cuadrilla * Total de Voluntarios activos * Tasa de Ausentismo	01.1: 10 01.2: 3,600 01.3: 0%	VO-01-02	Incrementar en al menos 10% la participación de voluntarios dentro de los programas de UTPMP por medio de la Expansión del alcance de captación de voluntarios en al menos 2 instituciones educativas adicionales.	Porcentaje de Incremento de voluntariado por Institución Educativa PIV= [(Número de Voluntarios presentes en campamento actual – Numero promedio de Voluntarios presentes en campamentos anteriores)]/(Numero promedio de voluntarios presentes en campamentos anteriores)	*Base de datos de Inscripción de voluntarios	-	≥ +1	I

01.1, 01.2, 01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	*Número de Voluntarios por Cuadrilla * Total de Voluntarios activos * Tasa de Ausentismo	01.1: 10 01.2: 3,600 01.3: 0%	VO-02-01	Incrementar el involucramiento de los voluntarios actuales de la Organización en al menos un 10% mediante la implementación de programas de reconocimiento al esfuerzo demostrado	Capacidad de Convocatoria CC= Total de voluntarios asistentes en el periodo / Horas efectivas en actividades de captación en el periodo	*Base de datos de Inscripción de voluntarios *Registro de Horas laboradas por personal fijo y voluntariado	-	>Valor de Indicador de periodo previo	
01.1, 01.2, 01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	*Número de Voluntarios por Cuadrilla * Total de Voluntarios activos * Tasa de Ausentismo	01.1: 10 01.2: 3,600 01.3: 0%	VO-02-02	Incrementar el involucramiento de los voluntarios actuales de la Organización en al menos un 10% mediante la implementación de programas de reconocimiento al esfuerzo demostrado	Relación de número de voluntarios que asisten a campamento por institución educativa respecto a promedio de asistencia a campamentos anteriores Relación Asistencia Voluntarios (RAV)= [(Número de voluntarios institución x campamento actual – Numero promedio de voluntarios institución x en campamentos anteriores)]/ (Numero promedio de voluntarios institución x en campamentos anteriores)	*Base de datos de inscripción de voluntarios	-	>Valor de Indicador de periodo previo	

03.1, 03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior	* Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior * Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	≥ +1	GE-01-01	Mejorar la eficiencia en el consumo de recursos en un 5% por medio del establecimiento de estándares y formalización de procedimientos de trabajo.	Relación entre eficiencia periodo actual con periodo anterior RE = [(eficiencia periodo actual – eficiencia periodo anterior)]/(eficiencia periodo anterior) Eficiencia = Producto/ Recurso Utilizado	NOTA: este indicador es de uso general para todas las actividades de la organización. Los recursos pueden ser materiales, recurso humano, financiero. Fuente de Información: reporte de costos mensuales	-	>Valor de Indicador de periodo anterior	
03.1, 03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior	* Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior * Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	≥ +1	AF-01-01	Mejorar la eficiencia en el consumo de recursos en un 5% por medio del establecimiento de estándares y formalización de procedimientos de trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de procedimientos formalizados PCP= (Numero de ítems de checklist de verificación que se cumplen/ Número total de ítems de checklist) *100	*Resultados de checklist de verificación de cumplimiento de procedimientos administrativos y operativos.	-	>90%	

03.1, 03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior	* Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior * Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	≥ +1	COM-RE-01-01	Incrementar la lealtad de la empresa privada alcanzado constancia en donaciones anuales de parte de al menos 5 organizaciones más, por medio de un mayor seguimiento a las relaciones públicas y mostrando transparencia en el uso de las donaciones otorgadas.	Diferencia entre Numero de empresas donantes actuales con el promedio de años anteriores RED = Numero de empresas donantes actuales – Numero promedio de empresas donantes en años anteriores	*Base de datos de total de donaciones por estrategia. Nota: este objetivo e indicador son compartidos tanto por el área de comunicaciones como la de recursos.	-	+4	I
03.1, 03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior	* Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior * Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	≥ +1	RE-01-01	Diseñar e implementar campañas de recolección de donaciones dirigidas específicamente a la pequeña y mediana empresa del país.	Diferencia en donaciones adquiridas de parte de pymes en el periodo contra promedio de periodos anteriores DPYMES = (Donaciones adquiridas en el periodo de parte de pymes – Promedio de donaciones de periodos anteriores)/ (Promedio de donaciones de periodos anteriores)	*Base de datos de total de donaciones por estrategia.	-	>Valor de Indicador de años previos	I

03.1, 03.2	Incrementar la capacidad financiera para la construcción de viviendas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior	* Número de Viviendas construidas al finalizar trimestre respecto al año anterior * Número de Viviendas construidas al año respecto periodo anterior	≥ +1	VO-RE-01-01	Distribuir racionalmente los recursos humano y financiero de la organización hacia las estrategias de captación de fondos proporcional al ingreso que cada una de ellas genere.	Relación entre porcentaje de ingresos de la estrategia y porcentaje de recurso asignado Distribución de Recursos entre Estrategias (DRE) = PROM (Porcentaje de Ingreso que genera la estrategia / Porcentaje de recursos asignados)	*Base de datos de total de donaciones por estrategia.	1.14	Rango de 1 +/- 0.05	
01.1, 01.2, 01.3	Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%	*Número de Voluntarios por Cuadrilla * Total de Voluntarios activos * Tasa de Ausentismo	01.1: 10 01.2: 3,600 01.3: 0%	CO-01-01	Implementar dentro de la organización una filosofía de 0 accidentes mediante la incorporación de más estrictas medidas de prevención.	Relación entre Número de accidentes ocurridos dentro del periodo y promedio de accidentes en periodos anteriores. RAP= (Número de accidentes ocurridos en el periodo/ Número de accidentes ocurridos en periodos anteriores)	* Registro de Accidentes y enfermedades durante campamentos	-	0	R

Tabla 30. Ejemplo de cuadro del desempeño departamental.

XI.H. Presupuesto

Como un último paso para la planificación, se deberá establecer un estimado de los requerimientos financieros de toda la Organización. Esto se realizará con base en las operaciones propuestas por cada área de la Organización y las metas planteadas por la planificación. Así, cada área deberá preparar un presupuesto que tome en cuenta los gastos e ingresos a ser percibidos, dando así una base fuerte para la previsión de costos e ingresos, determinando así la congruencia entre los objetivos de todas las áreas.

La dirección de Administración y finanzas será la encargada del control del presupuesto y los gastos de la Organización. Antes de la finalización del mes de diciembre se deberá acordar una fecha para la entrega de los presupuestos departamentales (la lista de rubros a ser tomados en cuenta para la elaboración de los presupuestos departamentales se muestra en la *Ilustración 119*).

La aprobación del presupuesto se realizará con base en el consolidado del presupuesto general, con el cual se podrá garantizar que los gastos corresponden con las proyecciones de recursos a ser obtenidos, dando un estimado más realista para el logro de los objetivos de la Organización. Para la elaboración de los presupuestos departamentales se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Cada presupuesto departamental deberá estar justificado y basado de acuerdo con los objetivos departamentales.
- Se deberán justificar tanto los gastos como los ingresos a ser gestionados por medio de convenios o donaciones durante la ejecución de las actividades de cada área.

FUENTES	MONTO	USOS	MONTO
DONACIONES MONETARIAS		SALARIOS E INCENTIVOS	
CONVENIOS CON ALCALDÍAS		PAGOS POR SERVICIOS EXTERNOS	
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS		SALARIOS A DIRECTORES	
COLECTAS		SEGUROS PERSONALES	
FONDOS NACIONALES E INTERNACIONALES		AGUINALDOS Y PRESTACIONES	
REDONDEO DE VUELTO		CONSULTORÍAS Y SERVICIOS PROFESIONALES	
CONSTRUYE CON TU EMPRESA/FAMILIA		TRANSPORTE	
OTROS		MATERIAL PROMOCIONAL	
DONACIONES EN ESPECIE		CAMISETAS	
ALIMENTACIÓN		OTROS	
MEDICINAS		EQUIPO E INSUMOS DE OFICINA	
EQUIPO DE OFICINA		COMPUTADORAS/EQUIPO AUDIOVISUAL	
HERRAMIENTAS		PAPELERÍA	
MATERIAL PUBLICITARIO		COPIAS E IMPRESIONES	
MATERIAL PROMOCIONAL		ALQUILER	
CRÉDITO TELEFÓNICO		PAGO DE ALQUILER DE OFICINA	
INCENTIVOS A VOLUNTARIOS		SERVICIOS BÁSICOS, MANT. Y REPARACIONES	
CONSULTORÍAS Y SERVICIOS PROFESIONALES		COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	
OTROS		CONSTRUCCIONES PROPIAS	
COBROS		CONSTRUCCIONES CON EMPRESAS/FAMILIAS	
ASISTENCIA A CAMPAMENTOS		COSTOS DE VOLUNTARIADO	
VENTA DE MATERIAL PROMOCIONAL		COSTOS DE COMUNICACIÓN	
PAGOS DE FAMILIAS		MATERIAL PUBLICITARIO	
ASISTENCIA A EVENTOS		CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	
		RELACIONES PÚBLICAS	
		COSTOS DE HABILITACIÓN SOCIAL	
		COSTOS DE RECURSOS	
		COSTOS DE FORMACIÓN	
ENTRADAS TOTALES: \$		SALIDAS TOTALES: \$	
DIFERENCIA: \$			

Ilustración 119. Cuadro formato para la elaboración del presupuesto general.

XII. Mejoras organizacionales

Como primer paso de la implementación de mejoras, se enfocó el trabajo en la mejora de la configuración funcional y estructura de la Organización. Como base para el rediseño, se han tomado los resultados de los análisis funcional y estructural realizados anteriormente.

XII.A. Sistema funcional

Como resultado del análisis funcional detallado anteriormente, se encontró la necesidad de la asignación de funciones necesarias para el completo desarrollo de las actividades de la Organización. Estas deficiencias fueron determinadas por medio de la comparación entre la gestión de Un techo para mi País en El Salvador y otros países, la entrevista con miembros de la Organización y la observación directa.

A partir del desarrollo de la metodología antedicha, se determinaron las asignaciones necesarias para el logro de los objetivos de la Organización, y se han establecido al nivel correspondiente. El estudio encontró que la división funcional es la más adecuada para el desarrollo de la gestión de la Organización, por lo que los cambios serán implementados a nivel de subfunciones o actividades.

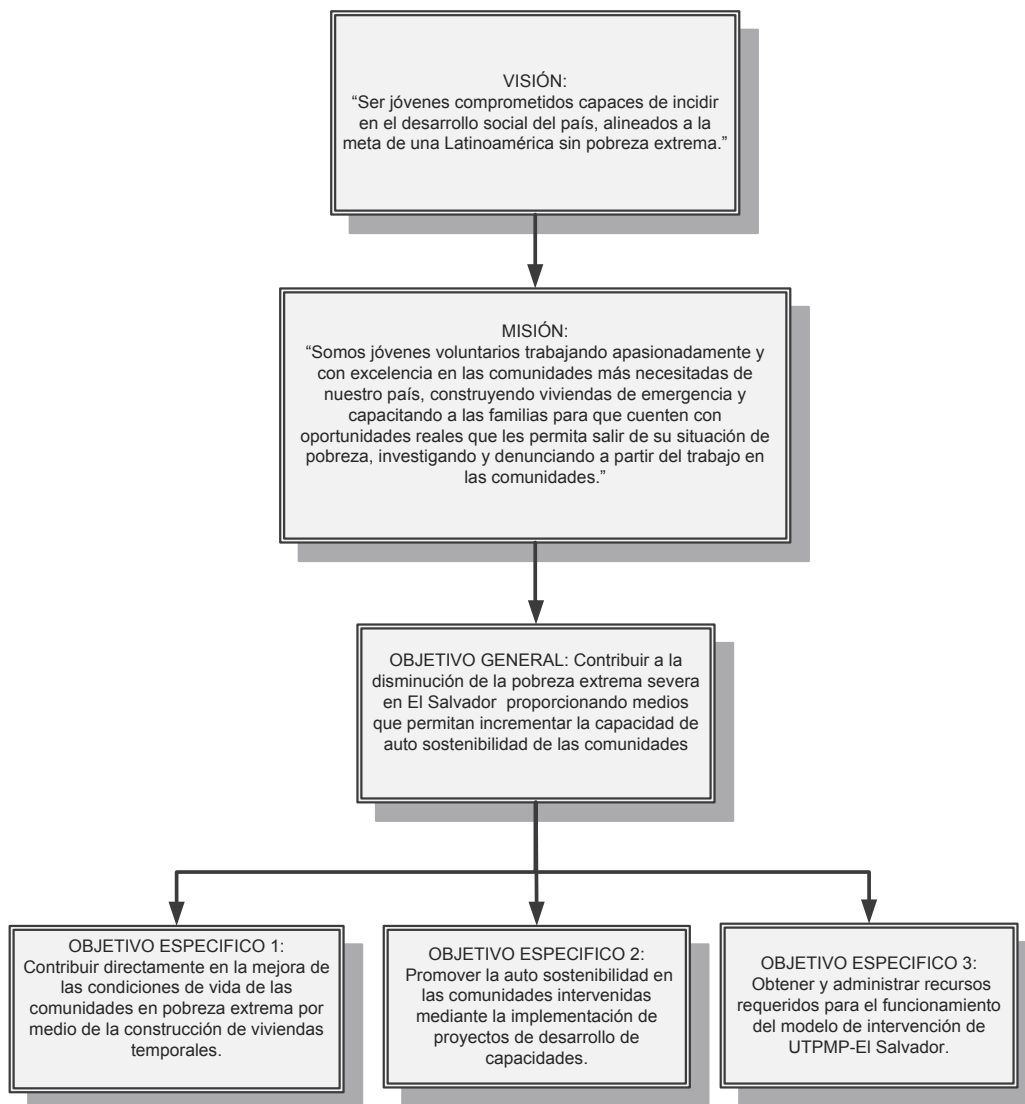


Tabla 31. Misión, visión y objetivos institucionales.

A partir de estos se realizará el desglose de manera similar a la realizada en el análisis funcional. A continuación se describirán los cambios propuestos para la mejora de la gestión.

XII.A.I. Función: Construcción

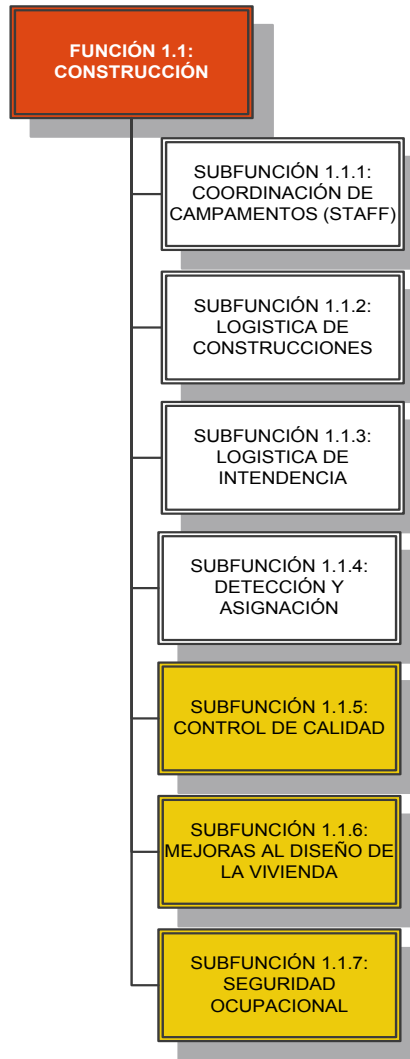


Tabla 32. Función propuesta para Construcción.

Con base en los requerimientos funcionales diagnosticados, a continuación se describen las nuevas funciones a ser implementadas:

SUBFUNCIÓN 1.1.5- CONTROL DE CALIDAD:

La calidad de la vivienda es un factor determinante para el proyecto, debido a que garantiza la duración de la vivienda y los beneficios a las familias; la corta experiencia en la prefabricación y construcción del actual diseño de la vivienda hace necesario garantizar la calidad tanto de los paneles prefabricados como de la vivienda construida en la comunidad. Este comprende tres actividades:

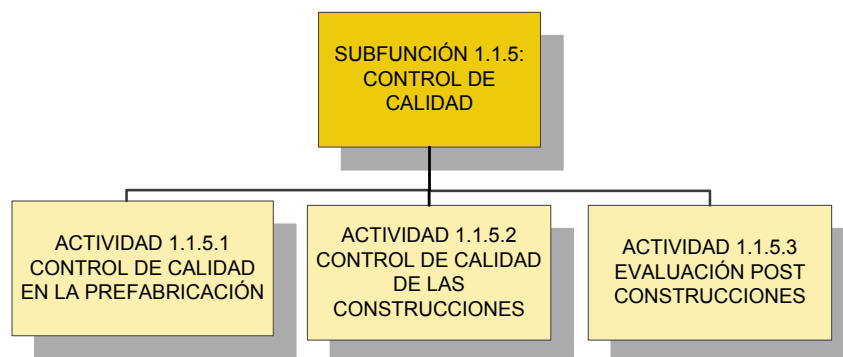


Tabla 33. Subfunción de control de calidad.

Esta subfunción se enfoca directamente en garantizar la calidad del producto tangible que se entrega a los beneficiarios, por lo que se deberá implementar a lo largo de todo el proceso requerido para las construcciones, logrando así supervisar la materia prima, las viviendas prefabricadas, el transporte, las construcciones, e incluso, la vivienda terminada y el uso que los beneficiarios den a ella. A continuación se describen las actividades relacionadas.

ACTIVIDAD 1.1.5.1. CONTROL DE CALIDAD EN LA PREFABRICACIÓN: Corresponde al control de la calidad en la prefabricación. Comprende principalmente la inspección de la materia prima y los paneles prefabricados, garantizando la calidad de estos antes de ser llevados a los sitios de las construcciones. De esta manera se podrán implementar propuestas de mejora de la calidad a los que realizan el servicio de prefabricación.

ACTIVIDAD 1.1.5.2. CONTROL DE CALIDAD DE LAS CONSTRUCCIONES: Se refiere a garantizar la calidad de la construcción de viviendas de emergencia en los campamentos. Se llevará a cabo por medio de la verificación del proceso de construcción desarrollado por cada cuadrilla.

ACTIVIDAD 1.1.5.3.EVALUACIÓN POST CONSTRUCCIONES: Este control posterior a las construcciones se realizará para la evaluación de los defectos observados en las casas, con el objetivo de proponer las mejoras respectivas al proceso de construcción.

SUBFUNCIÓN 1.1.6- MEJORAS AL DISEÑO: La implementación del nuevo método constructivo ha hecho de esta una subfunción indispensable que permita la mejora continua, tanto del proceso constructivo como de la calidad en la prefabricación, con el objetivo primordial de reducir los costos, y por ende aumentar la cantidad de viviendas construidas.

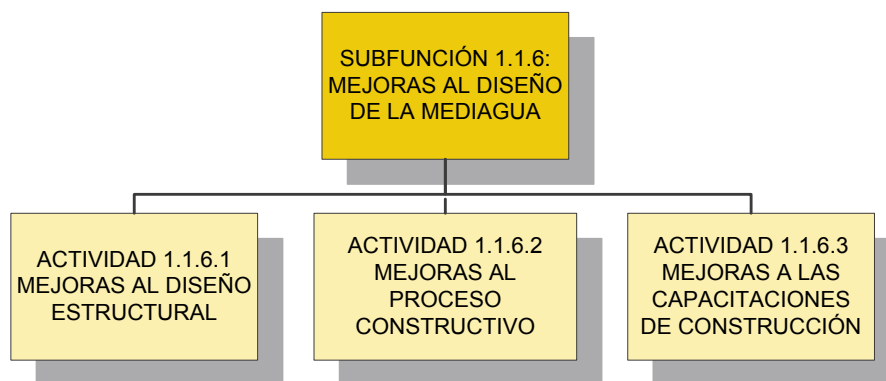


Tabla 34. Subfunción de mejoras al diseño.

ACTIVIDAD 1.1.6.1 MEJORAS AL DISEÑO ESTRUCTURAL: Esta actividad asigna la responsabilidad de proponer mejoras al diseño estructural de la vivienda de emergencia, con base en la experiencia adquirida durante las construcciones. Su objetivo consiste en facilitar la construcción, reducir costos de esta o mejorar las condiciones habitacionales que la vivienda proporcione.

ACTIVIDAD 1.1.6.2: MEJORAS AL PROCESO CONSTRUCTIVO: Esta actividad posee gran importancia actualmente, debido a la construcción de las primeras casas de madera. A medida que se va ganando experiencia, es posible la mejora del método de construcción de forma constante.

ACTIVIDAD 1.1.6.3: MEJORAS A LAS CAPACITACIONES DE CONSTRUCCIÓN: Debido a los cambios en el diseño—ya sea estructural o del proceso de construcción—es necesaria la comunicación y adiestramiento a los voluntarios por medio de capacitaciones para cada puesto dentro del staff de construcciones.

SUBFUNCIÓN 1.1.7- SEGURIDAD OCUPACIONAL: Comprende las actividades relacionadas a la gestión para la previsión, atención y control de los riesgos presentes durante los campamentos. Se divide en dos actividades principales.

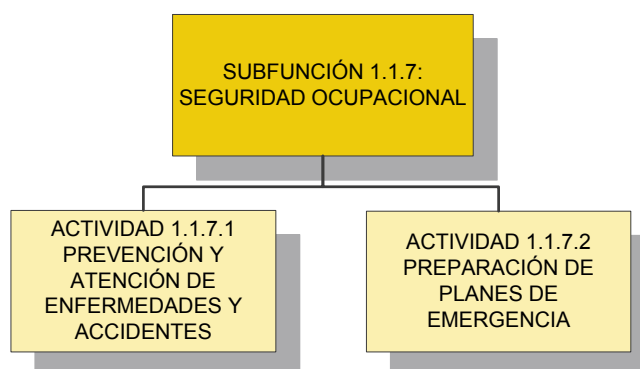


Tabla 35. Subfunción de seguridad ocupacional.

ACTIVIDAD 1.1.7.1. PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES Y ACCIDENTES: Esta actividad comprende la gestión de la salud y seguridad de los voluntarios en los campamentos, por medio de la preparación de botiquines e implementación de medidas de seguridad durante las construcciones, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en los campamentos.

ACTIVIDAD 1.1.7.2. PREPARACIÓN DE PLANES DE EMERGENCIA: Incluye entre otras cosas la capacitación sobre temas de seguridad ocupacional a los voluntarios tales como primeros auxilios, el contacto con instituciones de seguridad, socorristas y la preparación de planes de contingencia para su seguimiento en caso de accidentes.

SUBFUNCIÓN 1.1.8- LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO: Comprende la gestión del abastecimiento de materia prima requerida para la fabricación de los paneles. Las actividades que componen esta subfunción requieren tanto trabajo de planificación como de ejecución, por lo que se recomendará la asignación de estas funciones a un equipo específico de personas.

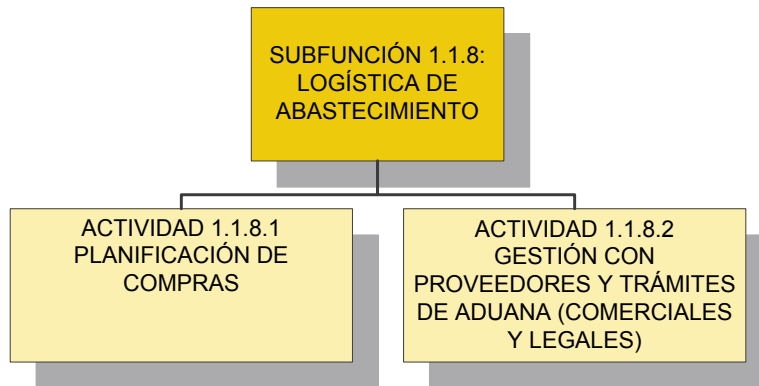


Tabla 36. Subfunción de logística de abastecimiento.

ACTIVIDAD 1.1.8.1. PLANIFICACIÓN DE COMPRAS: Se refiere a la cuantificación y cotización de la materia prima necesaria para la construcción de las viviendas, con base en las construcciones: número de casas y fechas a realizarse.

ACTIVIDAD 1.1.8.2. GESTIÓN CON PROVEEDORES Y TRÁMITES ADUANALES: Al contar con una planificación de los requerimientos materiales, se efectúan las compras, para lo cual se tienen que realizar los trámites necesarios para la importación de la materia prima al país.

XII.A.2. Función: Voluntariado



Tabla 37. Función propuesta de Voluntariado.

La única subfunción añadida a la configuración actual corresponde a la requerida para cumplir con la estrategia propuesta de creación de nuevos equipos en distintas universidades del país. Esto mejorará la capacidad de convocatoria de la Organización.

SUBFUNCIÓN 1.2.4- EXPANSIÓN A NUEVAS UNIVERSIDADES: Con el fin de fortalecer la captación de voluntarios de la Organización, el área se ha propuesto la implementación de equipos dentro de universidades donde no existen; al aumentar el número de universidades involucradas en el proyecto de UTPMP –El Salvador, también aumenta el alcance en términos de número de voluntarios que se podrían reclutar, para ello se deben utilizar estrategias para establecer relaciones directas con nuevas

universidades que aún no están dentro del proyecto, puesto que existen muchas universidades del País que no conocen o tienen poco interés en el proyecto por tener una impresión equivocada del modelo de intervención de la institución. El apoyo de las instituciones les facilitará la implementación de nuevos equipos de captación de voluntarios.

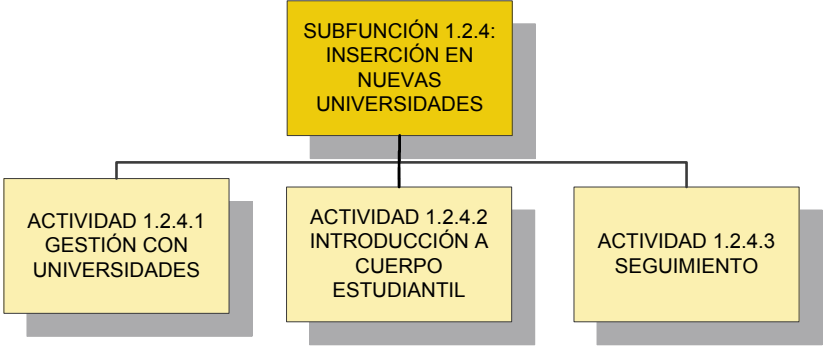


Tabla 38. Actividades de inserción en nuevas universidades.

ACTIVIDAD 1.2.4.1 GESTIÓN CON UNIVERSIDADES: La utilización de las relaciones públicas que logren, a un mediano plazo, la creación de relaciones con los dirigentes de universidades del país, la creación de alianzas estratégicas por medio de convenios que se pueden acordar entre la Organización y las universidades. Un ejemplo de dichos convenios podría ser el acuerdo de entrega horas sociales por la asistencia a actividades de Un techo para mi País, tales como construcciones, o pasantías por el trabajo dentro de los equipos de la Organización.

ACTIVIDAD 1.2.4.2 INTRODUCCIÓN A CUERPO ESTUDIANTIL: Comprende la realización de actividades con el objetivo de darse a conocer con los estudiantes de las nuevas universidades.

ACTIVIDAD 1.2.4.3 SEGUIMIENTO: Se refiere al control del avance que se tiene en diferentes eventos de apoyo realizadas dentro de universidades, con el fin de invitar a nuevos voluntarios a las actividades de la Organización.

XII.A.3. Función: Formación

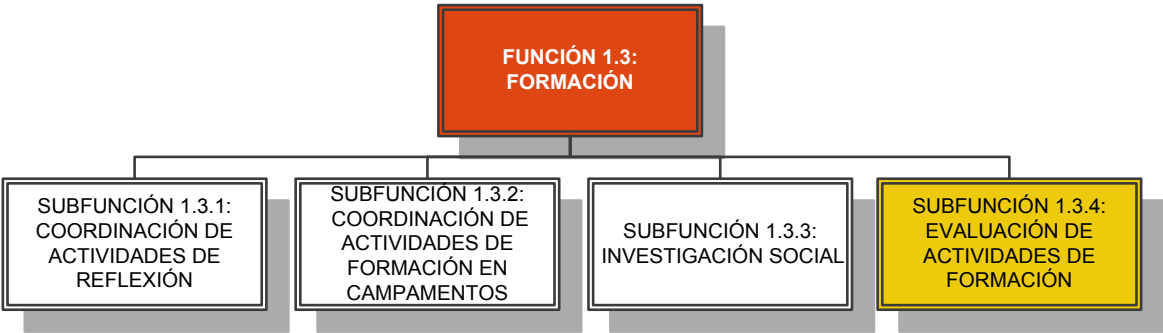


Tabla 39. Función propuesta de Formación.

Según se observó, para el desarrollo de la función de Formación, es necesaria la retroalimentación de las actividades realizadas, ya sea como parte de los campamentos o fuera de ellos.

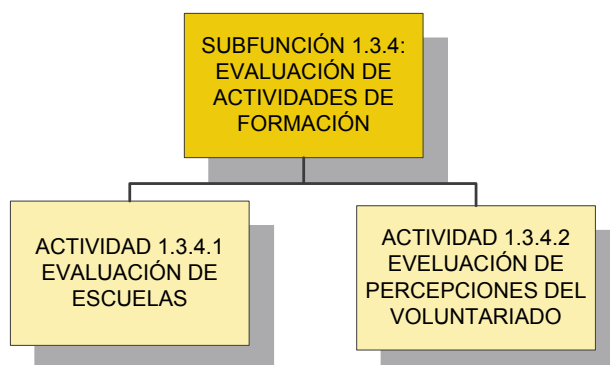


Tabla 40. Actividades de evaluación de actividades de formación.

ACTIVIDAD 1.3.4.1 EVALUACIÓN DE ESCUELAS: Tiene por objetivo registrar las percepciones justo después de un campamento. Se establecerá un método específico para su administración y el instrumento requerido para ello.

ACTIVIDAD 1.3.4.2 EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES DEL VOLUNTARIADO: Comprende la evaluación de aspectos concernientes a la formación, tales como la cultura organizacional, satisfacción del voluntariado, trabajo en equipo y otros, de manera que tales aspectos puedan ser mejorados.

XII.A.I. Función: Recursos

La función de recursos es la encargada de la obtención de recursos económicos para el funcionamiento del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador y se desarrolla con base en estrategias, las cuales son independientes entre sí. Cada una se encarga de obtener recursos de diferentes fuentes.

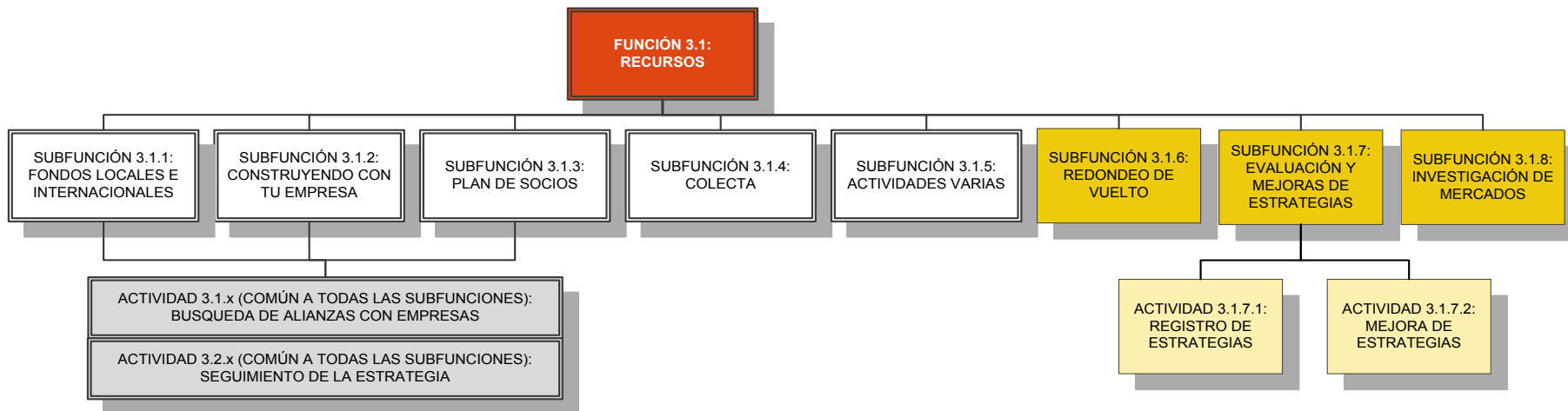


Tabla 41. Función propuesta de Recursos.

SUBFUNCIÓN 3.1.7- EVALUACIÓN Y MEJORA DE ESTRATEGIAS. Comprende el control y retroalimentación de las estrategias implementadas por la Organización, con la meta de evaluar el desempeño de cada estrategia, y utilizar la información para la toma de decisiones.

SUBFUNCIÓN 3.1.8- INVESTIGACIÓN DE MERCADO: Tiene el objetivo de obtener información sobre la viabilidad de las actividades comerciales de la Organización.

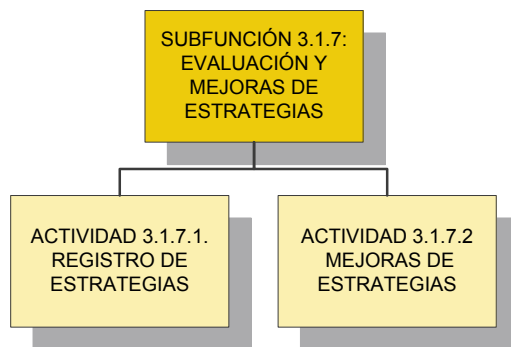


Tabla 42. Actividades de evaluación y mejoras de estrategias.

ACTIVIDAD 3.1.7.1.REGISTRO Y EVALUACIÓN DE ENTRADAS POR ESTRATEGIAS: Busca registrar las entradas y salidas de cada una de las estrategias, para poder monitorear y evaluarlas.

SUBFUNCIÓN 3.1.7.2. MEJORAS DE ESTRATEGIAS: Comprende el diseño de nuevas estrategias, o la mejora de las existentes.

XII.A.2. Función: Comunicaciones

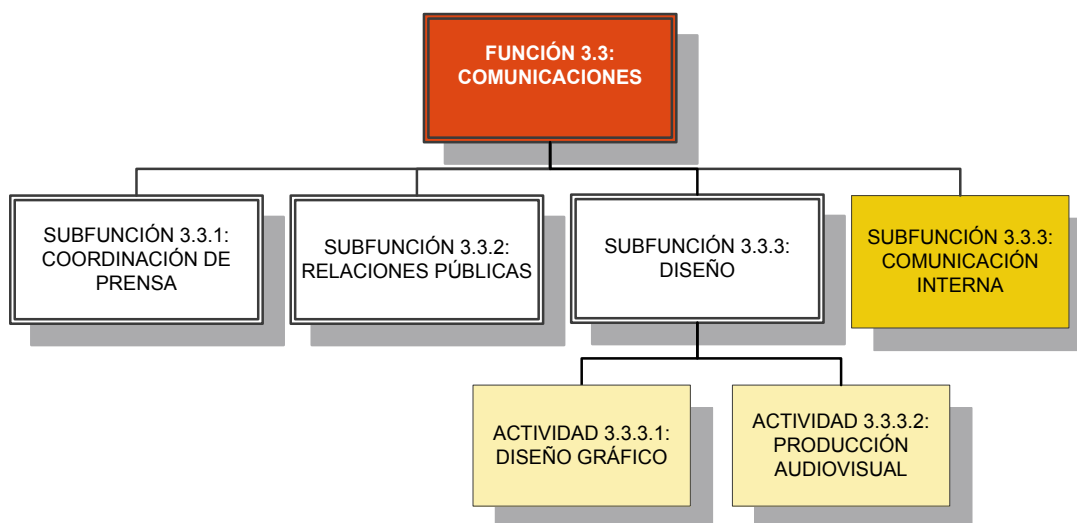


Tabla 43. Función propuesta de Comunicaciones.

SUBFUNCIÓN 3.3.3- COMUNICACIÓN INTERNA: Partiendo a raíz de una necesidad evidente en la Organización, esta subfunción permitirá la transmisión de información de forma sistemática y efectiva a todos los miembros de la Organización, beneficiando a esta con la flexibilidad requerida para la acción institucional.

ACTIVIDAD 3.1.6-PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: Comprende la utilización de los recursos audiovisuales disponibles para la creación de material utilizable en campañas de comunicación de la Organización.

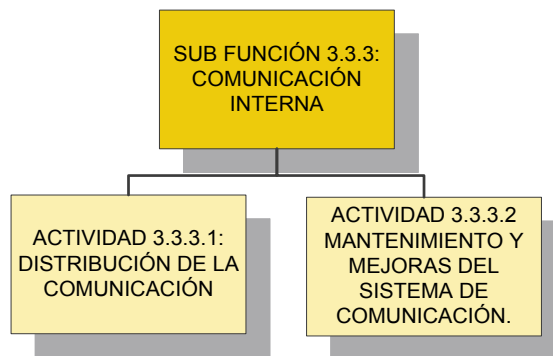


Tabla 44. Actividades de comunicación interna.

ACTIVIDAD 3.3.3.1: DISTRIBUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN: Esta actividad se refiere a la ejecución de la comunicación interna desde y hacia los diferentes actores de la Organización.

ACTIVIDAD 3.3.3.2 MANTENIMIENTO Y MEJORAS DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN: esta actividad se refiere al mantenimiento, automatización y mejoras en general del sistema de comunicación interna.

XII.A.3. Función: Legal



Tabla 45. Función propuesta de Legal.

SUBFUNCION 3.4.2 VIABILIDAD DE TENENCIA DE TIERRAS: Tendrá como objetivo el estudio de comunidades detectadas para verificar la viabilidad de la legalización de los terrenos donde existen asentamientos.

XII.B. Estructura organizativa

Con base en los hallazgos determinados anteriormente, se determinaron dos problemas principales respecto a la conformación de la estructura organizativa. El primero comprende la falta de puestos requeridos para la asignación de funciones requerida, ya sea según la situación actual de la Organización como de la presente propuesta. El segundo es la dificultad de la Organización para la conformación de los equipos de trabajo. El presente apartado determinará la solución al primero de tales problemas, mientras que el segundo será abordado por medio de otras herramientas de gestión (ver apartado *Asignación*, pág. 281).

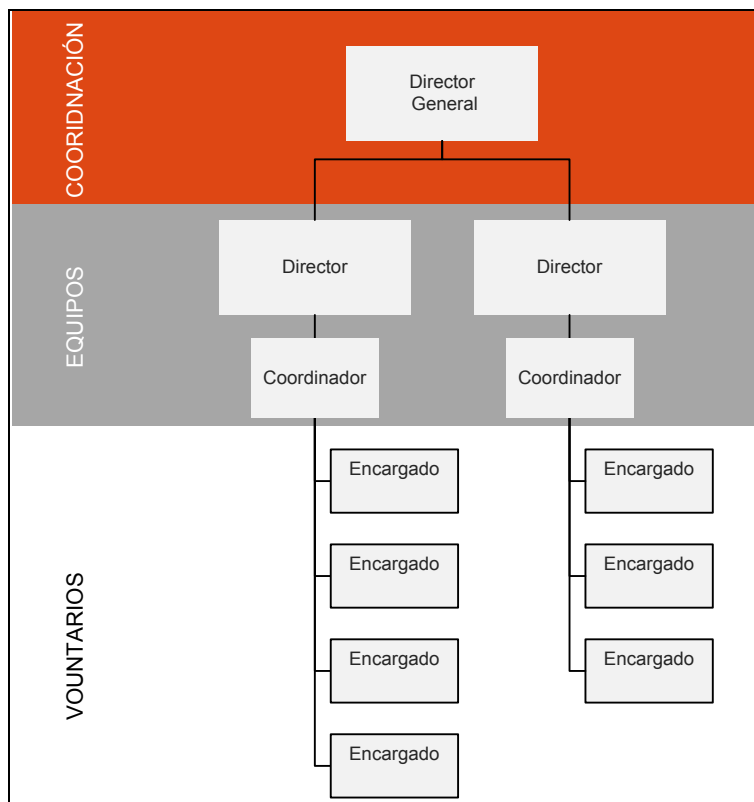


Ilustración 120. Configuración de la estructura organizativa.

La forma básica de la estructura se mantendrá, donde un director general de un área respectiva (social o comercial) coordina el esfuerzo de los diferentes equipos de la Organización. Estos equipos están compuestos por un director permanente y un grupo de voluntarios que participa ejerciendo funciones específicas de coordinación. Un cambio sustancial a ser implementado será la diferenciación y delimitación de funciones entre coordinadores en los equipos, mientras que se estandarizará la generalización de actividades de los encargados. Esto significa que se apegará a la realidad actual y al

modus operandi de la Organización en términos de la utilización de su recurso humano de una forma que logre organizar el trabajo realizado en todas las áreas.

XII.B.I. Dirección

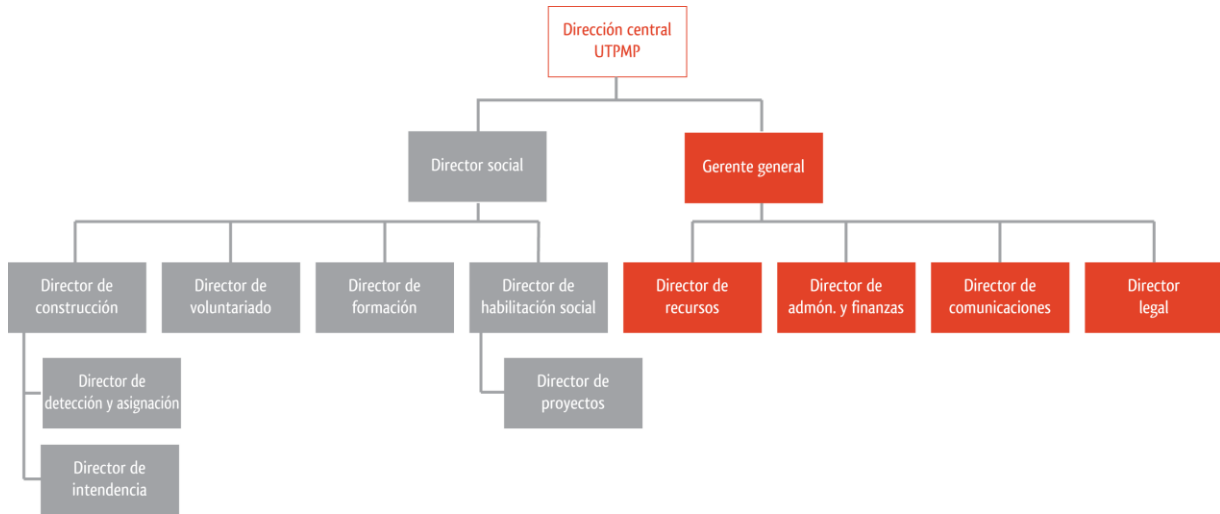


Tabla 46. Estructura organizativa de Un techo para mi País —El Salvador.

División de trabajo

Se ha determinado que la estructura de los puestos fijos de la Organización comprende una división del trabajo típica para una organización de este tipo, y que la división de trabajo propuesta es adecuada a las funciones necesarias para el logro de los objetivos. Se recomienda, sin embargo, la determinación de los niveles jerárquicos apropiados a nivel de direcciones y subdirecciones, con el fin de establecer las líneas de mando necesarias para el cumplimiento de las funciones.

Comunicación

Se deberá aprovechar la existencia de pocos miembros permanentes en la Organización para fortalecer la comunicación a nivel interno, y con esto satisfacer la necesidad de información en los procesos. Debido a la naturaleza de las actividades realizadas, estas requieren una fuerte coordinación; por tanto, la centralización de los resultados dentro de un sistema de control será el modo más eficaz para la transmisión de la información.

En este caso, la información proveniente de cada unidad funcional pretende dos objetivos primordiales: el primero es el control directo, el segundo es la coordinación con otras áreas en términos de recursos disponibles y tiempo. Para esto, la comunicación deberá fluir en la dirección de cada proceso.

Contrataciones

A pesar de no existir un área dedicada para recursos humanos en la Organización, se deberá trabajar en la mejora de los procesos orientados a la respuesta pronta en caso de rotaciones de personal. Para esto será útil la formalización del sistema de gestión, así como de la información necesaria para la gestión de la Organización. Además, debido a que la mayoría de nuevos directores tienen poca o ninguna experiencia profesional, se deberá dar un mayor énfasis en la inducción del nuevo miembro previo a la finalización del periodo del director a ser sustituido.

XII.B.2. Equipos

En términos de estructura organizativa, los equipos han sido modificados principalmente para la asignación de funciones específicas, ya sean aquellas nuevas que no han sido asignadas a puestos específicos o funciones. A continuación se presentan los cambios en la estructura propuestos para cada equipo (los puestos nuevos se distinguirán con otro color). En el manual de organización, específicamente en el manual de puestos, se describirán con más detalles las funciones relacionadas a cada puesto.

Estar asignado al puesto de coordinador, en el caso de un voluntario, implicará las siguientes responsabilidades:

- Designar responsables para la realización de las tareas si es necesario, y coordinarlos.
- Asumir responsabilidad por el cumplimiento de las tareas.
- Registrar el uso de recursos de la Organización (dinero, voluntarios, materiales, etc.) y el tiempo utilizado para el desarrollo de las actividades.
- Rendir cuentas de forma periódica al superior responsable sobre el grado de avance de las actividades.

Tramo de control

Existen procesos en la Organización que requieren una cantidad variable de personas dependiendo de la planificación y envergadura del proyecto a realizarse. Además, debido a la naturaleza del cuerpo voluntariado de la Organización, el cual está compuesto por estudiantes universitarios, se deberán prever de antemano casos en los cuales los designados para una actividad no se encuentren disponibles. Por tanto, se deberá mantener la flexibilidad por medio de la delegación de tareas a otros voluntarios; para esto deberá existir una coordinación y registro de las tareas delegadas, siendo el voluntario designado en primera instancia el responsable del resultado de la actividad en todo momento.

Debido a que el recurso humano para cada actividad puede variar, se establecerá un número de voluntarios específico bajo la responsabilidad de cada coordinador con base en el requerimiento para cada subfunción y actividad, el cual podrá ser modificado según sea necesario bajo la autorización del director encargado.

XII.B.2.a. Equipo de construcción

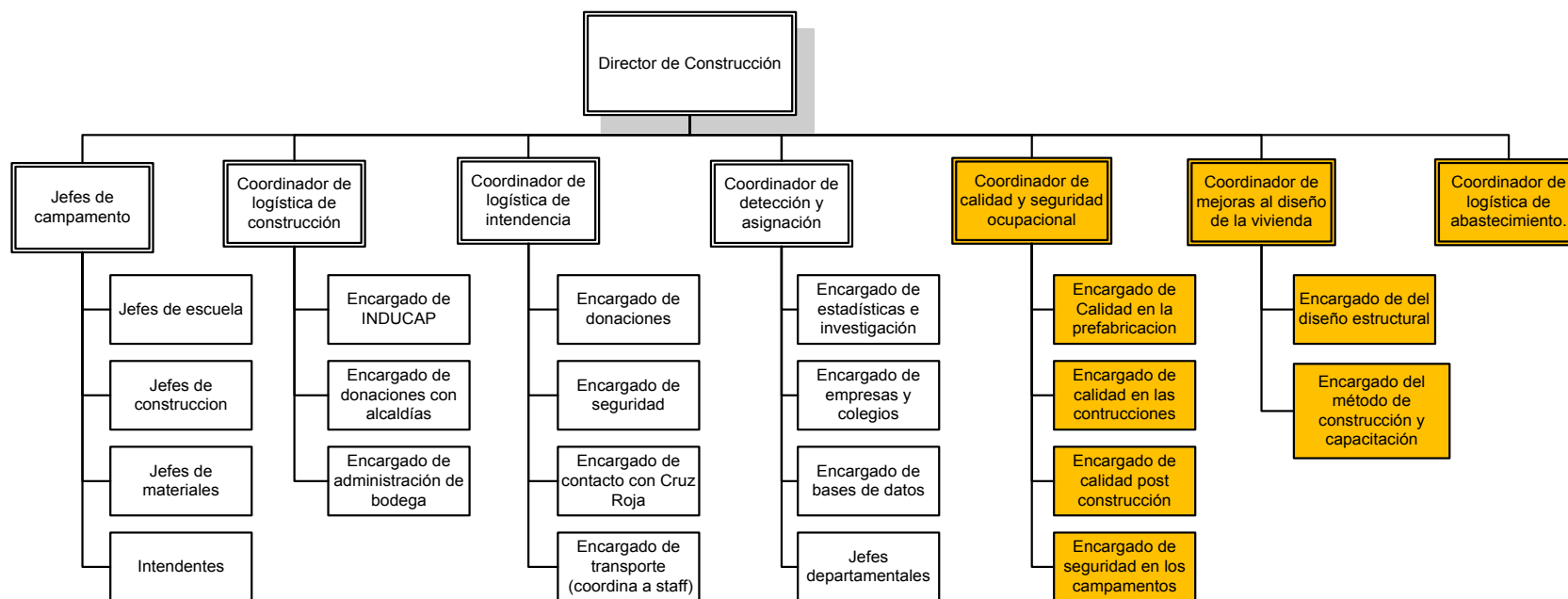


Tabla 47. Estructura propuesta del equipo de Construcción.

A continuación se detallan los puestos propuestos para asumir las asignaciones funcionales hasta el nivel de subfunción. Las asignaciones de calidad y seguridad estarán supervisadas por un solo coordinador, mientras que la logística de abastecimiento y las mejoras al diseño de la vivienda tendrán un coordinador para cada subfunción.

Coordinaciones nuevas

Coordinador de calidad y seguridad: este puesto está encargado de coordinar todo lo referente a la calidad en todos los aspectos relacionados a la construcción de viviendas de emergencia, además de garantizar la seguridad ocupacional en las construcciones. Es encargado de coordinar el trabajo de otros cuatro puestos que serán asignados para las actividades contenidas dentro de las respectivas sub funciones. Además, se podrá auxiliar de otros miembros del equipo o de la Organización en general para la revisión de métodos y procedimientos de construcción. Trabjará de la mano con el coordinador de mejoras al diseño para la revisión y cambios que sean necesarios y pertinentes para la calidad de la vivienda y la seguridad para los voluntarios en las construcciones.

Coordinador de logística de abastecimiento: Se encarga de realizar todas las tareas que tengan relación con la función de logística de abastecimiento: cotización de materias primas, planificación de rutas, sitios de acopio de materiales, control de trámites, etc. Podrá utilizar equipos de trabajo en caso que sea necesario, para

Coordinador de mejoras al diseño de la mediagua: este cargo tiene a su mando dos personas más, una encargada del diseño estructural y la otra de las mejoras al método de construcción y de diseñar las capacitaciones necesarias para el adiestramiento a miembros de los staff y jefes de cuadrillas.

XII.B.2.b. Equipo de voluntariado

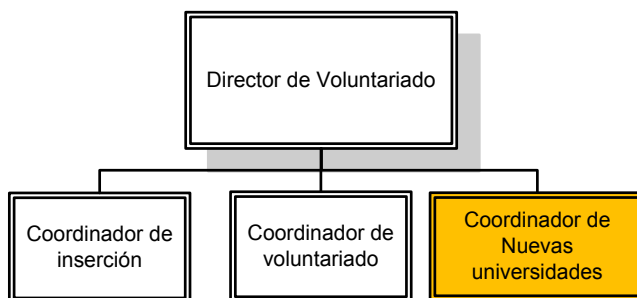


Tabla 48. Estructura propuesta del equipo de Voluntariado.

Como fue determinado durante el análisis funcional, es necesaria la asignación con el objetivo de expandir el alcance de la Organización a voluntarios de más universidades. Para esto, se designará el nuevo puesto:

Coordinación nueva:

Coordinador de nuevas universidades: este cargo tiene como responsabilidad todas las actividades de gestión en universidades donde no existen relaciones con Un techo para mi País. Entre estas están: gestionar relaciones de trabajo con representantes de las universidades, realización de eventos o actividades para darse a conocer ante los estudiantes y actividades de seguimiento al voluntario potencial.

XII.B.2.c. Equipo de formación



Tabla 49. Estructura propuesta del equipo de Formación.

Coordinación nueva:

Coordinador de evaluación de las actividades de formación: este puesto estará a cargo de coordinar evaluaciones que midan las percepciones de los voluntarios respecto de las actividades de formación en los campamentos, con el fin de plantear mejoras en la formación.

XII.B.2.d. Equipo de recursos

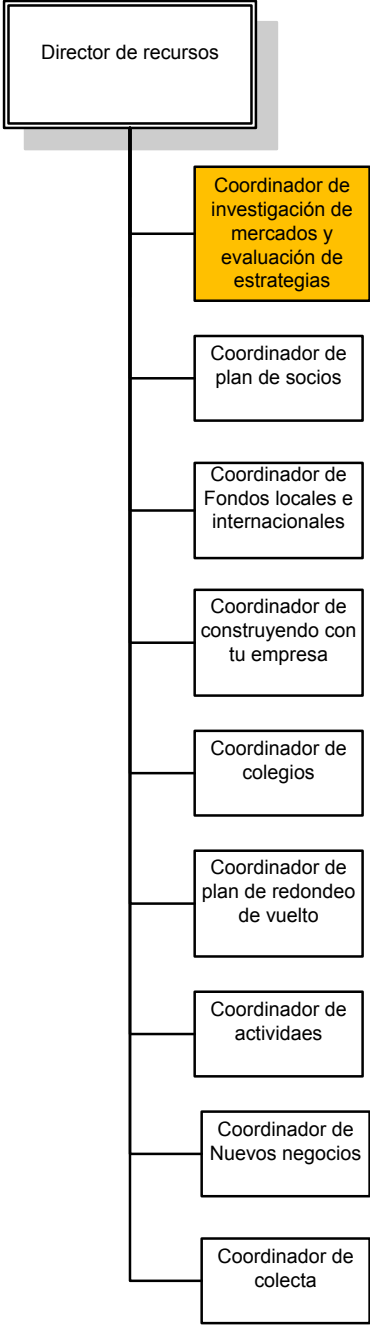


Tabla 50. Estructura propuesta del equipo de Recursos.

Nueva coordinación

Coordinador de investigación mercado y de evaluación de estrategias: Tiene la responsabilidad de realizar dos de las funciones nuevas en el área de recursos: la investigación de mercado y el control de las estrategias. Así, se coordinará con el director del equipo para la planificación y control de las actividades de obtención de recursos para la Organización.

XII.B.2.e. Equipo de comunicaciones:

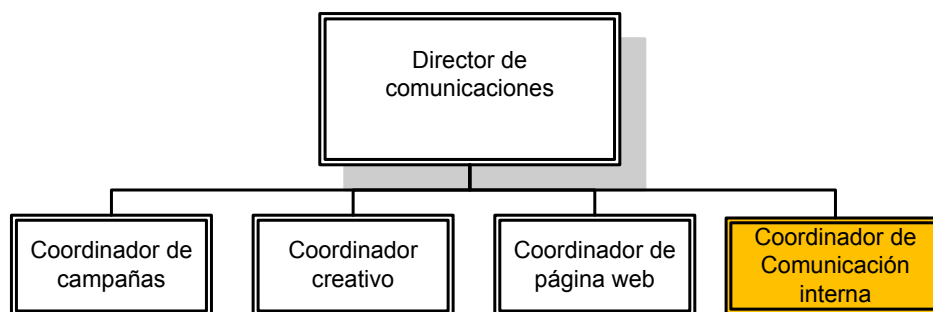


Tabla 51. Estructura propuesta del equipo de Comunicaciones.

Puestos nuevos:

Coordinador de comunicación interna: este cargo tiene una importante responsabilidad al realizar la función de la comunicación interna en la organización.

XII.B.2.f. Área legal.

En esta área no se crea ningún puesto, pero se agrega a las responsabilidades del encargado del área legal la función de factibilidad legal de las tierras.

XIII. Proceso 1: Gestión del voluntario

XIII.A. Modelo de gestión del voluntariado

El modelo de gestión del voluntariado a ser propuesto ha sido basado en el modelo del ciclo del voluntariado anteriormente descrito (ver en página 42), y adaptado según las características específicas de la Organización: un cuerpo de voluntarios jóvenes provenientes de universidades, con competencias relacionadas a su campo de aprendizaje académico.

La labor de la gestión del voluntariado, aunque corresponde en primera instancia a las funciones asumidas por el equipo de Voluntariado, requiere el trabajo conjunto de todos los equipos, dada la presencia de voluntarios como fuerza de trabajo en ellos. Las etapas involucradas se describen a continuación:

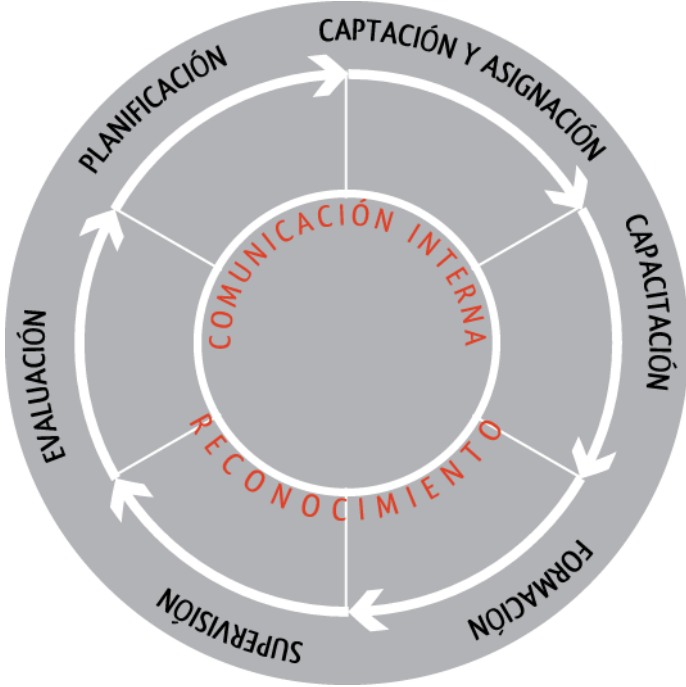


Ilustración 121. Ciclo de voluntariado de Un techo para mi País -El Salvador.

XIII.A.I. Planificación

Corresponde al establecimiento de metas con base en objetivos medibles. Como derivado de la planificación general institucional, la magnitud de las metas a ser planteadas estará relacionada con el número de casas a ser construidas. Se tomará en cuenta tanto el número total como la calendarización de las construcciones y otras actividades tales como la colecta y otros a ser considerados por la Organización. Para tal efecto, la planificación consistirá en una actividad anual para la cual participarán los directores del área social y los coordinadores del equipo de voluntariado.

Asimismo, las actividades de evaluación y planificación operativa serán realizadas de forma trimestral. Los encargados de estas serán los miembros del equipo de voluntariado y *staff alfa*⁷⁶ designados, que podrán tomar parte si se considera necesario. Se utilizarán como insumos de trabajo los datos

⁷⁶ Son miembros del staff asignados a la captación de voluntarios.

recolectados por los directores de la Organización sobre el desempeño de sus correspondientes equipos, así como de las reacciones de los voluntarios hacia las actividades de la Organización.

Algunas de los objetivos a plantearse corresponderán a:

- Establecimiento de metas en términos de número de voluntarios requerido para la construcción de las viviendas deseadas por la Organización, y su calendarización.
- Logros en términos del avance en relaciones con universidades. Para esto, se deberá establecer un plan de trabajo a ser desarrollado de forma sistemática por los coordinadores de universidades, respecto de la gestión con alumnos, profesores, facultades y administración central.
- Tamaño de los equipos de universidades. Esto será determinado con base en el número de voluntarios esperado para cada universidad.
- Estrategias propuestas para captación: comprende la implementación o mejora de las estrategias utilizadas para la captación.
- Objetivos de formación: logros en términos de concientización social.
- Presupuesto para todas las actividades de voluntariado; y desglose de medios de obtención, sea por medio de donaciones o de autofinanciamiento por parte de la Organización.

XIII.A.2. Captación

Esta será considerada como la actividad primordial del equipo de Voluntariado, debido a su gran importancia para la Organización; esta consume la mayor parte de los recursos del equipo (sea personal, tiempo o recursos financieros). Por esto, es necesario su fortalecimiento en términos de planificación, ejecución y control.

Un techo para mi País es actualmente la única fundación de voluntariado que trabaja de forma activa dentro de las universidades del país, lo cual la coloca en una posición privilegiada para el fortalecimiento de su gestión dentro de estas, y se trabajará en la mejora de la gestión dentro de estas. La gran cantidad de estudiantes en todas las universidades del país pueden ser considerados como potenciales voluntarios, siendo este un “mercado meta” que deberá ser estudiado y abordado por medio de actividades correctamente planificadas y ejecutadas.

XIII.A.2.a. Planificación operativa

La captación del voluntariado es definida como el proceso de convocatoria y asignación de los voluntarios a las actividades en la Organización que así lo requieran; y consiste en tres etapas principales:

- Convocatoria: la presentación al voluntario de la propuesta. Se utilizan principalmente las redes sociales y el correo electrónico.

- Confirmación y asignación: se utiliza la captación cara a cara o por teléfono, o después de su inscripción. El voluntario es asignado a la actividad correspondiente.
- Registro: se realiza por medio del sitio web o en persona. Comprende la inscripción y actualización del registro del voluntario en la base de datos.

Los equipos de captación, conformados principalmente por miembros del equipo de Voluntariado, deberán ser conformados según una planificación operativa que tome en cuenta:

- Mínimo de personas necesarias para la captación de los voluntarios requeridos. Se establecerá una meta de 20 voluntarios por cada miembro del equipo de captación como inicio, pero se deberá modificar con base en el resultado de los indicadores utilizados para medir la eficacia de cada estrategia.
- Programación y coordinación logística de las actividades de captación, en términos de lugares y su respectiva calendarización.
- Planificación según la capacidad de convocatoria de cada universidad. Esto implicará, de forma paralela el fortalecimiento de los mecanismos de captación para cada universidad.

La captación tiene un papel importante debido a que su logro determina la obtención del recurso humano suficiente para la Organización. En el caso de las construcciones se establecerá como estándar un mínimo de 7 voluntarios por vivienda planificada, y un máximo de 13. Este total de voluntarios deberá ser retroalimentado durante el proceso de captación para controlar de mejor manera todo el proceso. Se propone el establecimiento de un estándar para previsión del número total de voluntarios a ser captados, según la relación entre el total de voluntarios pre-inscritos y el total efectivo de voluntarios que asisten a las actividades.

Los resultados de las campañas de la captación deberán ser discutidas con los directores de los equipos correspondientes (Construcción, Recursos, Formación, etc.), lo cual será útil incluso para la formulación de planes de contingencia. En las construcciones, se deberán tomar decisiones con base en el número de voluntarios captados. Por ejemplo, construcciones donde el mínimo de 7 voluntarios por vivienda no se logre para el total de viviendas, se deberá tomar la decisión de disminuir el número de viviendas o la cancelación de las construcciones en caso que se considere que la meta no podrá ser cumplida, y evitar costos innecesarios a la Organización.

Las campañas deberán ser planificadas previamente, verificando el número de voluntarios asistentes necesarios según los requerimientos de otras áreas, tales como Construcción, Recursos o Formación. Se establecerá una duración estándar de cuatro horas para cada campaña de captación. La Ilustración 122 muestra un formato para registrar la asistencia de voluntarios captadores y la programación de las captaciones, mientras que la Ilustración 123 presenta un método para el registro de los voluntarios que

aceptan su asistencia al evento propuesto. La última casilla deberá ser rellenada por el inscriptor el día de salida, verificando así cuántos de los voluntarios realmente han asistido al evento.

LUGAR	ENCARGADO	HORAS UTILIZADAS					
		FECHA	VOLUNT.	FECHA	VOLUNT.	FECHA	VOLUNT.
ESEN	NÉSTOR MEZA	01-MAR	5	15-MAR	5	18-MAR	16
UFG	GUADALUPE ZALDÍVAR	03-MAR	6	15-MAR	3	18-MAR	12
UCA	DANIEL AMORI	01-MAR	22	15-MAR	15	18-MAR	8
UES	LULI MACCAGNO	05-MAR	3	15-MAR	5	18-MAR	7
UDB	RODRIGO PALACIOS	01-MAR	2	15-MAR	1	-	

Ilustración 122. Ejemplo de formulario de registro de campañas

NOMBRE	UNIVERSIDAD	TELÉFONO	EMAIL	ASISTIÓ
REBECA QUINTERO	MATÍAS	78563545	RQUIN@HOTMAIL.COM	✗
DENISSE ORTEZ	UES	77545643	DNISS03@GMAIL.COM	—
TONY ALFARO	UDB	74542342	35SE4@GMAIL.COM	—
JAIME DOMÍNGUEZ	UDB	71346364	JAIMEX@YAHOO.ES	✗

Ilustración 123. Registro de captación y asistencia.

XIII.A.2.b. Estrategias de captación

Las estrategias a ser utilizadas dependerán de factores tales como: el tiempo disponible para la campaña, la cantidad de voluntarios requerida para la actividad y el recurso financiero dedicado a la campaña. La siguiente tabla resume las principales estrategias utilizadas por el equipo de Voluntariado en sus campañas:

Medio	Descripción	Costo	Recurso humano
Captación cara a cara	Comprende la invitación de forma directa, principalmente en campañas realizadas por las universidades	Relativamente costosa en términos de transporte o materiales utilizados tales como carteles y otros.	Requiere bastante recurso humano para su realización.
Teléfono	Utilizando la base de datos de voluntarios.	Costosa aunque efectiva en casos de urgencia.	Requiere un pequeño grupo de voluntarios
Utilización de redes sociales	Por medio de eventos de Facebook, Twitter u otras redes sociales	Cero costo	Solo requiere de uno a dos voluntarios para su actualización constante.
Correo electrónico	Utilizando la base de datos de los voluntarios, aunque utilizada únicamente como medio para recordatorio.	Cero costo	Requiere uno o dos voluntarios para el envío de los correos a una base de datos.

Tabla 52. Comparación entre estrategias de captación de voluntarios.

La captación será medida por medio de las variables utilizadas para ello:

- Número de voluntarios inscritos en las actividades de captación
- Número real de voluntarios asistentes a los eventos
- Costo de captación por estrategia
- Frecuencia de campañas de captación

XIII.A.2.c. Gestión en universidades

Gran parte del trabajo en la captación de voluntarios deberá ser realizado por medio de actividades de gestión llevadas a cabo dentro de cada universidad meta. Para esto, se propone la sistematización del trabajo realizado de la siguiente manera:

Los equipos de captación poseerán una estructura formada totalmente de voluntarios, y a diferencia de los staff de construcciones, serán de carácter permanente. Para ello, estos deberán estar dirigidos por un voluntario capacitado para ello, el cual estará en contacto directo con los miembros del equipo de Voluntariado de la Organización, con el fin de coordinar las actividades a ser realizadas. Entre las funciones asignadas a los voluntarios líderes de equipo se encuentran:

- Reclutar voluntarios para la formación del equipo.
- Coordinar la comunicación entre todos los miembros del equipo.

- Desarrollar junto a los miembros del equipo actividades para la captación de voluntarios.

Uno de los principales objetivos de estos equipos es desarrollar al voluntario como líder en las actividades de la Organización, por lo que se pretenderá la descentralización de muchas decisiones respecto a las operaciones realizadas, delegando al equipo para la gestión dentro de sus universidades según crean conveniente. No obstante, se deberán tomar en cuenta ciertas políticas que garanticen la correcta gestión por parte de los equipos:

- Cada equipo deberá estar formado por un máximo de 20 voluntarios. El líder del equipo deberá ser el encargado de registrar el nombre de los miembros de cada equipo, con el objetivo de ser tomados en cuenta por la Organización.

NOMBRE	CARRERA	AÑO	TELÉFONO	EMAIL
LIZ RODRÍGUEZ	ING. INDUSTRIAL	4º	73757373	DG833@HOTMAIL.COM
JAVIER GIRÓN	PSICOLOGÍA	2º	74533434	JG32@GMAIL.COM
ADRIANA POSADA	DERECHO	3º	77521537	ADRIA_45@HOTMAIL.COM

Tabla 53. Formato propuesto para el registro de captadores.

- Podrá existir más de un equipo por cada universidad, según las condiciones y los recursos lo permitan, con el objetivo de realizar actividades enfocándose en grupos de estudiantes como público meta (en distintas facultades u horarios, etc.).
- Como preferencia, cada equipo deberá tener entre sus integrantes al menos a un miembro del equipo de Voluntariado de la Organización, o en su defecto, el líder del equipo deberá asistir a las reuniones de seguimiento por la Organización.
- El líder del equipo será designado por el Coordinador de expansión de universidades junto al Director de Voluntariado. Aunque en términos de funciones y responsabilidades este puesto no posee mayores privilegios que los demás miembros del equipo, su utilidad radicará en servir como un nexo entre el equipo y la Organización, por medio de la comunicación entre estos. Un voluntario podrá servir en este puesto durante un máximo de seis meses, o bien, durante un ciclo académico completo, dando la oportunidad a otros voluntarios de involucrarse con la Organización.

Se deberá trabajar de forma activa en el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con el staff de cada facultad y profesores. El objetivo es obtener apoyo por parte de las universidades en las actividades, por medio de:

- Concesión de horas sociales a los voluntarios por la participación en actividades de la Organización.
- Permisos para convocatorias de captación a voluntarios en salones de clases.

- Permisos para el uso de instalaciones y recursos para actividades de la Organización: salones, auditorios, medios de comunicación, etc.

Se buscará, como meta, la firma de convenios con las universidades, en las cuales se garanticen los beneficios anteriormente descritos. Los líderes de los equipos de voluntariado entregarán a la Organización la lista de personas con las cuales el equipo de Voluntariado podrá contactar para realizar las gestiones necesarias:

UNIVERSIDAD	FACULTAD	CONTACTO	PUESTO	TELÉFONO
UES	ECONOMÍA	ALEJANDRA MARTÍNEZ	RECTORA	22254628
UFG	INGENIERÍA	ELIZABETH ESCOBAR	DOCENTE	27374232
UES	DERECHO	FRANCISCO BARAHONA	DOCENTE	26552123

Tabla 54. Formato propuesto para el registro de contactos en universidades.

Para la preparación y firma de estos documentos, se deberá tomar en consideración la duración y tipo de apoyo que se desea por parte de las universidades. Aunque no necesariamente todas las universidades aporten recursos para la captación, como mínimo se deberá buscar el permiso para que los voluntarios puedan realizar actividades de captación dentro de los campus. Junto a la propuesta por parte de la Organización, se recomienda:

- Entregar un documento escrito con generalidades de la Organización a los contactos de las universidades donde se gestione.
- Realizar una presentación por parte de los voluntarios del equipo de la universidad, en la que se presente el proyecto propuesto por la Organización y los requerimientos para su logro.
- Realizar una propuesta por medio de un documento formal dirigido a las autoridades de cada universidad para la negociación y firma del convenio.
- Un seguimiento por medio de la entrega de reportes y memorias de logros por el equipo donde se pueda medir la efectividad de las horas sociales, los logros en términos de los objetivos de formación hacia los voluntarios y testimonios por parte de los voluntarios miembros de la universidad sobre su experiencia en las actividades de la Organización.

En cuanto a la gestión interna de los recursos utilizados por los equipos, el líder del equipo de universidad deberá ser encargado de reportar los presupuestos y gastos al Director de Voluntariado y de Administración y finanzas. Estos le darán el visto bueno y los recursos al equipo para su operación, con base en las siguientes disposiciones:

- Se mantendrá una caja chica por equipo, y su uso estará sujeto a control por parte de la dirección de Administración y finanzas, con base en los reportes de gastos (se utilizará el formato propuesto en la *Ilustración 124*, página 279).
- La Organización asumirá un porcentaje de los gastos requeridos para las operaciones y las actividades, mientras que el equipo de universidad deberá realizar actividades propias para

la recaudación de lo restante. El porcentaje deberá ser acordado junto al director de Voluntariado.

El seguimiento a los equipos será realizado por el encargado del equipo junto al Coordinador de expansión de universidades; además, el director evaluará el desempeño de cada equipo por medio de los indicadores, aplicándolos para cada equipo y las estrategias de captación utilizadas. También, se realizará una reunión bimensual con los líderes de equipo de universidad con el fin de retroalimentar las prácticas y proponer estrategias para la captación.

XIII.A.2.d. Registro y control

Con el fin de determinar la mejor combinación en términos de estrategias, se establecerán los correspondientes mecanismos de medición y registro, que permitan monitorear y evaluar los resultados para cada estrategia. Ejemplo de esto son los costos, los cuales deberán ser registrados y clasificados con base en la fuente de financiamiento, el total del costo asumido por la Organización, y la estrategia utilizada.

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR					
RESUMEN DE COSTOS POR ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN –MES DE MARZO					
FECHA	DESCRIPCIÓN	COSTO	ACTIVIDAD	FUENTE	UTILIZÓ
15/03/11	GASOLINA	\$15.00	CAMPAÑA DE CAPTACIÓN (UFG)	UTPMP	DAISY BLANCO
17/03/11	GASOLINA	\$23.00	CAMPAÑA DE CAPTACIÓN (UES)	UTPMP	GERARDO RAMOS
21/03/11	IMPRESIONES DE AFICHES	\$75.60	FORO EN AUDITORIO ESEN	DONACIÓN (IMPRESA REYES S.A.)	ARICELA GARCÍA
TOTAL MENSUAL		\$113.60			

Ilustración 124. Ejemplo de registro de costos asociados a la captación.

Los registros serán clasificados y organizados para su verificación cada mes, verificando los gastos realizados según qué porcentaje de los costos son asumidos por la Organización y cuánto es obtenido por medio de donaciones de la empresa privada; los costos asumidos por cada actividad en específico, por estrategia de captación utilizada y por rubro (para la captación se tomarán en cuenta tres principales: transporte, material de apoyo y otros). Utilizando estos datos, se medirán los siguientes indicadores:

Indicador	Cálculo	Descripción
Tasa virtual de captación	Total de voluntarios inscritos/ Número de captadores	Mide cuántos voluntarios son inscritos por cada miembro del equipo en promedio; evalúa, por tanto, las capacidades individuales de los miembros de los equipos de captación. El número de captadores consiste en el recuento de las personas que han asistido a actividades de captación en el periodo.
Tasa real de captación	Total de voluntarios asistentes / Número de captadores	Mide la capacidad de los miembros del equipo de captación con base en la asistencia real a las actividades de la Organización.
Tasa de ausentismo	$100 \times \text{Total de voluntarios asistentes} / \text{Total de voluntarios inscritos}$	Permite verificar la verdadera efectividad de las estrategias de captación contra la cantidad de voluntarios que se inscriben para su asistencia a las actividades de la Organización.
Capacidad de convocatoria	Total de voluntarios asistentes en el periodo / Horas efectivas de captación en el periodo	Servirá para medir la capacidad de respuesta de la Organización a cubrir con sus requerimientos de voluntariado para actividades masivas. Este será útil para la planificación de actividades de captación.
Costo unitario de captación	Costo del periodo en términos de captación / Total de voluntarios captados en el periodo	Costo unitario de captación de voluntarios. Indica lo que invierte la Organización en promedio para la captación de un voluntario.
Auto financiamiento	$100 \times \text{Costos del periodo asumidos por UTPMP} / \text{Costos del periodo totales}$	Indica el porcentaje de los costos asumidos por la Organización. Se buscará como objetivo la mayor reducción posible de este porcentaje.

Tabla 55. Indicadores generales de la captación del voluntariado.

Estos indicadores serán calculados y evaluados de forma general y por estrategia.

La inscripción del voluntario se realizará de forma previa o conjunta a la inscripción. Se utilizará tanto el sitio web para las inscripciones como una ficha de inscripción que contenga información general del voluntario, así como datos de interés para el estudio demográfico del voluntario (tales como si posee carro, su nivel de estudios, sus horas de tiempo libre, entre otros), así como para medir el interés del voluntario en formar parte de los equipos de la Organización. El Anexo 18 (*ver página 487*) muestra un formato propuesto para la inscripción que podrá ser utilizado por la Organización. Aunque el uso de un formulario escrito es mucho más efectivo para la obtención de información sobre los voluntarios, es importante establecer los medios para la actualización de tal información. Esto puede ser solucionado a medida que más voluntarios utilicen el sitio web para las inscripciones.

XIII.A.3. Asignación

Esta consiste en la integración por parte del voluntario dentro de la Organización, como parte permanente de esta. El proceso de asignación de funciones al voluntario de Un techo para mi País puede diferenciarse del realizado en otro tipo de organización debido a las características del recurso humano disponible:

- La mayoría de estos son voluntarios universitarios, entre los 18 y los 25 años de edad;
- desempeñan simultáneamente actividades personales, generalmente de mayor prioridad: estudios, trabajos remunerados, etc.;
- poseen poca experiencia laboral.

Su inserción dentro de la Organización consistirá, en la mayoría de casos, en la primera experiencia laboral. Esto demanda, de parte de la Organización, la capacidad de gestión necesaria para proveerles las herramientas necesarias que les permitan el desarrollo de sus funciones de la mejor manera.

XIII.A.3.a. Reclutamiento

A diferencia de las políticas de selección utilizadas hasta la fecha, se optará por la centralización de los requerimientos de recurso humano. El equipo de Voluntariado será el encargado del proceso de selección de voluntarios para su integración en los equipos; tal proceso está ligado directamente a la inserción del voluntario y su seguimiento.

Como primer paso, se reservará un apartado del formulario de inscripción del voluntario para conocer la intención de los voluntarios respecto a formar parte de los equipos de la Organización. Los voluntarios podrán cambiar su opinión en cualquier momento, comunicándose al equipo de Voluntariado. Otro medio para la búsqueda de candidatos podrá ser de primera mano, por medio de la plática directa con el voluntario, en caso de existir el interés por parte de algún director para cubrir una plaza disponible. En este caso, el director o el voluntario presentarán el caso al encargado de bases de datos del equipo de Voluntariado.

¿TE GUSTARÍA PARTICIPAR DENTRO DE LOS EQUIPOS DE UN TECHO PARA MI PAÍS?

- EN EL ÁREA DE COMUNICACIONES___ EN EL ÁREA DE VOLUNTARIADO___

- EN EL ÁREA DE CONSTRUCCIONES___ EN EL ÁREA DE RECURSOS FINANCIEROS___

- EN EL ÁREA DE FORMACIÓN___ EN EL ÁREA DE HABILITACIÓN SOCIAL___

- DETECCIÓN Y ASIGNACIÓN___ NO ESTOY INTERESADO___

¿CUÁL ES TU DISPONIBILIDAD DE TIEMPO? MARCÁ CON UNA X EN QUÉ HORARIO TE GUSTARÍA PRESTAR TUS SERVICIOS.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
MAÑANA						
TARDE						

Ilustración 125. Formulario de asignación del voluntario, parte del formulario de inscripción.

La evaluación de los voluntarios se realizará junto al director del equipo correspondiente, con base en el perfil para cada puesto, el cual deberá ser elaborado y actualizado. Los criterios para la evaluación serán los siguientes:

- Tiempo disponible y horario.
- Carrera que estudia y nivel de estudios.
- Referencias opcionales por parte del jefe de escuela y jefe de cuadrilla.

XIII.A.3.b. Selección

En caso de cumplir con los requisitos, el voluntario será presentado con una propuesta formal por parte del director correspondiente, ya sea en persona o por escrito, describiendo de forma clara el puesto a ser cubierto por el voluntario, las funciones que le competen, el tiempo que deberá dedicar al puesto y las responsabilidades asignadas, así como los beneficios que pueda obtener por su trabajo y la importancia de su aporte a la Organización.

En caso de que el voluntario acepte la propuesta, se firmará un acuerdo formal entre este y Un techo para mi País, en el cual se establezcan las condiciones bajo las cuales se prestará el servicio a la Organización. Una propuesta de tal acuerdo se muestra en el *Anexo 3. Carta de compromiso*, página 462). También, el director correspondiente planificará junto al voluntario un horario de asistencia para el voluntario para la contabilización de horas aportadas a la Organización.

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR // EQUIPO DE COMUNICACIONES						
PROGRAMACIÓN DE ASISTENCIA PARA: RENÉ GALDÁMEZ						
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL DE HORAS
MAÑANA	x			x		16
TARDE		x	x			

Ilustración 126. Ejemplo de programación de asistencia del voluntario a las oficinas de UTPMP.

	MAÑANA	TARDE
LUNES	- RENÉ GALDÁMEZ	- ALFREDO ALVARADO - KATHERINE LINARES
MARTES	- EDGAR VALLECILLO - KATHERINE LINARES	- RENÉ GALDÁMEZ - ALFREDO ALVARADO - CARLOS COTO
MIÉRCOLES	- RODRIGO PALACIOS -CLAUDIA PÉREZ	- RENÉ GALDÁMEZ - ALFREDO ALVARADO - MÉIBEL MARTÍNEZ
JUEVES	- RENÉ GALDÁMEZ - CLAUDIA PÉREZ - RODRIGO PALACIOS	- RODRIGO PALACIOS - EDGAR VALLECILLO - MÉIBEL MARTÍNEZ
VIERNES	- JESSICA PÉREZ - JESSICA PASCUAL	- JESSICA PASCUAL - MÉIBEL MARTÍNEZ
TOTAL DE HORAS	40	52

Ilustración 127. Ejemplo de programación de asistencias por equipo a las oficinas de UTPMP.

Al formar parte de la plantilla de la Organización, el voluntario será registrado como miembro del equipo correspondiente; también se le entregará un documento distintivo autorizado por el director general del área correspondiente (social o comercial), el cual el voluntario podrá utilizar mientras forme parte de la Organización. Así, tal documento deberá ser entregado de regreso al término de su actividad como parte de Un techo para mi País –El Salvador. El *Anexo 16* (página 484) muestra una propuesta de tal documento de identificación para los voluntarios, el cual mostrará:

- Nombre del voluntario;
- Fotografía reciente;
- número de DUI (o de pasaporte);
- equipo del cual forma parte;
- fecha de vencimiento del documento; y
- firma de un representante de la Organización.

A continuación de la asignación del voluntario al equipo, el encargado del equipo de Voluntariado actualizará el registro de los equipos de la Organización.

VOLUNTARIO	FECHA DE INGRESO	MIEMBRO DE EQUIPO
OLGA AMADOR	13/02/06	RECURSOS
AMINTA ALVARADO	12/01/08	RECURSOS
ANA ESCOTO	12/09/09	RECURSOS
JAIME DOMÍNGUEZ	02/12/09	CONSTRUCCIÓN
ENMA ARRIOLA	01/01/09	CONSTRUCCIÓN
ADRIANA MIRA	28/03/10	CONSTRUCCIÓN
CINDY JOVEL	21/07/09	VOLUNTARIADO
RÓMULO GUZMÁN	13/06/09	VOLUNTARIADO
ÓSCAR CABRALES	13/09/09	VOLUNTARIADO
NÉSTOR ORELLANA	02/02/10	FORMACIÓN
JHORDAN ORELLANA	03/02/10	FORMACIÓN
...

Tabla 56. Registro de miembros de los equipos de la Organización.

XIII.A.4. Capacitación y formación

Esta función será desarrollada por los todos los equipos de la Organización según las competencias requeridas, ya sea para el cumplimiento de objetivos o para el desempeño del trabajo requerido. Dentro de la Organización, toda persona (sea este voluntario o director) tiene el derecho y el deber de formarse según los lineamientos propuestos, así como de capacitarse con el fin de desarrollar las capacidades para ejecutar sus actividades de la mejor manera posible. Se considerarán dos principales momentos del aprendizaje en la capacitación y la formación, según el medio por el cual se ejecuten:

1. Aprendizaje formal: Corresponde a todo el aprendizaje comprendido dentro de los programas de la Organización. Entre sus características se pueden enumerar:

- Metódico: utiliza herramientas ya establecidas.
- Estructurado: conlleva un método por parte del encargado de su ejecución.
- Consciente: busca la reflexión y valoración por parte del voluntario.
- Intencional: tiene objetivos bien definidos.

Se diferencia debido a su proceso de desarrollo sistemático y orientado a objetivos específicos dentro de la Organización, por ejemplo: las actividades contenidas en la carpeta de formación y realizadas en los campamentos, capacitaciones para la ejecución de funciones específicas.

2. Aprendizaje informal: Supone el proceso de adquisición de valores, actitudes y habilidades; su obtención es resultado de la experiencia ganada durante el desarrollo de actividades de la Organización, la participación entre los miembros mismos de la Organización y la interacción con las personas de las comunidades beneficiadas por el Modelo de intervención.

Aunque este último momento de las actividades de aprendizaje ocurre de forma indirecta y primordialmente mediante la experiencia del voluntario, es posible influenciar su efectividad por medio de un fortalecimiento del aprendizaje formal que integre criterios y valoraciones.

.

XIII.A.4.a. Formación

Se establece como una actividad que persigue el objetivo primordial de la Organización correspondiente a la concientización de los jóvenes voluntarios a través de las actividades realizadas. Para esto, se hará uso de una planificación que contenga:

- Los objetivos de formación de la Organización, con base en los valores de la Organización.
- Un programa cuyos objetivos específicos de formación cumplan con las metas organizacionales.
- El desglose de actividades de formación a ser ejecutados.

Este planteamiento de primer nivel deberá ser utilizado para la evaluación de las actividades realizadas. Así, el plan de formación tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- La formación del voluntariado orientada a Identificar (que el/la voluntario/a sepa), capacitar (que sepa hacer) y educar (que piense y cambie su realidad).
- La formación del voluntariado como un camino a la participación.
- La formación del voluntariado continua y actualizada.
- La formación del voluntariado encaminada como actividad educativa e interactiva.

La evaluación de tales criterios se realizará por medio de dos fuentes: la revisión previa de las carpetas de formación, con el fin de corregir y mejorar, y la evaluación según la percepción de los participantes de las actividades. Para esto, se entregará a un número reducido de voluntarios escogidos al azar (un 10% de los asistentes a la actividad) un formulario de evaluación, en el cual se evaluarán aspectos específicos al procedimiento: ambiente, material utilizado,

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR			
EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE FORMACIÓN		FECHA: _____	
NOMBRE: _____		ESCUELA: _____	
INDICACIÓN: POR FAVOR AYUDANOS A CONTESTAR EL SIGUIENTE CUESTIONARIO. SU OBJETIVO ES MEJORAR LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN. POR FAVOR CONTESTÁ CON SINCERIDAD Y SERIEDAD.			
	BASTANTE	REGULAR	POCO
EL TEMA EXPUESTO FUE CLARO Y FÁCIL DE ENTENDER			
EL TEMA ES DE INTERÉS PARA TU DESARROLLO COMO PERSONA			
¿SE UTILIZÓ EL TIEMPO PLANEADO?			
¿SE EXPUSO EL TEMA DE FORMA INTERESANTE?			
¿HUBO PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS DEMÁS VOLUNTARIOS?			
¿EL TEMA ABORDADO REFLEJA LA REALIDAD ACTUAL?			
¿EL LUGAR ERA ADECUADO PARA LA ACTIVIDAD?			
¿SE UTILIZÓ MATERIAL VISUAL PARA LA ACTIVIDAD?			
¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!			

Tabla 57. Formato para la evaluación de actividades de formación.

La evaluación de los resultados obtenidos servirá para la formulación de procedimientos de formación más efectivos y actualizados, y mejorar las capacitaciones previstas para jefes de campamento y jefes de escuela.

Asimismo, para la mejora de los programas de formación, se deberá diseñar un instrumento que mida la efectividad de la formación, tomando como marco de referencia los objetivos propuestos para el diseño previo del programa de formación anual. La siguiente tabla muestra un ejemplo del diseño de las evaluaciones para el programa (los objetivos mostrados son puramente ilustrativos).

OBJETIVO DE FORMACIÓN	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	RESULTADO
EDUCAR AL VOLUNTARIO COMO PARTE DE UNA SOCIEDAD ECONÓMICAMENTE DESIGUAL.	¿HAS OBSERVADO DESIGUALDAD ENTRE TU ESTILO DE VIDA Y LAS PERSONAS DE LAS COMUNIDADES?	87% DE LOS EVALUADOS ESTÁN DE ACUERDO.
PROPONER LA ACCIÓN VOLUNTARIA COMO UN MEDIO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS MÁS NECESITADAS.	¿QUÉ TAN IMPORTANTE PENSÁS QUE ES EL TRABAJO DEL VOLUNTARIO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS EN LAS COMUNIDADES?	64% DE LOS EVALUADOS ESTÁN DE ACUERDO

Tabla 58. Ejemplo de programa de evaluación de los objetivos de formación

Esta evaluación servirá de guía para la implementación de temas o el refuerzo de conceptos que permitan el desarrollo de actitudes y valores dentro de la comunidad de voluntariado de la Organización.

XIII.A.4.b. Capacitación

Reservada principalmente para los miembros recurrentes o permanentes de la Organización, con el fin de proveerles con el conocimiento necesario para la gestión de acuerdo a sus funciones asignadas. Esta deberá tener un carácter estrictamente formal, y deberá ser estructurada con base en las necesidades observadas; como premisa, las capacitaciones deberán cumplir los siguientes objetivos:

- Brindar a la persona con las herramientas para el desempeño de sus funciones.
- Mejorar los aspectos de no conformidad encontrados anteriormente en la gestión del puesto (mejora continua).
- Actualizar a los miembros de la Organización de los cambios realizados dentro del dominio de las funciones de estos.

La capacitación será realizada en primera instancia por los directores correspondientes al área en cuestión especialmente para la asignación de coordinadores y encargados permanentes; las capacitaciones podrán ser también realizadas por coordinadores o encargados en áreas que sea necesario tomar en cuenta cierto nivel de especialización para su realización, o donde sea necesaria la capacitación constante a miembros de la Organización. Ejemplos de puestos que requieren capacitación constante son el staff de construcciones, el cual está sujeto a una constante rotación de sus miembros. Para solventar esta necesidad, se ha implementado un puesto específico para la capacitación de estos (*ver en la página 267*).

También se ha tomado como base para el énfasis de la capacitación de construcciones el hecho de que el primer contacto del voluntario con la Organización actualmente ocurre en las construcciones, y que la construcción es una de las metas primordiales de la Organización. Por esto, se pretende que todos los voluntarios que se integran puedan ser capacitados en aspectos básicos de las construcciones, y que igualmente, las capacitaciones de construcción contengan información amplia sobre la Organización y sus metas. Los contenidos de las capacitaciones variarán según las funciones a desempeñarse y el perfil del voluntario para el puesto. Algunos ejemplos de capacitaciones para el staff de construcciones son:

XIII.A.4.b.i. Inducción de voluntariado

Duración: 2 horas

Descripción: Es generalmente la primera acogida por parte de la institución hacia los nuevos voluntarios. Comprende generalidades sobre la Organización y sobre el modelo de intervención.

Encargado: Encargado de INDUCAP.

Contenido:

- Introducción
- Información sobre la pobreza en El Salvador
- Historia de Un techo para mi País
- Generalidades de Un techo para mi País –El Salvador
- Importancia del voluntario en la Organización
- Impacto del voluntariado en la labor de la Organización
- Modelo de intervención de Un techo para mi País
- Logros de la Un techo para mi País –El Salvador hasta la fecha

XIII.A.4.b.ii. Capacitación de jefe de cuadrilla

Duración: 1.5 horas

Encargado: Encargado de INDUCAP.

Contenido:

- Introducción
- Sistema constructivo
- Procedimiento básico de construcción
- Manejo de herramientas
- Problemas comunes y solución
- Gestión del voluntariado
- Liderazgo y manejo del voluntario
- Supervisión

XIII.A.4.b.iii. Capacitación de jefes de construcción y materiales

Duración: 1.5 horas

Encargado: Encargado de INDUCAP.

Contenido:

- Introducción
- Proceso de construcción
- Control de inventarios en construcciones
- Métodos de manejo de materiales

- Supervisión de cuadrillas
- Solución de problemas comunes en las construcciones
- Evaluación de construcciones

XIII.A.4.b.iv. Capacitación de jefes de escuela y campamento

Duración: 2.5 horas

Encargado: Director de formación.

Contenido:

- Manejo del voluntario
- Formación del voluntario
- Preparación de la carpeta de formación
- Cómo expresarse en público
- Austeridad y vida en comunidad
- Fomento del trabajo en equipo

XIII.A.4.b.v. Capacitación de intendentes

Duración: 2.5 horas

Encargado: Coordinador de intendencia

Contenido:

- Papel del intendente en la experiencia del voluntario
- Gestión de la seguridad del campamento
- Nociones básicas de primeros auxilios
- Alimentación

XIII.A.5. Supervisión

Comprende las actividades de monitoreo del trabajo realizado por los miembros de la Organización. Su objetivo principal es el monitoreo de los procesos desarrollados por voluntarios para la mejora de los resultados obtenidos. Esta deberá estar fortalecida por dos factores principales que permiten su desarrollo:

1. Formales: son todos aquellos elementos que forman parte del sistema de gestión, que permiten la supervisión de los miembros de la Organización. Ejemplos de estos son los mecanismos de comunicación interna, sistemas de información o políticas implementadas.
2. Informales: Aunque fuera de los elementos formales del sistema de gestión, una parte importante de la supervisión depende de las relaciones interpersonales entre los directores y el voluntariado, la comunicación y el reconocimiento hacia estos.

XIII.A.5.a. Ejecución

La supervisión es una actividad desarrollada de forma dinámica a través de cada etapa del trabajo del voluntario, a partir de su asignación a una tarea hasta su finalización. Esta estará a cargo de las personas responsables según la cadena de mando, sean estos directores, miembros de los equipos correspondientes o staff de construcciones. A pesar de esto, los directores desarrollarán esta tarea a todos los niveles, de una u otra manera, incentivando la comunicación con todos los voluntarios del equipo.

El estilo de liderazgo propuesto por Un techo para mi País —como se ha descrito anteriormente— busca desarrollar las habilidades del voluntario por medio de la libertad para la realización de su trabajo, así como verificar el cumplimiento de los objetivos. Esto requiere la comunicación constante entre el voluntario y su director responsable, estableciendo un ambiente de trabajo que desarrolle la confianza necesaria, con la cual el voluntario pueda desenvolverse y mostrar su iniciativa. Para esto, se deberán tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El director deberá realizar las actividades de planificación y evaluación junto a los miembros del equipo.
- Deberán programarse reuniones periódicas de asignación y seguimiento; incentivando a los voluntarios para su asistencia.

XIII.A.5.b. Registro

Se deberá establecer un registro de las tareas según sean asignadas, de manera que el director pueda preparar un plan de seguimiento de acuerdo con las tareas asignadas. El coordinador o director responsable tendrá la tarea de dar un seguimiento de forma semanal con el voluntario asignado a la tarea, de forma personal (por medio de las reuniones) o impersonal (por correo electrónico, teléfono, etc.). Una alternativa más eficiente que logra un seguimiento de forma impersonal, es el uso de un software propuesto para el seguimiento del voluntariado. Este podrá ser utilizado como complemento a lo anteriormente descrito (ver la descripción del software utilizado para esto, *ProjectPier*, página 366).

En los casos donde el voluntario no se encuentre disponible para la tarea, se podrá delegar la responsabilidad a otro voluntario bajo autorización del director responsable; esto permitirá llevar un mejor control de quién realiza cada actividad, y dará libertad a los voluntarios de integrarse al trabajo de forma organizada y responsable.

Como mínimo deberán programarse dos horas de trabajo semanales en conjunto para cada equipo, tiempo dedicado a la revisión de avance en las asignaciones y la preparación de nuevas tareas para desarrollarse. Al término de cada sesión se registrarán como resultado las asignaciones de las tareas. La asignación deberá tomar en cuenta:

- Descripción de la actividad
- Fecha de la asignación
- Fecha de entrega
- Encargado de la tarea

FECHA	ENCARGADO	DESCRIPCIÓN	ENTREGA
15/03/2010	ELISA TARIO	ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE CONSTRUCCIONES.	25/03/2010
15/03/2010	EDICKS SOLÍS	REVISIÓN DE INVENTARIO DE HERRAMIENTAS.	15/04/2010
15/03/2010	JONATÁN RPO3029	MEJORA DE DISEÑO DE PANELES DE PISO.	1/04/2010

Ilustración 128. Ejemplo de programación de asignaciones.

El director no será el único en ejecutar la función de supervisión; también se podrá delegar a otros voluntarios tal tarea; ejemplos de esto son los jefes de cuadrilla, jefes de escuela, jefes de punto de colecta, etc. Generalmente estas asignaciones comprenden el trabajo de campo con los demás voluntarios, por lo que deberá capacitarse al voluntario en aspectos de liderazgo y manejo de personal.

Así, los criterios a tomarse en cuenta para el seguimiento serán:

- Los procedimientos propuestos para cada puesto;
- las tareas asignadas a cada voluntario miembro de los equipos; y más importante,
- las consultas propuestas por los voluntarios y problemas más comunes encontrados, los cuales servirán más adelante para la mejora de los procesos de la Organización.

XIII.A.6. Evaluación

A diferencia del seguimiento, la evaluación será desarrollada al término de la actividad controlada. Su objetivo es la mejora del proceso mismo, por medio del análisis de datos y la mejora continua. Dentro de la gestión del voluntariado, se utiliza principalmente para la mejora de las actividades de gestión del voluntariado. Existirán dos tipos de evaluaciones en este ámbito:

XIII.A.6.a. Evaluación del voluntario

Comprende la evaluación del desempeño realizado por el voluntario. Este será realizado por parte de los directores a su cargo, y requerido para cualquier transición del voluntario en la Organización: cambio de puesto, equipo, o término de su afiliación como miembro permanente de Un techo para

mi País. También se realizarán evaluaciones de forma periódica con el fin de medir el desempeño en general de cada equipo (ver formato en *Anexo 19*, pág. 488).

El procedimiento para la evaluación del desempeño comprenderá la revisión de los criterios de evaluación por parte de los directores, con el fin de determinar qué factores son importantes en la determinación del desempeño del voluntario y su importancia, la cual estará reflejada en las ponderaciones para cada ítem. El Anexo 19 (página 488) muestra un formato para la evaluación propuesto.

XIII.A.6.b. Evaluación de la gestión

Esta se refiere a la medición de los resultados obtenidos por la gestión hacia el voluntario. Dentro de estos se pueden distinguir:

- Los resultados de la Organización hacia la creación de una conciencia de trabajo orientada a la misión institucional, relacionada a la mejora de la calidad de vida de las personas en condiciones de extrema pobreza;
- la capacidad de la Organización para la gestión del voluntariado en términos de su experiencia como voluntarios, su capacidad para desarrollarse como jóvenes en un ambiente apropiado para el trabajo que desempeñan y la implementación de mecanismos para la ejecución de su trabajo dentro de sus funciones; y
- la obtención de los resultados esperados por el trabajo, que permitan al voluntario observar y valorar las metas y su realización.

Esta evaluación servirá para evaluar en general la capacidad de gestión de la Organización en términos de los voluntarios. Para esto se propone la utilización del cuestionario anteriormente utilizado para la evaluación (ver *Anexo 6. Cuestionario de satisfacción del voluntariado*, página 469). Esta evaluación será realizada de forma anual a una muestra representativa del total de miembros voluntarios de la Organización. Los resultados de esta evaluación permitirán la mejora continua del proceso de gestión necesario para el manejo del voluntariado.

XIII.B. Funciones de apoyo

XIII.B.1. Reconocimiento

Dentro de la gestión, este elemento constituye un gran motor que permitirá reforzar la relación de la Organización con los empleados, por medio de la motivación que se logra con su utilización. Aunque ambas son un resultado directo del trabajo del voluntario, podrán diferenciarse según el medio en el que se hace efectivo:

XIII.B.1.a. Formal

Se refiere a todo aquel reconocimiento estipulado por parte de la Organización al voluntario por su trabajo realizado. Está basado principalmente en las evaluaciones y las valoraciones de los directores

a cargo, formando parte de la cultura organizacional. El reconocimiento formal tomará un papel importante en la Organización como el sustituto de incentivos remunerados, los cuales no forman parte de la gestión de Un techo para mi País debido a la naturaleza de la fundación.

Ejemplo de estos reconocimientos propuestos son: mención especial de forma anual a voluntarios destacados por su trabajo, y la entrega de constancias de reconocimiento a voluntarios por su trabajo en la Organización. Un ejemplo de estos últimos se muestra en el Anexo 15 (página 484). Se propone la entrega de un certificado por la participación del voluntario como miembro de la Organización al término de su periodo de trabajo, el cual deberá ser mayor a 500 horas efectivas, las cuales podrán ser contabilizadas con base en el registro de programaciones mensuales realizadas por el director del equipo correspondiente; asimismo, se requerirá una calificación satisfactoria en las evaluaciones de personal realizadas (con una calificación de al menos un 60%). El documento podrá ser utilizado como referencia laboral; esto recalca la importancia de una correcta orientación profesional del voluntario según su carrera universitaria.

XIII.B.i.b. Informal

Informal: producto de las relaciones interpersonales entre los miembros de la Organización. No es planificado, y nace como resultado de la iniciativa de la persona a cargo, según el trabajo cotidiano realizado por los voluntarios, por lo que no se refleja de forma directa en el sistema de gestión; sin embargo, como elemento del liderazgo, es importante su mención.

Aunque conlleva un costo mínimo y no es tan notorio como el reconocimiento formal, es más importante que este, debido a que tiene una repercusión directa en la motivación del voluntario. Deberá ser abordado por medio de las capacitaciones que implementadas a los miembros de la Organización. Algunos ejemplos de ambos tipos de reconocimiento se enumeran según su tipo en la siguiente tabla.

Tabla 59. Métodos de incentivo clasificados según su tipo.

Formal	Informal
Mención en el boletín, sitio web u otro medio escrito de la Organización.	Reconocimiento en presencia de otros voluntarios o miembros de las comunidades beneficiadas.
Nota personal de felicitación por parte del director, sea de forma impresa o por correo electrónico.	Nombre o fotografía en un área pública de la Organización.
Resultados de evaluaciones del desempeño del voluntario.	Felicitaciones de parte de la Organización por eventos especiales tales como cumpleaños, despedidas, etc.
Cartas de agradecimiento por parte de las familias beneficiadas.	Actividades de socialización como fiestas o convivios.
Resultados de evaluaciones realizadas a cuadrillas en campamentos respecto a calidad de la vivienda. Por ejemplo, reconocimiento por “cero errores” de construcción.	Oportunidad para dar su opinión respecto a temas referentes a la Organización y su gestión respecto al voluntario.
Reconocimientos a campamentos por “cero accidentes” en construcciones.	Compartir las necesidades de la Organización de forma personal con el voluntario.
Oportunidades para la participación en auditorías de procesos.	Saludos, introducciones o bienvenidas a voluntarios nuevos.
Invitación a formar parte de la planificación anual.	Felicitaciones por ideas innovadoras.

Delegación de la responsabilidad a voluntarios capaces.	Involucramiento en decisiones que afecten el futuro de la Organización.
Cartas de recomendación laboral a voluntarios excepcionales que hayan prestado servicio en equipos.	Entrega de mayor responsabilidad según el desempeño.
Delegación de responsabilidades medibles con metas numéricas a nivel personal.	Entrega de llaveros o camisetas, dando la oportunidad de hacer sentir a voluntarios nuevos como parte de la Organización.
Distintivo en el gafete que muestre la antigüedad que poseen como voluntarios (número de campamentos asistidos, por ejemplo).	Compartir necesidades institucionales como retos.
Reconocimiento a nivel de medios de comunicación amplios: Facebook, sitio web, etc.	Involucramiento en la toma de decisiones que les afecten como voluntarios.
Cartas a familia de voluntarios que desarrollen un trabajo excepcional.	Delegación de tareas de capacitación a otros voluntarios.
Oportunidades de capacitarse fuera de la Organización.	Formar parte de mesas de trabajo.
Oportunidad para escribir artículos en el blog institucional.	Oportunidad para dar la introducción o saludo en actividades o eventos especiales.
Capacitaciones personalizadas y especializadas.	Evitar el desperdicio de su tiempo, dándole espacio para sus actividades personales.

XIII.B.2. Comunicación interna

Este es un proceso de comunicación a nivel general de la Organización, cuyo objetivo será la integración de todas sus áreas, permitiendo, entre otras cosas, la dispersión de información de interés para los miembros de la Organización y la centralización de información de interés para la gestión. Existen características específicas de Un techo para mi País –El Salvador que dan lugar a una buena comunicación interna, al punto de existir buena comunicación en la Organización a pesar de no existir actualmente un plan orientado para ello:

- La estructura organizativa contiene pocos niveles jerárquicos, lo cual permite una buena comunicación entre los directores y los voluntarios a todos los niveles.
- Es una organización relativamente pequeña, cuyos miembros muchas veces son parte de otros grupos fuera de la Organización (compañeros de universidad, amigos, etc.).
- Como consecuencia del ítem anterior, también se observan buenas relaciones informales entre los miembros de la Organización (según se evaluó entre los ítems del modelo de Weisbord (ver *Diagnóstico organizacional*, página 167).

XIII.B.2.a. Tipos de información

La comunicación interna institucional deberá responder a las necesidades de información detectadas a nivel de toda la Organización. Esta puede ser clasificada en primera instancia según su tipo de datos a ser recolectados:

- Factual: está basada en hechos y eventos. Su importancia radica en su traducción clara respecto al logro de los objetivos de la Organización y sus equipos. Esta información proviene de las actividades realizadas a cualquier nivel y de todos los equipos.

- De percepciones: contiene los resultados de indagaciones sobre la valoración que los directores o voluntarios den al acontecer de la Organización. Aunque tales valoraciones son subjetivas en su mayoría, pretenden ilustrar aspectos organizacionales de interés, tales como conductas o actitudes.
- Estadísticos: generalmente son cuantificaciones de los resultados obtenidos. Aunque su principal objetivo es la toma de decisiones –lo cual hace de los directores sus principales usuarios, busca también informar a todos los miembros de la Organización y eventualmente a otros interesados (medios de comunicación, empresas donantes, público en general) respecto de los logros obtenidos.

XIII.B.2.b. Dirección de la comunicación

Los esfuerzos dentro de la comunicación interna estarán orientados en dos direcciones: mientras los directores tienen interés sobre el desempeño de la Organización para la toma de decisiones y la retroalimentación administrativa, la dispersión de información de interés general permite una mejor integración de los voluntarios a la Organización. A continuación se presenta una descripción de cada dirección:

- Comunicación interna descendente: esta comunicación cuya acción es divergente, estará orientada a presentar información útil hacia los voluntarios. Su desarrollo permitirá la cohesión organizacional, así como una mejor actitud al cambio a nivel de toda la Organización.
- Comunicación interna ascendente: con un medio de acción convergente, es aquella que recopila información desde todos los niveles de la Organización hacia la dirección. Esta busca la obtención de bases para la toma de decisiones.
- Comunicación oblicua: Se desarrolla entre distintas áreas de la Organización al mismo nivel. Generalmente puede encontrarse necesaria para el desarrollo de los procesos, especialmente en los casos donde un área depende de los resultados de otra.

La comunicación interna es una de las responsabilidades atribuidas al equipo de Comunicaciones de la Organización. Su trabajo consistirá, principalmente, en la creación y el mantenimiento del marco donde podrá desarrollarse toda la comunicación.

XIII.B.2.c. Determinación de requerimientos

Se deberá realizar un esfuerzo de investigación que actualice los requerimientos de información de la Organización. Se han establecido medios para tal indagación.

- Durante el registro del voluntariado: El formulario de inscripción para voluntarios posee un apartado donde se pregunta sobre la información que los voluntarios desean conocer.
- De forma personal: Se deberá preguntar directamente a los voluntarios sobre qué información desean conocer.

- Con base en las relaciones entre áreas funcionales: mucha de la información a ser transmitida es aquella que permite la toma de decisiones. Cada equipo deberá establecer información de interés general la cual podrá ser requerida por otras áreas para el logro de sus objetivos, como por ejemplo: número de viviendas construidas, total de donaciones obtenidas, etc.⁷⁷
- Por medios electrónicos: Por medio de formularios en línea, la habilitación de un correo para recibir preguntas o comentarios.
- Utilizando instrumentos de evaluación, cuestionarios o formularios de sugerencias.

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN TE GUSTARÍA CONOCER SOBRE EL TECHO?

Ilustración 129. Pregunta abierta sobre requerimientos de información para voluntarios que se registran en la Organización.

Otro medio para determinar los requerimientos consiste en su determinación con base en los objetivos propuestos por el equipo de Formación, u otras áreas respecto del aprendizaje o concientización del voluntario, de manera que exista coherencia entre estos y la información a ser distribuida. También se deberá tomar en cuenta información general de Un techo para mi País –El Salvador tal como: visión, misión, valores, objetivos, características del modelo de intervención, actividades realizadas, eventos programados y otros que permitan la integración de los voluntarios dentro de la Organización.

Miembro de la Organización	Información requerida	Objetivos de la información	Proveedor directo de la información
Voluntarios eventuales	<ul style="list-style-type: none"> - Información general de la Organización. - Eventos y actividades de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer sobre la Organización y su trabajo - Asistencia a actividades - Mayor involucramiento con la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitadores de inducción. - Equipo de voluntariado.
Voluntarios permanentes	<ul style="list-style-type: none"> - Asignaciones de tareas. - Indicaciones adicionales. - Eventos y actividades de la Organización. - Objetivos del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener insumos para la realización de sus tareas. - Planificar su tiempo para organizar las actividades cuando sean requeridas. - Medir su propio desempeño. 	Directores de las áreas respectivas

⁷⁷ Una base para la determinación de estos requerimientos son los diagramas PEPSU (desarrollado durante el diagnóstico).

Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación general y del equipo. - Avance de las asignaciones de los miembros de los equipos. - Logros o avances de otras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y retroalimentar el desempeño del equipo. - Coordinación con otras áreas para planificar sus actividades - Seguimiento de los voluntarios dentro de sus equipos. - Retroalimentación de las actividades planificadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Directores de otras áreas de la Organización. - Miembros voluntarios de los equipos.
------------	---	---	---

Tabla 60. Cuadro resumen de requerimientos de información.

XIII.B.2.d. Aseguramiento de la comunicación interna

Para la correcta implementación de un plan de comunicación interna, deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos de la Organización:

1. Las herramientas a utilizarse para la comunicación interna dependerán del usuario: estas deberán tomar en cuenta los recursos del usuario (si posee computadora, teléfono celular, acceso a internet, etc.), la ubicación en caso que esté o no presente en la oficina de Un techo para mi País, y el tiempo necesario para dar a conocer la información. Deberá proponerse el uso de una programación a la cual tendrán acceso los encargados de cada área, específicamente aquellos encargados de la comunicación interna (sean estos parte de los equipos de captación, directores o miembros de los equipos). Esta programación podrá ser utilizada por medio de medios Web, sea por medio de Google Calendar⁷⁸, o alguna herramienta de entrega de información a los suscriptores de RSS del sitio web de Un techo para mi País, tal como Feedburner⁷⁹.

Tabla 61. Formato de programación de eventos y actividades.

MENSAJE	ENCARGADO DE COMUNICAR	MEDIO	FECHA	DESTINATARIOS
FIESTA DE FIN DE AÑO UTPMP – EL SALVADOR	QUIQUE IRAHETA	FACEBOOK EMAIL PERSONAL	15/12/09	TODOS LOS MIEMBROS DE UTPMP
REUNIÓN DE DIRECTORES DE ÁREA SOCIAL	AIDA ALVARADO	FACEBOOK	14/01/10	DIRECTORES DE ÁREA SOCIAL
CONSTRUCCIONES EN SAN VICENTE	RENÉ APARICIO	EMAIL FACEBOOK	21/02/10	VOLUNTARIOS

2. Se establecerá una política de apertura que asegura la transparencia de las operaciones de la Organización. Con esto, se pretenderá que cualquier voluntario tenga acceso a conocer aspectos del

⁷⁸ Google Calendar es un espacio personal gratuito que ofrece Google a todos aquellos que disponen de una cuenta de usuario para que la creación y gestión de eventos dentro de sus agendas.

⁷⁹ Feedburner, proporciona herramientas de gestión de fuentes web RSS a blogs, podcasts, y otros publicadores de contenido basado en web. Es propiedad de Google desde el 2007.

trabajo realizado o generalidades de la Organización según este deseo, con el objetivo de identificarse e involucrarse con el trabajo realizado por Un techo para mi País. Además, se pretenderá no solamente la apertura a la información que un voluntario desee, sino que también se le incentivará a conocer más sobre la Organización, por medio de la mención constante de aspectos de la Organización y la disposición de medios para que estos puedan conocer más, ya sea de forma personal o por medio de documentación preparada por la Organización (sean estos manuales, el blog de Un techo para mi País, u otros) a la cual los voluntarios puedan acceder cuando crean conveniente. La información deberá expresar a los voluntarios los objetivos que deberán buscar a nivel personal y de organización, los principios y normas bajo los cuales deberán realizarse y lo que se espera de ellos.

3. La información a ser proveída deberá cumplir con los objetivos propuestos por la Organización. Por tanto, este podrá ser un criterio a tomar en cuenta para la canalización y priorización de la información, siendo esta una guía para la determinación de los requerimientos de comunicación.

4. El área encargada del mantenimiento de la comunicación interna (equipo de Comunicaciones) deberá tomar en cuenta la periodicidad con la que esta deberá ser actualizada, incentivando a los equipos para la creación de documentos, reportes, artículos; desarrollo de reuniones informativas, de capacitación y otros medios para dar a conocer información dentro de su equipo o a todos los demás miembros de la Organización.

5. La comunicación será tarea de todos los miembros de la Organización, por lo que deberá incentivárseles a distribuir la información que poseen a quien la necesite. Por ejemplo, se deberá enfatizar la idea de que la información recolectada sobre percepciones o actitudes de los miembros de la Organización no será utilizada para más que para proponer mejoras a esta; promover el uso de los medios y herramientas para la comunicación y el seguimiento por parte de los directores hacia el voluntariado. Además, muchas de las labores de comunicación interna formarán parte de las asignaciones funcionales de todos los miembros de la Organización, como un elemento complementario al control y seguimiento necesario dentro de la gestión de Un techo para mi País. La comunicación entre los miembros de todos los niveles comprende así el motor necesario para el desarrollo de las actividades y el seguimiento por parte de la dirección.

XIII.B.2.e. Herramientas de comunicación interna

Con el objetivo principal de canalizar de mejor manera la información en todas las direcciones de la Organización, se escogerán medios según se crea conveniente. Se buscará la reducción de costos en todos los casos, aunque se tomarán en cuenta otros aspectos como el uso de tales medios y sus herramientas por parte de los voluntarios y la facilidad para transmitir la información requerida, como la retroalimentación que cada uno logre en su uso cotidiano. Según el medio de transmisión, así serán elegidas las herramientas para la comunicación interna. Estas se enumeran a continuación:

- Personal: comprenden el acercamiento entre las personas para la transmisión oral de la información. Mucha de esta información es presentada de forma estructurada, como por

ejemplo en las actividades de formación, mientras que otra se realiza de forma no estructurada, producto del quehacer cotidiano y según surjan las necesidades de información entre las personas. Este última de comunicación personal no estructurada deberá utilizarse con el cuidado de presentar la información de forma clara y fiel al mensaje que se desea presentar.

- Capacitaciones
 - Actividades de formación
 - Retroalimentación de opinión del voluntario
 - Reuniones programadas de equipos
 - Teléfono (que aunque no es realmente personal, es oral por lo que se toma en cuenta dentro de esta categoría).
- Internet: siendo este el medio de mayor alcance actualmente, es muy útil para la facilitación de grandes cantidades de información y el acortamiento de distancias y tiempo. Sin embargo, es un medio con un corto lapso de atención en algunos casos, por lo que su uso deberá ser acompañado con otros medios.
- Correo electrónico
 - Blog institucional
 - Facebook
 - Manuales en formato electrónico disponible para descarga.
- Medios impresos: son los más formales. Funcionan para la comunicación en ambas direcciones, debido a que tanto como un reporte escrito, puede ser utilizado como formulario para la introducción de información.
- Artículos en sitios web
 - Boletines
 - Volantes
 - Encuestas
- Eventos: comprende la asistencia de voluntarios a actividades de la Organización, donde se aprovecha para dar a conocer información de interés para estos. Cubre tanto las actividades de trabajo como aquellas informales, así como aquellas que utilizan medios de prensa como vehículo para dar a conocer información, sea a voluntarios como personas externas a la Organización.
- Campamentos
 - Colectas
 - Fiestas
 - Celebraciones

También, las herramientas pueden clasificarse según el tipo de distribución:

- De modo controlado: Directores y coordinadores deberán guiar a los voluntarios y facilitar manuales o información de interés, ya sea durante las capacitaciones o durante el trabajo diario; reportes semanales de las reuniones,
- Masivos Crear medios para dar a conocer información institucional: manuales, boletines, murales, sitio web, etc.

XIV. Proceso 2: construcciones

Este proceso es considerado el principal de la Organización, debido a que es en el cual confluyen todos los recursos de esta. Su gestión, por tanto, requiere tomar en cuenta todos estos elementos para su desarrollo; así, aunque no todos los procedimientos intervienen de forma directa dentro del proceso sino como apoyos estratégicos, su integración es imprescindible para el éxito general de tal proceso.

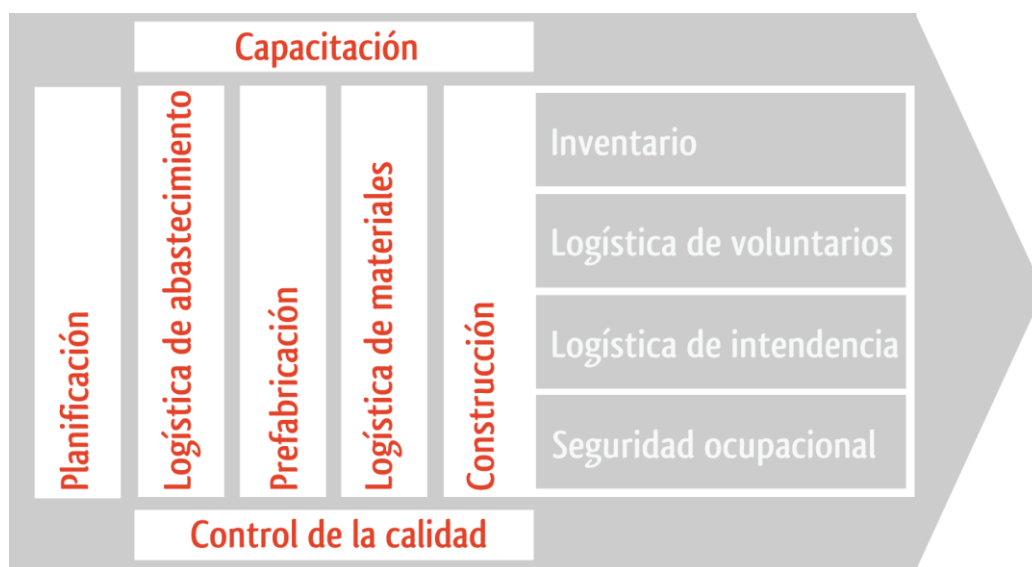


Ilustración 130. Modelo icónico del proceso de construcción.

La modalidad de trabajo para este proceso, a diferencia de los demás procesos (voluntariado y de recursos), es el de proyecto. Es decir, en lugar de ser una gestión cíclica o constante, se realiza de inicio a fin durante un periodo programado para las construcciones. Tal programación dependerá tanto de la planificación propuesta para las construcciones como de los resultados en términos de financiamiento y voluntariado disponible.

Como complemento a los procedimientos relativos a la construcción de viviendas de emergencia, se implementarán herramientas cuyo uso proporcionarán una base para la mejora continua del proceso y sus componentes.

XIV.A. Planificación

Está basada en dos ejes principales: la ubicación de las construcciones en el país, y el número de viviendas.

XIV.A.I. Localización de construcciones

Aunque esta de forma operativa es una función atribuida a la coordinación de Detección y asignación, se implementará un elemento de planificación al largo plazo, el cual comprenderá la guía para la toma de decisiones para la selección de los municipios en los cuales se iniciará el proceso de detección y asignación. Los criterios a tomar en cuenta se muestran a continuación:

XIV.A.I.a. Criterios generales

XIV.A.I.a.i. Distancia

Como premisa para la planificación de las construcciones, se deberá considerar que la decisión sobre la construcción de las viviendas de emergencia determinará, en consecuencia, la de implementación a largo plazo de la habilitación social⁸⁰. Por tanto, la distancia a recorrerse para la realización de las construcciones no solamente afectará al campamento de forma directa, sino también a la movilización de los voluntarios más adelante en la implantación de las demás etapas del modelo de intervención.

Por esto, se recomienda la construcción en aquellas zonas más cercanas al punto de partida —es decir, el Área Metropolitana de San Salvador— debido a que la mayoría de voluntarios residen en el área. Se establecerá un “radio de alcance” de 60 Km desde el punto de partida, y se dará prioridad a los municipios dentro de este. Los departamentos a ser priorizados de forma completa son: San Salvador, La Libertad, Sonsonate, Cuscatlán y La Paz; mientras que de forma parcial: Cabañas, San Vicente, Santa Ana y Chalatenango.

Excepciones claras a esto se podrán observar en casos en los cuales los financiadores especifiquen de forma expresa el municipio, comunidad o vivienda a la cual se construirá la vivienda. No obstante, las familias deberán ser elegibles para la construcción; caso contrario no se accederá a la construcción de la vivienda.

Un beneficio directo de este criterio de planificador es el aumento de la densidad de comunidades beneficiadas dentro de los departamentos centrales del país, lo cual significa una disminución en los costos logísticos y una mayor posibilidad de comunicación entre la Organización y las comunidades en el futuro.

⁸⁰ Esto es, el segundo paso del modelo de intervención de Un techo para mi País.

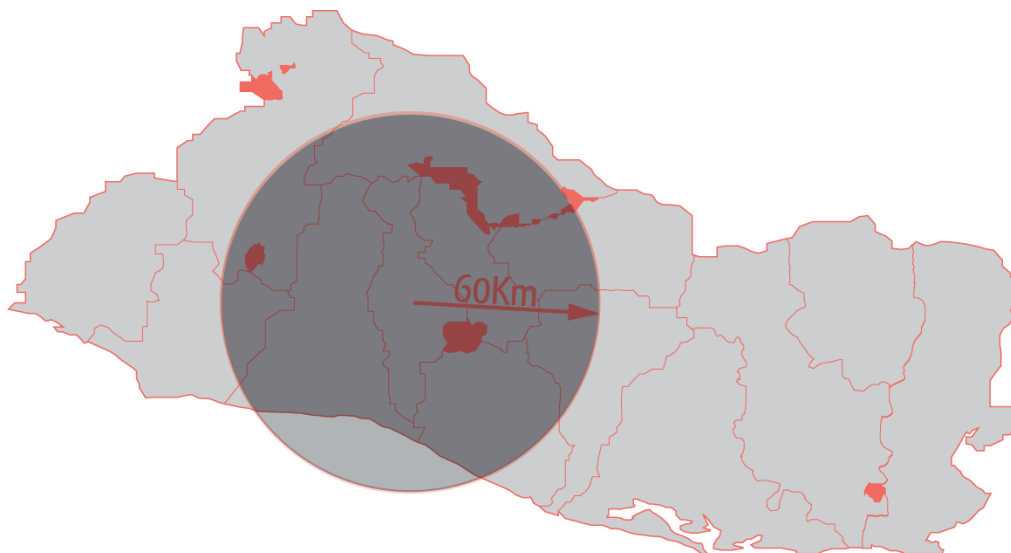


Ilustración 131. Radio propuesto para la selección de municipios.

XIV.A.1.a.ii. Concentración

En otro esfuerzo por aprovechar los beneficios de las construcciones para la consolidación de comunidades se encuentra la concentración de las construcciones. Según este criterio, se propone la construcción de la mayor cantidad de viviendas de emergencia en la misma zona; se dará prioridad por tanto a comunidades adonde ya se ha construido anteriormente. Para esto, se tomarán en cuenta comunidades para la entrada del modelo de intervención de la Organización adonde tengan la mayor cantidad de familias elegibles para ser beneficiadas.

XIV.A.1.a.iii. Nivel de pobreza

Al tomar la pobreza como base para la planificación, se garantizará que los esfuerzos del modelo de intervención estarán dirigidos específicamente a los municipios con pobreza extrema. Tomando en cuenta la distribución de la pobreza extrema en el país, se observa que la mayoría de municipios a ser atendidos se encuentran en la zona al noreste del radio de acción; sin embargo, este es un indicador no tan eficaz, debido a que la mayoría de municipios en pobreza se encuentran fuera del alcance propuesto por la Organización, debido a que la alta concentración de personas en la zona central del país y la desigualdad económica muestran información bastante generalizada. Se deberá utilizar, por tanto, solo como un medio de verificación para la planificación.

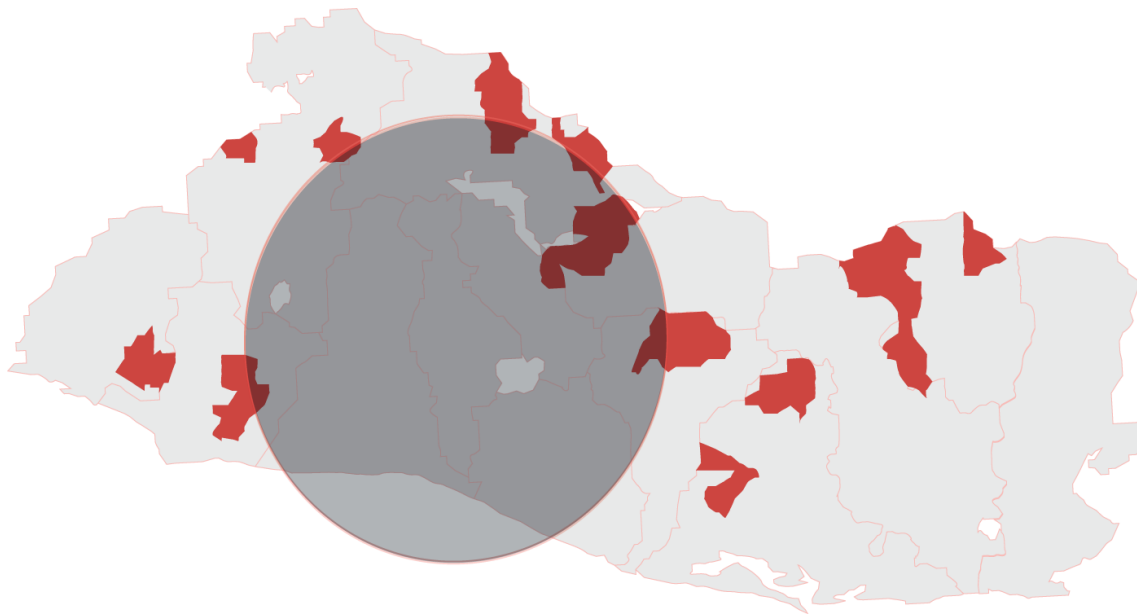


Ilustración 132. Las áreas rojas del mapa representan las zonas del país con pobreza extrema severa según el FISDL.

XIV.A.1.a.iv. Déficit de vivienda

Con base en las estadísticas propuestas por el Viceministerio de Vivienda, y tomando en cuenta el radio de acción propuesto, los departamentos de Sonsonate, La Libertad y San Salvador son los que presentan una mayor oportunidad para la construcción de viviendas de emergencia, como una solución al alto déficit en estas zonas.

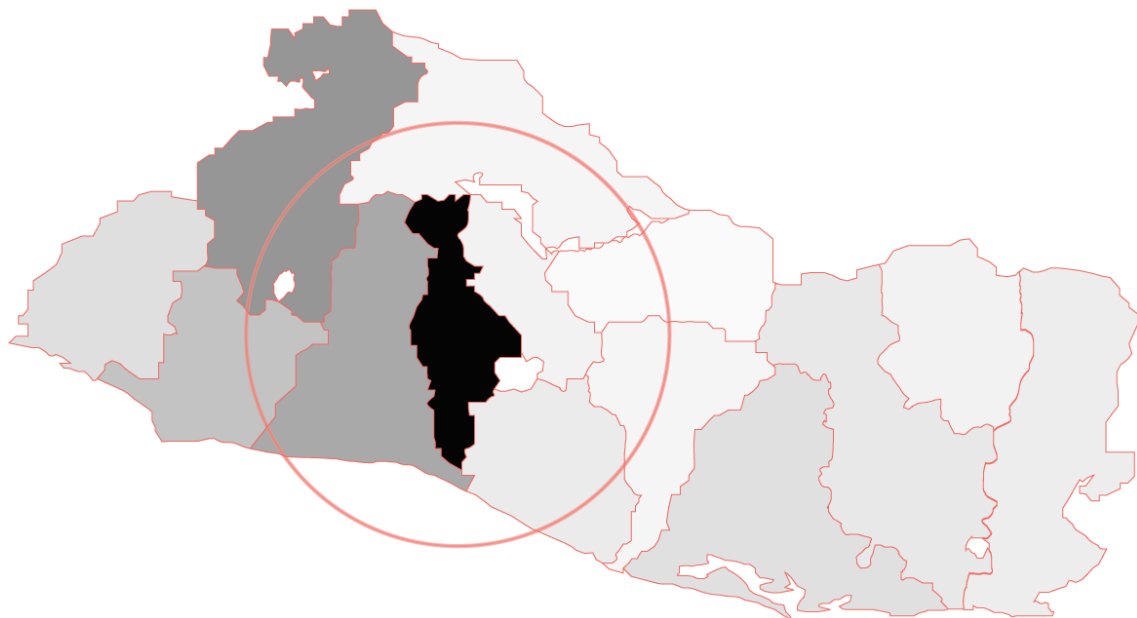


Ilustración 133. Densidad de déficit de vivienda dentro del radio de acción propuesto. Las áreas más oscuras del mapa representan un mayor déficit de vivienda relativo.

Según se observa en la Ilustración 133, el déficit de vivienda se concentra principalmente en la zona al oeste del radio de acción, por lo que se propone la construcción principalmente en los departamentos de La Libertad, Sonsonate y Santa Ana. La atención a estas zonas permitirá disminuir el tiempo en la búsqueda de comunidades en necesidad.

XIV.A.I.b. Criterios específicos

XIV.A.I.b.i. Costos

La ubicación de la vivienda afecta el costo total a través de los costos logísticos, específicamente los rubros dedicados al transporte, por lo que una reducción en los costos logísticos permite la construcción de más viviendas. Tomando el costo como un criterio para la planificación de comunidades a ser intervenidas, se deberán abordar dos aspectos que influyen sea en el aumento o disminución de los costos:

- **Financiamiento de las alcaldías:** este logra disminuir en promedio un 22% de los costos logísticos, según se ha analizado anteriormente (ver *Costo de la vivienda*, página 182).⁸¹. Por tanto, se deberá dar prioridad a aquellas alcaldías donde que financien la mayor cantidad de dinero para cada vivienda construida. Se deberá trabajar, sea antes o después de las construcciones y el establecimiento de convenios que permitan la construcción de viviendas de forma periódica en las comunidades intervenidas; un ejemplo de esto podría ser el financiamiento de dos viviendas mensuales en la misma comunidad, de manera que se logre la concentración de construcciones en una zona, otro de los criterios decisivos para las construcciones.

MUNICIPIO	CONTACTO EN ALCALDÍA	MONTO FINANCIADO	PORCENTAJE FINANCIADO
TEJUTLA	FERNANDO RIVERA	\$1500.00	20%
ATIQUIZAYA	GINO CABALLERO	\$2640.20	14%
SAN JULIÁN	SARA BARBÓN	\$0.00	0%
PANCHIMALCO	MIGUEL RAMÍREZ	\$700.00	5%

Tabla 62. Reporte de financiamiento de alcaldías

- **Transporte:** como consecuencia de las distancias y la accesibilidad de los centros de acopio y las comunidades, este es un rubro cuyo monto varía dependiendo de diversos factores tales como las tarifas ofertadas por los proveedores, la distancia a transportar el material, la accesibilidad de los caminos y por ende el tiempo transcurrido para el transporte, entre otros. Se dará prioridad a comunidades fácilmente accesibles y donde el transporte sea de bajo costo o proveído por las alcaldías u otras organizaciones.

⁸¹ *Historial de costos* (p. 157), Etapa de diagnóstico del presente estudio.

XIV.A.1.b.ii. Facilidad de gestión

Debido a que para la organización de los campamentos es necesaria la negociación con el fin de obtener financiamientos, transporte y alojamiento previo a las construcciones, se deberán tomar en consideración las experiencias del staff respecto a la accesibilidad por parte de las instituciones cercanas a las comunidades y las opciones disponibles. Para esto se podrá hacer uso de la herramienta de evaluación de campamentos (ver apartado *Control*, pág. 315), dentro de la cual se evalúa entre otras cosas, las facilidades experimentadas para gestionar durante las visitas realizadas durante la etapa de detección y asignación.

En caso que el staff y voluntarios hayan evaluado de forma satisfactoria el campamento realizado, se considerará la presentación de la propuesta a la Alcaldía para la extensión del convenio de construcción, el cual permitirá la programación de construcciones de forma periódica durante un periodo extendido de tiempo (seis, doce, dieciocho meses, etc.), tiempo en el cual se realizarán construcciones en etapas con el fin de realizar construcciones que a la larga cumplan con una meta más ambiciosa dentro de cada comunidad. Esto tiene como beneficios, entre otros:

- La reducción del tiempo requerido para la detección y asignación, debido a que se podrá aprovechar la información proveniente de construcciones anteriores; esto reducirá el número de visitas necesarias para cada campamento.
- Una mayor facilidad para la gestión con las alcaldías y representantes de las instituciones del municipio que presten ayuda; además de que estos se familiarizarán de mejor manera con el proyecto, el trabajo extendido también fortalecerá los nexos entre la Organización y los miembros de las comunidades, lo cual facilitará más adelante la Habilitación social.
- La integración de una mayor cantidad de familias dentro del modelo de intervención, al optar todos ellos a la construcción de viviendas.

La propuesta de convenios extendidos podrá ser presentada por los staff a las alcaldías correspondientes, es decir, no será necesario esperar la evaluación para tomar la decisión en caso que se considere que la alcaldía esté interesada en trabajar con la Organización; sin embargo, se recomienda realizar una construcción inicial, a modo de una prueba piloto. Asimismo, se deberán tomar en cuenta las opiniones directas del staff de construcciones que realizó la prueba piloto, con el fin de garantizar que una calificación positiva realmente refleje la viabilidad para la realización de más construcciones en el municipio.

Se presentará un acuerdo para ser firmado por el alcalde de la municipalidad correspondiente, (ver *Anexo 27. Formato de convenio extendido con alcaldías*, página 498) en el cual se especificarán:

- Las comunidades donde se planea construir;
- el total de viviendas a ser construidas en total;
- si se posee una planificación, el número de etapas de construcción, las fechas de construcción y el número de viviendas a ser construidas por etapa;
- los requerimientos en término de recursos a ser utilizados durante las construcciones

El convenio deberá ser firmado tanto por el Alcalde como el Gerente general de Un techo para mi País –El Salvador. Se entregará una copia a cada una de las partes.

A pesar de que el objetivo principal de los convenios extendidos es la reducción de tiempo en la gestión realizada por los staff, estos realizarán visitas con el objetivo de dar el seguimiento a la contraparte. Se deberá tomar en consideración que la programación de las construcciones dependerá de factores como: cantidad de familias elegibles para la asignación de viviendas, la disponibilidad financiera por parte de la alcaldía del municipio y los recursos disponibles de Un techo para mi País para las construcciones.

Se realizarán evaluaciones al término de cada campamento con el fin de dar seguimiento a la gestión realizada por los staff y la calidad de cada campamento, y se compararán con las demás evaluaciones realizadas la misma área. Cualquier variación considerada como sustancial en los puntajes obtenidos podrán servir para indagar qué cambios han sido realizados, sea en la gestión realizada o en los recursos obtenidos; esto permitirá evaluar la viabilidad de la continuación de las construcciones en la zona.

XIV.A.I.c. Calidad del terreno

Con el fin de construir viviendas en terrenos que garanticen la seguridad de los beneficiarios, se realizarán inspecciones del lugar durante las visitas de los staff, en las cuales se evaluarán aspectos medioambientales, de manera que no exista una relación negativa entre este y el lugar adonde se realizará la construcción. Entre los criterios de evaluación se mostrarán:

- riesgos de derrumbes o deslaves;
- riesgos de incendios forestales;
- condiciones de salud del asentamiento;
- la calidad de zonas ambientales protegidas adonde se encuentran los asentamientos.

XIV.A.I.d. Número de viviendas

Esta está determinada principalmente por la planificación inicial que plantea una meta en término del número de viviendas a ser construidas por unidad de tiempo, y una programación al respecto. Esta meta deberá ser establecida por los directores principales para los tres grandes procesos de la Organización (voluntariado, recursos y construcción), y deberá ser calculada con base en la experiencia del año anterior, así como con proyecciones basadas en información de mercado y de otras oportunidades planteadas por la planificación institucional.

XIV.A.2. Construcciones de emergencia

Como caso especial de las construcciones, las construcciones de emergencia se realizan como respuesta inmediata a desastres naturales que puedan ocurrir de forma repentina, sean estos terremotos, inundaciones, huracanes, etc. En este caso, se deberán plantear los siguientes aspectos a tomar en cuenta.

XIV.A.2.a. Número de viviendas

Estas serán planificadas durante la primera semana después de la ocurrencia natural, y definirán de forma directa la capacidad de la Organización para la entrega de ayuda a personas damnificadas. La planificación está basada en un número de casas con base en los siguientes criterios:

- número de familias damnificadas por el desastre natural. Esta cifra deberá ser actualizada a medida el Gobierno y otras organizaciones presenten información al público;
- liquidez de la Organización: esta deberá contar con un monto equivalente al 10% de las viviendas por ser construidas en los próximos 6 meses, el cual estará reservado para estos casos;
- campañas de emergencia: estas podrán ser planificadas con base en experiencias anteriores, con el fin de proyectar un monto de donaciones que será obtenido;
- disponibilidad actual de voluntarios en el país;
- ayuda obtenida por medio de la gestión junto a la oficina central y las filiales de otros países para la obtención de fondos y voluntarios extranjeros.

XIV.A.2.b. Localización

Esta estará determinada, en gran medida, por los daños causados por el evento. Además, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- se recomienda que las zonas de construcción cumplan con los criterios de localización ya establecidos en tiempo normal. En caso que la ayuda sea necesitada en diferentes lugares, se espera la mayor concentración posible de ayuda por parte de la Organización en las zonas con mayores índices de pobreza o déficit de vivienda, debido a que son estadísticamente más vulnerables a los desastres naturales;
- se deberán tomar en cuenta aspectos logísticos tales como: condición de las vías de acceso después de la catástrofe y condiciones del lugar;
- la presencia de otras organizaciones para la entrega de ayuda, especialmente en la construcción o reparación de viviendas.

XIV.B. Logística de intendencia.

Se refiere a las actividades relacionadas directamente con el cuidado y manutención de los voluntarios en el campamento; toma en cuenta aspectos tales como la alimentación y los servicios de higiene y salud que requieren los voluntarios durante su estadía en la escuela. Comprende dos tipos de actividades: la preparación y ejecución, la primera de las cuales posee actividades realizadas de forma constante para garantizar la obtención de recursos e insumos necesarios para su utilización durante los campamentos.

XIV.B.I. Previo al campamento

Como un medio para la gestión para la obtención de los recursos necesarios para la intendencia, se realizan gestiones, ya sean de compras o donaciones de alimentos y otros insumos tales como implementos de limpieza. Se realizarán de forma permanente, por lo que el puesto de *encargado de donaciones* tendrá dentro de sus funciones tanto el inventario de recursos disponibles como de obtención de donaciones de forma constante, de forma desligada a la programación de las construcciones.

Algunos de los mecanismos de gestión que utilizará son los siguientes:

XIV.B.I.a. Capacitaciones

Se deberá brindar la capacitación adecuada a todos los miembros que componen el grupo de intendentes para cada una de las escuelas, no importando si son nuevos o no en la intendencia. Esto permitirá la actualización constante de los procedimientos. Estas capacitaciones servirán, a la vez, como una herramienta para la preparación de aspectos propios del campamento, tales como la preparación de los menús, botiquines y otros aspectos de importancia para el desarrollo de su trabajo en las escuelas.

Cada voluntario asignado a la actividad correspondiente trabajará en la gestión con las entidades responsables de la atención de emergencia y seguridad; no solamente en la gestión de emergencias durante los campamentos sino también en la capacitación de la mayor cantidad de voluntarios en temas como seguridad y primeros auxilios, sean estos staff o jefes de cuadrilla.

XIV.B.I.b. Inventario

Se elaborará un registro de inventarios de insumos y alimentos, tomando en cuenta la fecha de vencimiento de aquellos que sean perecederos, así como las entradas y salidas debido a su obtención y uso. Se mantendrá una cantidad de estos suficiente para la organización de un campamento para 300 personas.

CANT.	DESCRIPCIÓN	DONADO POR	FECHA DE DONACIÓN	FECHA DE VENC.
3 LB.	FIDEOS	UNILEVER	12/05/09	12/05/2011
200 EMPAQUES	SOPAS KNORR	UNILEVER	29/07/09	12/08/2010
100 LATAS	COCA-COLA	LA CONSTANCIA	03/12/09	09/2013
...

Tabla 63. Registro de inventarios de intendencia.

Se utilizarán los recursos disponibles tomando en cuenta la fecha de vencimiento de estos, garantizando así que estos no expiren o que no se dé a los voluntarios productos que puedan intoxicarles o dañar su salud.

XIV.B.i.c. Gestión de donaciones

Las donaciones serán gestionadas de forma continua, asegurando así la obtención de los insumos necesarios para mantener el inventario requerido. Se deberá añadir el nombre de los contactos a la base de datos del área de recursos (ver *Ilustración 138. Ejemplo de registro de empresas donantes*, pág. 346), para ser tomados en cuenta como donaciones y dar a estos, también, un seguimiento que incentive a las empresas a seguir donando. Se dará una preferencia a las donaciones de productos no perecederos, o al menos, de larga duración; esto permitirá un almacenamiento seguro.

XIV.B.i.d. Seguridad

Como parte de la gestión de preparación para el caso de emergencias, el encargado correspondiente para esto deberá gestionar buenas relaciones con los cuerpos de socorro, la Policía Nacional Civil y otras entidades que estén en capacidad de brindar apoyo médico o de socorro en caso que sea necesario. Como preparación previa a los campamentos, se hablará brindando la siguiente información:

- Fecha del campamento
- Ubicación de la escuela
- Cantidad de voluntarios asistentes

Se deberá obtener información respecto a centros de salud, su ubicación y números de teléfono para su uso en casos de emergencia; esta información deberá estar al alcance de todos los miembros del staff en todo momento durante el campamento.

Se mantendrá un registro de inventarios tanto de las donaciones de insumos médicos (ver Tabla 64) como de su uso en los campamentos (ver Tabla 65, página 311).

CANT.	DESCRIPCIÓN	DONADO POR	USO	OBTENCIÓN
25 TAB.	RANITIDINA	FARMACIAS SAN NICOLÁS	MALESTAR ESTOMACAL	12/01/10
200 TAB.	DOLOFÍN	LAB. LÓPEZ	DOLOR	30/12/09
3 ROLLOS	ESPARADRAPO	FARMACIAS SAN NICOLÁS	TRATAR HERIDAS	15/01/09

Tabla 64. Registro de donaciones de insumos médicos

Asimismo, se utilizarán los resultados de la frecuencia de accidentes o enfermedades durante los campamentos (ver Tabla 77, página 341) para la priorización de las medicinas a ser obtenidas, y la composición de los botiquines para su utilización en las escuelas.

XIV.B.2. Campamentos

En cuanto a la mejora de este elemento de la logística se proponen las siguientes propuestas con base en lo encontrado en la etapa del diagnóstico:

XIV.B.2.a. Insumos

Con base en la programación prevista para los campamentos se prepararán con tres días de anticipación los alimentos y otros insumos para cada una de las escuelas, y tendrán en cuenta las condiciones climáticas, para determinar la cantidad de agua a suministrárseles. Asimismo, se confirmará la presencia en cada una de las escuelas de baños sanitarios portátiles en suficiente cantidad (dependiendo del número de voluntarios), una semana antes del campamento.

Confirmar la presencia de paramédicos (estudiantes de enfermería), para cada una de las escuelas como mínimo una semana antes de la fecha de salida, y se deberán tener en cuenta las enfermedades y accidentes más comunes en los campamentos para la conformación del botiquín, esto con base en el registro de enfermedades y accidentes (Tabla 77, página 341); también se deberá confirmar la presencia de los voluntarios en el campamento a miembros de la PNC con tiempo para solicitar la seguridad necesaria.

XIV.B.2.b. Gestión de emergencias

Durante el campamento, la seguridad de los voluntarios será la responsabilidad del Jefe de escuela correspondiente, el cual deberá tomar las decisiones respecto a eventos de emergencia. Sin embargo, este se auxiliará de los demás miembros del staff, los cuales también han debido ser capacitados en manejo de emergencias.

Se utilizará como base de trabajo un plan previo preparado por los miembros del staff para cada campamento, que tome en cuenta la ubicación y medios de contacto con las entidades que puedan prestar auxilio. Se entregará una libreta a cada miembro del staff, la cual deberá contener al menos lo siguiente:

- Teléfonos y ubicación de cuerpos de socorro.
- Contacto de policía nacional civil.
- Contacto de la Alcaldía y miembros de la
- Números de teléfono de miembros del staff y jefes de cuadrilla.
- Croquis con la ubicación de todas las cuadrillas en el campamento.

También se deberá instar a todos los voluntarios asistentes a que al menos un miembro de cada cuadrilla lleve un teléfono con carga en caso de emergencia, En caso de cualquier eventualidad, el primero en asumir la responsabilidad del voluntario será el jefe de cuadrilla, el cual comunicará la situación al miembro de la cuadrilla de enfermería, así como al jefe de escuela u otro miembro del staff, quienes contactarán a la institución correspondiente en caso que sea necesario.

XIV.B.2.c. Control

Se evaluará el trabajo desarrollado por los intendentes con base en la percepción de los voluntarios asistentes al campamento. Para esto, se utilizará un apartado del cuestionario de evaluación administrado, el cual mide aspectos tales como la higiene, alimentación y comodidades del alojamiento.

También se realizará un inventario final de los botiquines con el fin de determinar qué medicinas han sido utilizadas; se contabilizará con el fin de priorizar las medicinas que más se utilizan. En el caso de tabletas y otros consumibles dosificados, se llevará el control para cada campamento; en el caso de otras medicinas tales como jarabes e insumos como esparadrapo, se contabilizará al momento de terminarse, contabilizando su uso a lo largo del tiempo.

CAMPAMENTO	DOLOFÍN (TABLETAS)	ESPARADRAPO	VENDAS	ASPIRINA
15-18 FEB	3	1	1	1
3-5 MAR	0	-	0	2
21-23 MAR	2	1	0	0

Tabla 65. Registro de utilización de medicinas.

XIV.C. Logística de voluntarios

XIV.C.I. Preparación

El objetivo es preparar las condiciones adecuadas previstas para la fecha de salida del campamento, con relación con asegurar los medios para el transporte y estadía de los voluntarios durante el campamento. Para esto, se han propuesto las siguientes recomendaciones a seguir para un satisfactorio desarrollo del campamento de construcción:

XIV.C.I.a. Convenios

Para no tener problemas con la firma de los convenios y así la institución incurra en costos no necesarios, se deberá tener en cuenta para el proceso de detección y asignación las Alcaldías que colaboran más con la institución y darles prioridad a dichos municipios. Esto reducirá en gran medida la labor de la gestión; y aunque muchos de los elementos de la gestión se mantienen, la agilización de los procesos permitirá una reducción en el tiempo destinado a la preparación de los

campamentos. La firma de convenios extendidos con las alcaldías permitirá reducir la gestión en un número de actividades dentro del procedimiento que ascienden a varias horas de trabajo (hasta de dos días de viaje por parte de todo el staff de construcciones), tiempo el cual podría consumir valiosas horas dentro de la preparación del campamento por parte del staff (se puede comparar la cantidad de actividades en las ilustraciones de las páginas 313 y 314).

En el caso de construir en alcaldías donde se posean convenios extendidos, se realizarán las siguientes actividades previas:

- Confirmar con la Alcaldía una semana antes el transporte para los voluntarios y verificar nuevamente la disponibilidad tres días antes de la fecha de salida del campamento, especificando las condiciones del transporte dependiendo de la cantidad de voluntarios y horarios.
- Durante la visita al C.E. verificar las condiciones de infraestructura, agua potable, energía eléctrica, cocina, etc. Dependiendo de las condiciones solicitar ayuda a la Alcaldía para reparaciones y en el caso verificar una semana antes del campamento si se realizaron las reparaciones pertinentes.

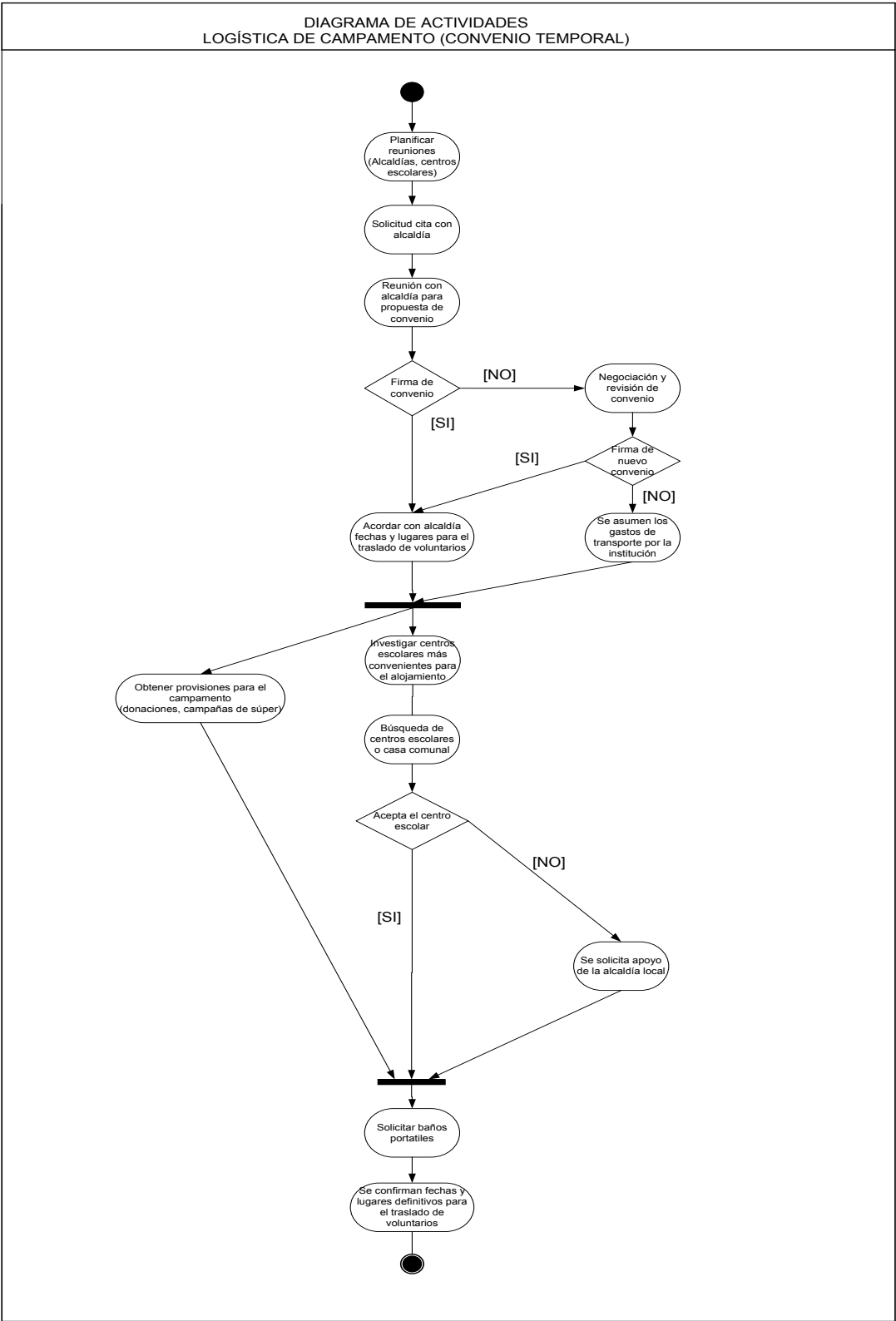


Ilustración 134. Logística de campamento para convenios temporales.

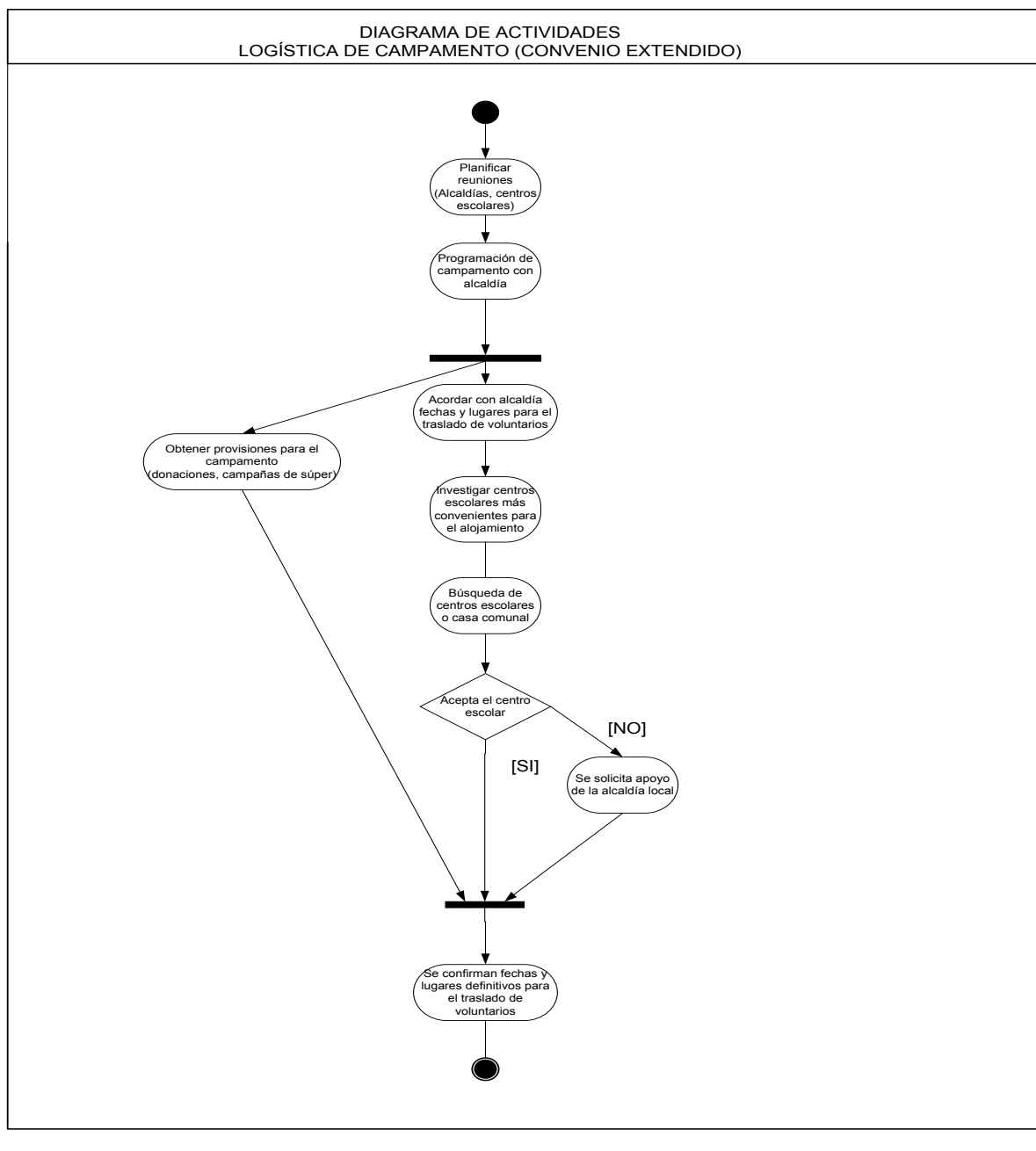


Ilustración 135. Logística de campamento para convenios extendidos.

XIV.C.2. Campamentos

Las actividades se mantendrán debido a que todas se consideran necesarias dentro de la gestión; sin embargo, las siguientes propuestas ayudaran a mejorar las actividades que se realizan durante el campamento y a mejorar los procesos en la construcción:

XIV.C.2.a. Horarios

Deberán establecerse políticas para la movilización de los voluntarios durante las construcciones, con el fin de no atrasarse en las construcciones por llegar tarde al lugar de construcción. Por ejemplo, La hora máxima para estar en el sitio de la construcción 8:00 a.m., en el caso que se tenga

que utilizar transporte para desplazarse al lugar de las construcciones desde la escuela, se deberá solicitar media hora antes de la hora planeada a salir. Además, Dependiendo de las condiciones del lugar (distancia de la escuela, seguridad, etc.), la hora máxima para salir hacia la escuela será 5:30 p.m.

XIV.C.2.b. Control

Se llevará un control de la asistencia del voluntario a la salida y al regreso del campamento. Se deberá contabilizar cualquier irregularidad, como el caso en el que el voluntario llegue o se retire de forma no planificada. El objetivo es asegurarse de la seguridad de los voluntarios durante el campamento. La Tabla 66 muestra un formato ejemplo para el control de la asistencia. Asimismo, se formarán las cuadrillas junto a los jefes de cuadrilla. Para esto se utilizará un formato que se muestra en la Tabla 67.

NOMBRE	SALIDA	REGRESO	COMENTARIO
RENÉ ROMERO	X	X	
JESSICA LEÓN	X	X	
JESSICA PÉREZ	X	X	
EDGAR VALLECILLO	X	X	
FRANCISCA PIZARRO	X		SE FUE DE REGRESO EL DOMINGO EN LA MAÑANA.

Tabla 66. Control de asistencia de voluntarios

CUADRILLA 1	CUADRILLA 2	CUADRILLA 3
JOCELYN AGUILAR	MARÍA JOSÉ GIRALT	FELIPE NORAMBUENA
CARO CRUZ	WILLIAM VAQUERANO	FRANK AMAYA
LIDIA CALDERÓN	MARIO CAMPOS	ASTRID MERINO
FERNANDA QUIROGA	JULIETA DÍAZ	ELISA LINARES
FRANCISCA PIZARRO	MARIAN MÉNDEZ	EDGAR VALLECILLO
FRANCISCO BARAHONA	CELESTE JIMENEZ	SARA LÓPEZ
ROMEO ROSALES	FERNANDO MARROQUÍN	JORDÁN RUBOW
THEEO NIETO	FERNANDO VEGA	CLAUDIA ORTIZ
DENYS GONZÁLEZ	ELVIS HENRÍQUEZ	
GUISSELLE JACOBO	DANIEL RODRÍGUEZ	DANIEL CANIPE

Tabla 67. Cuadro de asignación de voluntarios a cuadrillas.

Al finalizar cada campamento, se administrará una evaluación que permita medir la percepción del voluntario de distintos aspectos relativos a la gestión, que se crea hayan determinado su satisfacción respecto al evento en general. Para esto, se utilizará un instrumento dividido en cuatro áreas de evaluación:

- **Formación:** Tiene relación con la función encargada de evaluar las actividades de formación. Esto será realizado por medio de los cuestionarios suministrados, y su objetivo comprende realizar mejoras a las actividades de formación con el fin de concientizar a los voluntarios. Debido a que se requiere la finalización de las actividades de formación, el instrumento deberá ser administrado después de la última noche de campamento, esto será una responsabilidad directa de los jefes de escuela, y podrán ser apoyados por el resto del staff.

- Intendencia: mide la percepción de los voluntarios respecto a la manutención en términos de higiene, y alimentación en la escuela, así como la atención por parte de los encargados de la atención en casos de emergencias.
- Actividades: comprende todo lo relacionado al momento de las construcciones, evaluando no solamente las actividades desarrolladas por su jefe de cuadrilla, sino también la convivencia con la familia beneficiaria.
- Alojamiento. Este último permitirá evaluar la gestión por parte del staff para la obtención del local utilizado para la escuela, de manera que este cumpla con los requisitos para la estadía de los voluntarios.

El instrumento será entregado a un mínimo de cinco voluntarios para campamentos con menos de 50 asistentes, mientras que para campamentos mayores se administrará a un 10% de los asistentes. Se deberán elegir los voluntarios al azar, y se procurará que al menos uno de los voluntarios que responda el instrumento sea asistente por primera vez a un campamento.

El instrumento será evaluado por medio de una media ponderada, dando a cada área una valoración del 25% del total. La evaluación utilizará una escala de Likert de tres puntos, para la valoración de bueno, regular y malo (y la calificación se calculará como la suma de los puntajes correspondientes a cada punto: 1=malo, 2=regular, 3=bueno). Se deberá registrar el resultado de cada instrumento administrado, tomando en cuenta la nota final, así como el promedio por pregunta.

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR																			
RESUMEN DE EVALUACIONES DE ESCUELA "VERDE", EL PIMENTAL, 15/03/10																			
NOMBRE	FORMACIÓN				ALOJAMIENTO				INTENDENCIA					CONSTRUCCIÓN					TOTAL
ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
FÁTIMA MONTROYA	3	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	45
GERSON VÍCHEZ	2	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	40

Tabla 68. Cuadro resumen de evaluaciones de campamentos administradas a voluntarios.

También se administrará un instrumento de evaluación para todos los miembros del staff, el cual refleje los resultados de la gestión en la localidad. Esta tomará en cuenta varios aspectos que podrán ser utilizados para evaluar tanto la facilidad de la gestión como la posibilidad de realizar más campamentos al aprovechar las relaciones entre Un techo para mi País –El Salvador y las otras entidades que brindan apoyo a la realización del campamento, sea por medio de financiamiento, préstamo de locales, insumos y otros.

El resultado de este instrumento tomará en cuenta también la valoración del voluntario respecto al alojamiento, debido a que esta subescala está relacionada con el resultado de la gestión realizada por el staff. El puntaje específico para el alojamiento para su utilización en la evaluación de la gestión del staff se calculará por medio del porcentaje alcanzado de la nota máxima para esta subescala, es decir:

$\text{Nota máxima} = 3 \times (\text{total de preguntas de la subescala})$ $\text{Puntaje a utilizar} = 10 \times \frac{\text{Calificación obtenida de la subescala}}{\text{Nota máxima de la subescala}}$

La Tabla 69 presenta una propuesta para la presentación de tal evaluación.

REPORTE BÁSICO				EVALUACIONES					
MUNICIPIO	CONTACTO EN ALCALDÍA	NO. DE CASAS	PORCENTAJE FINANCIADO	ALOJAMIENTO (15%)	FACILIDADES DE GESTIÓN (20%)	SEGURIDAD DE LA ZONA (20%)	ACCESIBILIDAD (15%)	CALIFICACIÓN DE VOLUNT. (30%)	TOTAL
TEJUTLA	FERNANDO RIVERA	14	20%	7	8	6	6	7	6.85
ATIQUIZAYA	GINO CABALLERO	8	14%	6	6	8	8	6	6.70
SAN JULIÁN	SARA BARBÓN	12	0%	9	4	9	9	5	6.80
PANCHIMALCO	MIGUEL RAMÍREZ	5	5%	8	9	8	3	6	6.85

Tabla 69. Reporte de construcciones realizadas. Contiene a la vez la evaluación del campamento según el staff.

- Alojamiento: comprende las facilidades para el número de personas en el campamento, los servicios básicos que posee y la limpieza en general.
- Facilidades de gestión: representa una valoración según el tiempo utilizado para la obtención de financiamiento por parte de las alcaldías, la gestión del alojamiento y la disponibilidad por parte de los miembros de la comunidad.
- Seguridad de la zona: determina una percepción del staff respecto a la seguridad de los voluntarios en la escuela, la comunidad y sus alrededores.
- Accesibilidad: comprende la facilidad en términos de distancia, vías de acceso y tipo de transporte disponible para llegar a la escuela.
- Calificación de voluntariado (ver *Anexo 17. Instrumento de evaluación de escuelas*, página 486): es el puntaje promedio obtenido en el apartado de *Alojamiento* de la evaluación de campamentos realizada al voluntario.

La evaluación realizada tomará valores del uno al diez, donde: 0-3: Pésimo, 4-7: Regular y 8-10: Excelente. El total mostrado en el cuadro corresponde al promedio de las calificaciones del staff para la escuela correspondiente.

A continuación se muestra el diagrama de actividades correspondiente a las funciones del staff en las construcciones.

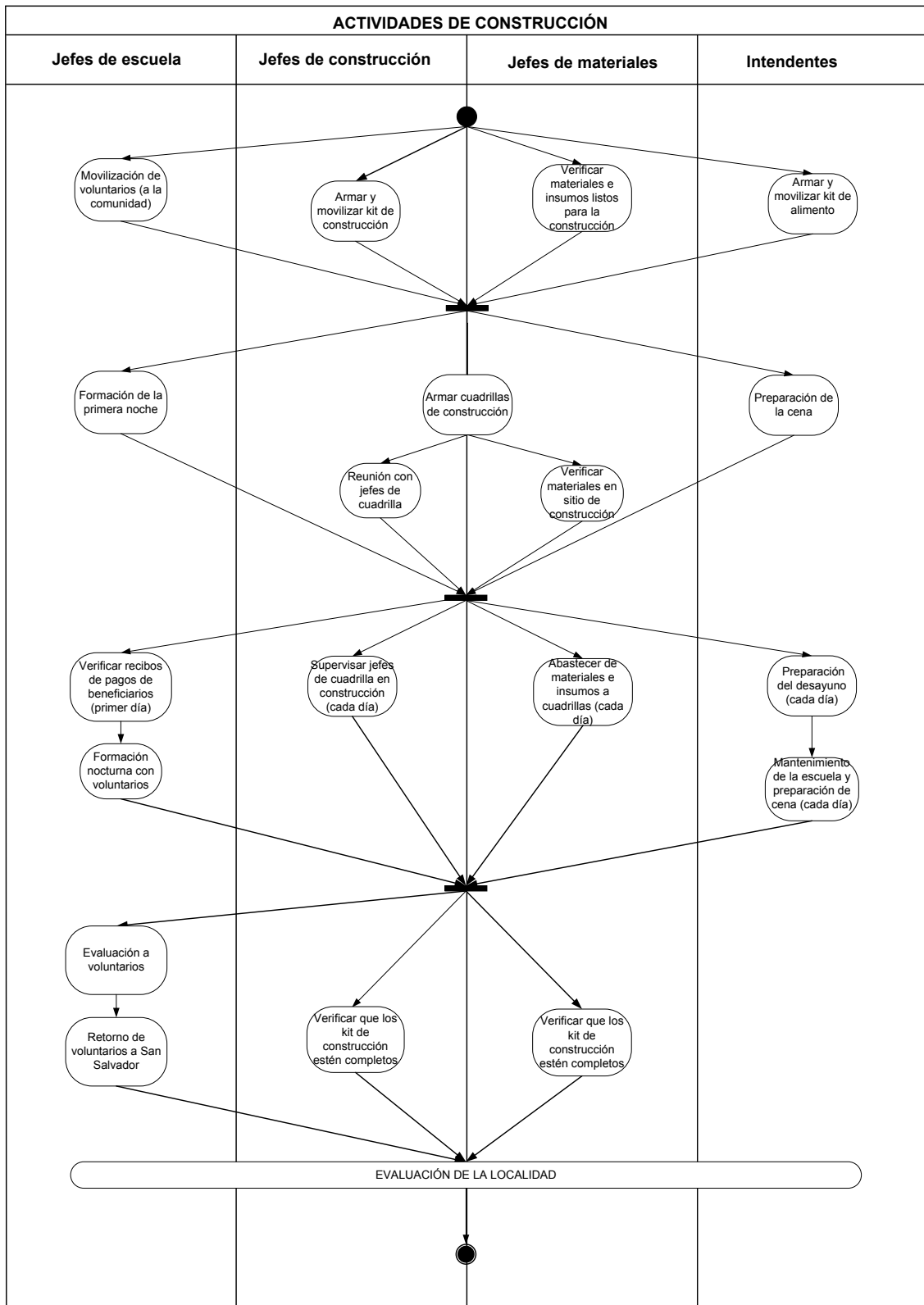


Tabla 70. Diagrama de actividades del staff en construcciones.

XIV.D. Logística de materiales.

Para realizar de la mejor manera cada una de las actividades correspondientes a la logística de materiales se tiene que considerar lo siguiente:

XIV.D.1. Proveedores de materia prima

La administración de los proveedores de materia prima deberá de considerar como aspectos de relevancia los siguientes:

- La responsabilidad de las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de materia prima, por tanto, el encargado de mantener las relaciones con los proveedores y la toma de decisiones referente a ellos será el encargado de logística de abastecimiento el cual se encuentra bajo la dirección del director de construcciones.
- Se deberán mantener en todo momento al menos dos opciones de proveedores de madera, para cualquier contingencia.
- Se deberán evaluar constantemente a los proveedores en términos de tiempos de entrega, precios, capacidad de suplir la demanda y calidad de la madera; en caso que los proveedores no cumplan con estos requisitos imprescindibles deberá optarse por seleccionar una fuente de aprovisionamiento distinta dado que afecta directamente el cumplimiento de metas que se ha propuesto la organización.
- Los proveedores de madera seleccionados deberán satisfacer los requisitos impuestos por la entidad regulatoria de conservación medioambiental del país de origen; para efecto de comprobar lo anterior se les deberá exigir copia de un documento legal que lo ampare.

XIV.D.2. Acopio de materiales

Se deberá establecer por parte del jefe de construcción y materiales un centro de acopio que cumpla con las características de accesibilidad, seguridad para los materiales, y disposición durante el periodo para alojar los materiales, dependiendo de la cantidad de materiales y tipo de transporte; esto se evaluará durante las visitas de detección y asignación, con el fin de para tener con anticipación dicho centro de acopio.

Sin embargo, un método de reducción de tiempo en el transporte de materiales válido consiste en el transporte directamente hasta los terrenos, donde se acuerda con cada una de las familias para el cuidado de los paneles. Esta modalidad alternativa es válida para el caso de construcciones de fin de semana, ya que los materiales al encontrarse en el lugar exacto de construcción de cada casa logran disminuir enormemente el tiempo en las construcciones.

XIV.D.3. Gestión del transporte

Como preparación de los medios necesarios para el manejo de los materiales, el transporte solicitado a las Alcaldías debe de ser un camión cuya capacidad mínima sea de ocho toneladas y que posea una cama arenosa. Esto permite trasladar un máximo de tres casas. En caso de ser mayor el número de casas, se deberá valorar y escoger entre la alternativa de transportar con el camión por varios viajes, o solicitar un tráiler con una cama plana para el transporte de más casa a la vez.

En el caso de que el transporte se solicite con las Alcaldías, dependerá del número de casas construidas y las fechas en las que se realizaran el traslado de los materiales, teniendo como referencia que se pueden transportar sin ningún tipo de inconveniente seis casas por día (dependiendo del lugar), con la disposición de dos camiones.

El transporte gestionado deberá ser utilizado para transportar los materiales desde el taller donde se fabrican los paneles hacia el centro de acopio, y desde este a los sitios de construcción.

XIV.D.4. Transporte de materiales

XIV.D.4.a. Al centro de acopio

Para el transporte de los paneles prefabricados hacia el centro de acopio, los jefes de construcción y materiales deberán agrupar a un equipo de voluntarios necesarios para el manejo de materiales. Este tiene que estar compuesto como mínimo de seis a ocho voluntarios, con una disposición de tiempo de todo el día para el transporte de los materiales hasta el lugar designado. Los voluntarios no necesariamente serán los mismos asistentes a los campamentos, ya que este transporte será realizado preferiblemente previo a la fecha de construcciones.

XIV.D.4.b. A los sitios de construcción

Para todo transporte de materiales durante los días de duración del campamento, se establecerá un grupo de voluntarios encargados de la movilización de materiales para cada una de las casas, de entre los asistentes al campamento y los miembros de la comunidad. Para esto, se deberá coordinar con los jefes de cuadrilla, y dependiendo de la cantidad de voluntarios por cuadrilla, se podrá organizar un grupo de 5 voluntarios como mínimo y 10 como máximo.

Para comenzar a trasladar los materiales a cada casa la cuadrilla tiene como responsabilidad movilizar los pilotes correspondientes a la casa que construirán, y el equipo conformado comenzara a trasladar los materiales siguiendo el orden requerido en la construcción (primero vigas de piso y paneles de piso).

El jefe de materiales deberá chequear al finalizar el traslado de los materiales a cada casa para verificar que se entreguen todos los paneles requeridos. Para esto se utilizará una lista de verificación.

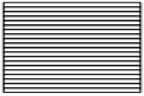

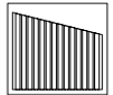




PIEZA	CUADRILLA No.							
	1	2	3	4	5	6	7	8
 Panel Piso x2	X	X	X					
 Panel Trasero Der. x1	X	X	X					
 Panel Trasero Izq. x1	X	X	X					
 Panel Lateral x2	X	X	X					
 Panel Puerta x1	X	X	X					
 Panel Ventana x1	X	X						
 Puerta x1	X	X						

Tabla 71. Control de materiales entregados a cada cuadrilla.

La responsabilidad de trasladar cada uno de los materiales a cada casa es solo del jefe de materiales y no de los jefes de construcción que se tienen que enfocar en sus responsabilidades.

XIV.D.4.c. Inventario de herramientas

Para llevar con mayor eficiencia el control del inventario de las herramientas se deberán tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Deberá abastecerse con las herramientas adecuadas para la construcción de las viviendas, se deberá mantener un inventario de todas las herramientas necesarias, además de gestionar la obtención de aquellas herramientas que sean necesarias, ya sea por medio de donaciones o compras.

CANT.	DESCRIPCIÓN
126	MARTILLOS
35	BARRAS
42	COLAS DE ZORRO
203	ROLLOS DE 100 CLAVOS DE 3"
...	...

Tabla 72. Inventario de existencias de herramientas.

Se deberán tener en existencia las herramientas e insumos requeridos, al menos con una semana de anticipación respecto a la construcción a ser utilizados. Así, se prepararán los kit de construcción con dos días de anticipación a la salida del campamento.

Por último, se dará un colchón de seguridad a los jefes de construcción en términos de materiales consumibles (clavos, tornillos, tapagotas), asignando un 10% más de lo calculado como necesario, evitando la escasez en el campamento. Sin embargo, el uso de este material extra deberá ser justificado y autorizado por el jefe de materiales.

Al momento de la entrega de los kit de construcción por parte de los jefes de construcción y materiales a los jefes de cuadrilla, se utilizará un listado de materiales por cada casa (ver *Tabla 73*, página 323) y en total para llevar un mayor control, tanto de los consumibles como de las herramientas proporcionadas; este deberá ser verificado de la misma manera durante la entrega al finalizar el campamento. Los jefes de cuadrilla deberán llevar el control de las herramientas durante la construcción, y se deberá describir lo sucedido al faltar herramientas en el kit al finalizar la casa.

Como un medio para instar a los jefes de cuadrilla para el control de las herramientas entregadas, se añadirá al kit de construcción una lista de verificación para las herramientas entregadas, de manera que el jefe de cuadrilla pueda verificar su kit al final de cada jornada de construcción.

CONTROL DE HERRAMIENTAS PARA JEFES DE CUADRILLA

CANT.	DESCRIPCIÓN	CUADRILLA 1				COMENTARIO	CUADRILLA 2				COMENTARIO
		ENTREGÓ		RECIBIÓ			ENTREGÓ		RECIBIÓ		
		SÍ	No	SÍ	No		SÍ	No	SÍ	No	
2	PALAS DÚPLEX	X		X				X			
2	SERRUCHOS	X		X				X			
5	MARTILLOS	X			X	SE QUEBRARON DOS MARTILLOS			X		
3	BARRAS	X		X				X			
1	PISTOLA TAPAGOTERAS	X		X				X			
2	COLA DE ZORRO	X		X				X			
2	ROLLOS DE CLAVOS 3"	X			-			X			-
2	ROLLOS DE CLAVOS 4"	X			-			X			-

Tabla 73. Formato de control de herramientas en campamentos



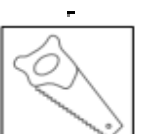






	1		3		2
	3		5		2
	2		4		1

Tabla 74. Formato de lista de verificación de herramientas entregada a jefes de cuadrilla.

XIV.E. Construcción

Dentro de esta etapa convergen una gran cantidad de actividades realizadas por todos los asistentes al campamento, por lo que la coordinación y el seguimiento se dificultan sin la existencia de herramientas para ello. Por tanto, se propondrá como base para el desarrollo de las actividades, la estandarización del método de construcción. Para esto, se propondrá lo siguiente:

XIV.E.1. Preparación

- La elaboración de un manual de puestos que determinen requerimientos claros para la asignación de cada uno de los cargos del staff de construcciones (jefe de cuadrilla, jefes de construcción y materiales, etc.), así como la designación de funciones específicas para cada puesto. Estos manuales servirán para la inducción a los voluntarios, y como herramienta comunicacional que les servirá para guiarles al desarrollo de sus actividades.
- Se deberá capacitar respecto al proceso de construcción y de forma especializada a cada uno de los miembros del staff con base en sus funciones para la preparación y el desarrollo de las construcciones (ver el apartado *Capacitación*, página 287, donde se aborda este tema de forma más general dentro de la gestión del voluntariado).
- Determinar un estándar de voluntarios necesarios para la conformación de cuadrillas. Estas podrán tener como mínimo de 8 a 10 voluntarios; en este caso se tomara en cuenta las condiciones en las que se construirá (tipo de suelo, temperatura, etc.), para la distribución de los voluntarios por escuela. En caso de no asistir el número requerido de voluntarios, el jefe de escuela junto al director de Construcción deberá tomar una decisión respecto a la disminución del número de casas o la suspensión del campamento, en caso que sea necesario. Esta última medida será, en última instancia, mejor que el incumplimiento de las metas propuestas para el campamento.

XIV.E.2. Control

Este pretenderá dos objetivos primordiales. El primero consiste en el monitoreo del desarrollo de los campamentos y los resultados obtenidos; el segundo se refiere a obtención de información valiosa a ser utilizada para la mejora de los métodos de construcción.

XIV.E.2.a. Monitoreo de actividades de construcción

Será responsabilidad de los jefes de construcción la inspección continua de cada una de las casas que se están realizando en la escuela. Para esto se hará uso de una lista de verificación, la cual servirá como guía para garantizar la construcción correcta de las viviendas. Este deberá evaluar como mínimo seis puntos críticos importantes en la construcción de la casa, a saber:

- Colocación del pilote principal, verificando la altura correcta de este;
- colocación de los tres restantes pilotes para formar un cuadro (verificar medidas y nivel);
- colocación de los paneles de piso (verificar medidas y ángulos);

- unión de las dos “U” de paneles laterales (verificar medidas);
- colocar la viga maestra (verificar y aplomar paredes); y
- colocar la lámina de techo.

La determinación de estos puntos críticos servirá como guía al jefe de construcción para el control, ahorrándole tiempo y evitando la propagación de errores que pueden terminar en la mala construcción de las viviendas.

XIV.E.2.b. Mejora de métodos de construcción

Se hará uso de un cuestionario que se administrará a voluntarios que hayan ejercido funciones como jefes de cuadrilla, con el objetivo de mantener una evaluación constante del proceso utilizado en las construcciones y obtener así la mejora continua de los métodos relacionados a la construcción (ver *Anexo 23. Cuestionario para actualización de procesos de construcción*, página 492). Dichos cuestionarios serán responsabilidad del coordinador de mejoras al diseño de procesos, y serán administrados de forma periódica, cada tres meses.

XIV.E.2.c. Control de costos

Con el fin de establecer una herramienta de control que permita una medición más clara de los costos asociados a las construcciones, se añadirán a su cálculo los costos asociados a la administración, con el objetivo de reflejar dentro del costo de la casa todos aquellos rubros relativos a la gestión. Esto permitirá la medición de un valor más real.

Para realizar esta valoración, se ha calculado de qué manera los recursos de la Organización son absorbidos para la etapas del modelo de intervención; se tomará como base analítica la premisa de que el 70% de los ingresos de la Organización son utilizados para la construcción de viviendas de emergencia, mientras que para el desarrollo de la habilitación social se utiliza 30%; este dato será utilizado para estimar, de forma análoga, la asignación de los costos administrativos dentro de la gestión, dando así la oportunidad de calcular un costo más exacto.

Así, los costos serán calculados para cada mes, por lo que estos deberán ser actualizados constantemente y utilizados para el monitoreo del proceso.

XIV.E.2.c.i. Descripción de los costos.

Los costos de la vivienda de emergencia representan los gastos en que se incurrirán para la operación de la institución; los costos de la vivienda se determinarán a través de una estructura de costos por absorción y por procesos, debido a que este carga todos los costos al área de “producción”, exceptuando aquellos aplicables a los gastos de venta (la promoción y publicidad, que pueden asumirse como costos del equipo de Comunicaciones), generales y administrativos; por lo tanto, el costo de la vivienda incluye costos de depreciación de equipo, arriendos, seguros, impuestos a la propiedad y los demás costos indirectos de fabricación fijos además de los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de construcción variables.

A continuación se presenta el agrupamiento de los costos:

- Costos de campamento (costos de producción): son todos los costos en los que se incurre en un campamento.
- Costos administrativos: son todos los costos que se tiene dentro de la institución que son relativos a la gestión interna, sea para el funcionamiento de la Organización, captación comunicación y otros.
- Costos de comercialización: debido a que por el rubro de la Organización no existen costos de distribución y venta, estos serán asumidos como los utilizados para la gestión del proceso de Recursos respecto a la obtención de donaciones.
- Costos de financiamiento: de igual forma los costos financieros no se toman en cuenta dentro del costeo, debido a que por la índole de la institución, no existen intereses asociados a tales costos (costos financieros nulos).

XIV.E.2.c.ii. Costos de construcción

Dentro de estos, se tomarán en cuenta los siguientes rubros:

Personal directo: El salario del director de construcción y de detección y asignación.

Materia prima directa: Se refiere a los materiales que tienen más presencia en la elaboración de la casa, en el caso la madera como material principal y la lámina que también tiene buena presencia en la casa.

- Madera (incluido el transporte hasta fábrica de prefabricación): Los costos de madera, la materia prima principal de la vivienda. Es el principal utilizado, y el que tiene mayor magnitud en la conformación de los costos.
- Lamina: Este costo se refiere a los requeridos para la compra de las lámina de techo y sus respectivos capotes; dentro del costo ya se toma en cuenta el transporte hasta el sitio de construcción.

Costos de importación de la madera: Aquí se toman en cuenta los costos de autorización fitosanitaria, impuesto de importación, fumigación aduana, etc. registrados para las construcciones de un periodo de un mes.

Materia prima indirecta: Son los costos de material indirectos y que no forman un costo considerable en la conformación de los mismos. Estos son:

- Clavos (3", 4", de techo): Los clavos que se utilizan en la fabricación de la casa por parte de los voluntarios asistentes a los campamentos.
- Herrajes (bisagras, pasadores): Se refiere a las bisagras, pasadores y sus respectivos tornillos.
- Sellador para techo: Es el costo del producto utilizado para sellar los clavos de techo.

Costo de prefabricación: Corresponde al pago de servicios por la prefabricación de las casas.

Costos de herramientas: Costo de herramientas promedio por mes producto del deterioro o pérdida de las mismas.

Costos logísticos: Los costos logísticos son aquellos relacionados al apoyo en la construcción, y que contribuyen de forma indirecta en la preparación y desarrollo de los campamentos.

- Transporte de materia prima: el transporte de los paneles prefabricados de la fábrica al lugar de construcción.
- Transporte de voluntarios: el transporte de los voluntarios del punto de salida a la comunidad y viceversa
- Costos de intendencia: los costos de intendencia son los costos relacionados al cuidado de la escuela en el campamento (limpieza y cocina)
- Alimentación de voluntarios: estos costos lo que no se pudo obtener como donación para la alimentación de los voluntarios.
- Formación: los costos relacionados a la formación, en papel y otros implementos necesarios para las actividades.
- Capacitación: son los costos que se incurren en dar las diferentes capacitaciones, elaboración de la presentación, etc.
- Costos de detección y asignación: son los costos asignados a este proceso (transporte, papelería, etc.)

Imprevistos (3%): es el 3% de los costos de producción por cualquier imprevisto que ocurra.

XIV.E.2.c.iii. Costos administrativos

Incluye, aparte de los costos fijos de la Organización, los costos del área de voluntariado y comunicación.

Remuneración al personal Fijo: son los sueldos del personal fijo sin tomar en cuenta al director de construcción y el encargado de detección y asignación.

Servicios básicos: se refiere a los costos mensuales de alquiler, energía eléctrica, agua, teléfono e internet.

- Alquiler de oficina
- Energía eléctrica
- Agua potable
- Teléfono e internet

Costos de promoción y publicidad (mensual): se refiere a los costos de promocionar los eventos (construcciones) y las diferentes campañas (campaña institucional).

Costo de papelería y otros: Costos de papelería en general dentro de la oficina.

Equipo de limpieza y consumibles: Se calcula costo promedio para un mes.

Mantenimiento: Es el costo promedio de mantenimiento a equipos de oficina y software

Depreciación de equipo de oficina: Es la depreciación de los equipos de oficina.

XIV.E.2.c.iv. Costos de comercialización

Comprenden los costos asociados a las estrategias del área de recursos y para las campañas de promoción desarrolladas en el periodo.

Costos de promoción y publicidad (mensual): se refiere a los costos de promocionar los eventos (construcciones) y las diferentes campañas (campaña institucional).

Costos de estrategias de recaudación: se refiere a los costos cargados a cada estrategia que difieren de promoción y publicidad, como los costos en que se incurre en la gestión de los convenios.

XIV.E.2.c.v. Costos financieros

Debido a recibir financiamientos en calidad de donaciones, no existen costos financieros dentro del funcionamiento de la Organización.

XIV.E.2.c.vi. Otros aportes

Aunque no serán contabilizados dentro del cálculo del costo de la vivienda, se deberán tomar en cuenta distintos aportes obtenidos durante la preparación del campamento:

- Financiamiento por parte de alcaldías: este puede ascender a la quinta parte de los costos logísticos, por lo que se deberá utilizar junto a la evaluación de los costos como un criterio para decidir volver a construir en la localidad.
- Aporte por voluntarios: sirve para cubrir los costos incurridos en el alojamiento y manutención del voluntario.
- Aporte por familias beneficiarias: aunque este no es totalmente obligatorio, se pretende contabilizar qué porcentaje de los costos podrá ser cubierta con estos.

HISTORIAL DE CONSTRUCCIONES UTPMP-EL SALVADOR						
FECHA	MUNICIPIO	ASENTAMIENTO O COMUNIDAD	VIVIENDAS CONSTRUIDAS	FINANCIAMIENTO DE ALCALDÍAS	APORTE DE VOLUNTARIOS	APORTE DE FAMILIAS
15/08/09	JUAYÚA	LAS ROCAS	5	\$0	\$475.00	\$260.00
01/11/09	ARAMBALA	EL MILAGRO	13	\$500.45	\$3200.00	\$504.30

Tabla 75. Ejemplo de reporte de construcciones, junto a los aportes obtenidos para la construcción.

XIV.E.2.c.vii. *Interpretación de los costos*

Se utilizarán los mismos elementos cognitivos para la interpretación de los costos:

Indicador	Cálculo	Descripción
Tasa de costos logísticos	$100 \times \text{Costos logísticos} / \text{Costos totales}$	Indica qué porcentaje de los recursos son utilizados para aspectos logísticos, los cuales idealmente deberán ser reducidos lo más posible.
Costo total	Costos de construcción+ costos administrativos cargados a construcción + costos de comercialización cargados a construcción	Indica el costo total utilizado para la construcción de la casa, tomando en cuenta no solamente aspectos del proceso de construcción, sino también la gestión efectuada por las demás áreas para su realización.
Costo unitario por vivienda	Costo total / Número de casas	Indica el costo para la construcción de una sola vivienda. Este indicador se deberá graficar en el tiempo y ser comparado con factores de la gestión tales como ubicación y facilidad de la gestión con alcaldías y otras instituciones.
Costos logísticos unitarios	Costos logísticos / Número de casas	Calcula los costos logísticos asumidos para la construcción de cada vivienda; se puede interpretar como el costo por cuadrilla; servirá para la evaluación y comparación del número de cuadrillas por construcción, con el objetivo de determinar el número ideal de cuadrillas por construcciones.
Costo relativo de materias primas	Costos de materias primas / Costos totales	Indica qué porcentaje de los recursos disponibles son utilizados en la compra de materia prima, directa e indirecta.
Porcentaje de aportes	$(\text{Aportes de alcaldía} + \text{Aporte de voluntarios} + \text{Aporte de familias}) / \text{Costo total}$	Aunque no son tomados en cuenta dentro de los costos, los aportes son una medida de la efectividad en la gestión para la obtención de fondos por parte del staff, por lo que se contabilizará y servirá para calcular qué tanto de los costos se pudo aliviar. Servirá para evaluar la factibilidad de nuevas construcciones.

Tabla 76. Indicadores de costos de construcción.

XIV.E.3. Capacitaciones

Dentro del proceso de construcción, la capacitación es un pilar fundamental para garantizar los resultados deseados, especialmente debido a la constante necesidad de mejora de los procedimientos y métodos. Utilizando la capacitación como un medio de comunicación sistemático, se logra que los encargados dentro de las construcciones se mantengan actualizados y ejerzan sus funciones del modo planificado.

Para esto, se deberá tomar en cuenta el hecho de que la capacitación se divide en dos partes principales: la parte formativa que consiste en el fortalecimiento del papel de la construcción en la formación de los voluntarios, y la parte de construcción, que se dedica exclusivamente a los métodos constructivos. A continuación se presentan algunos requerimientos indispensables para las capacitaciones:

- Para designar jefes de cuadrilla se deberá garantizar que el voluntario haya recibido la capacitación respectiva antes de la construcción; esta deberá estar actualizada, por lo que no se tomará en cuenta el haberla recibido para construcciones anteriores, debido a las actualizaciones al diseño y métodos constructivos. Para esto, se deberán facilitar capacitaciones de forma asidua, a las cuales podrán asistir todos los voluntarios que así lo deseen. Los voluntarios que ya han recibido las capacitaciones y requieran solamente una actualización podrán recibir una capacitación más corta que se enfoque en los cambios realizados al diseño correspondiente.
- La capacitación se debe especializar en cada uno de los puntos importantes del diseño (piso, paredes y techo) dividiéndolas en partes para dar un mayor entendimiento de cada una de ellas. En caso que sea necesario, se puede realizar la capacitación en diferentes sesiones.
- Las capacitaciones deberán ser impartidas de forma personalizada a grupos de 10 personas para las capacitaciones de jefes de cuadrilla, y de 5 voluntarios para jefes de construcción y materiales.
- La capacitación para jefes de construcción deberá hacer un énfasis en la verificación de cada una de las etapas principales de la construcción, como por ejemplo, la colocación correcta de los pilotes; además, se enseñarán métodos de corrección de los errores más comunes. Se deberá hacer hincapié en el tiempo que se puede perder la tratar de corregir uno de estos errores al construir, tanto en tiempo de construcción como de calidad, de manera que el objetivo del monitoreo sea prevenir de antemano tales errores.
- La capacitación para jefes de materiales se enfocará, en cambio, en los métodos más efectivos para el manejo de los materiales, la seguridad de los voluntarios en el manejo de paneles y los métodos para el control y cuidado de las herramientas y materiales; se deberá enfatizar la labor del jefe de materiales para transmitir la importancia de estos puntos a los jefes de cuadrilla y los voluntarios.

XIV.E.4. Control de calidad

Según se encontró durante el diagnóstico (ver *Calidad*, página 196, los problemas de calidad no están restringidos únicamente al momento de la construcción, sino que son producto tanto de la propagación de problemas detectados a lo largo del proceso, desde la calidad de la materia prima hasta la finalización de la vivienda. Por eso, se propondrá un control de la calidad de la vivienda a través de la evaluación de tres momentos principales: prefabricación, durante la construcción, y post-construcción.

Aunque la responsabilidad del control de calidad recae principalmente sobre el coordinador de calidad y seguridad industrial, se deberá trabajar en conjunto con los diferentes encargados de calidad en prefabricación, durante las construcciones y después de estas, con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

XIV.E.4.a. Logística de abastecimiento

Esta deberá ser analizada como punto de partida para la obtención de la calidad necesaria de la materia prima para la construcción de las viviendas.

Tratamiento a la madera.

Este es un punto fundamental al momento de decidir entre las opciones de proveedores disponibles. Por ejemplo, las dos opciones de proveedores utilizados por Un techo para mi País –El Salvador varían, debido a que uno de ellos entrega madera tratada, mientras que el otro le provee tratamiento en profundidad. A continuación se describen las definiciones de ambos:

Tratamientos en profundidad:

Son los más indicados cuando la madera está expuesta a humedad del exterior, o en contacto con el suelo o bien que estando en el interior tenga el riesgo de ataques de termitas. En el caso de las casas construidas por la institución este sería un requisito indispensable, puesto que si el proveedor no brinda el tratamiento en profundidad en las comunidades solo se puede hacer un tratamiento superficial.

Tratamientos superficiales:

Se caracterizan porque la penetración del protector en la madera apenas supera unos milímetros de profundidad. Son recomendables en la prevención de ataques superficiales como la mancha azul. No son indicados en los casos de ataques en profundidad, como es el caso de hongos a mediano y largo plazo, cuando vaya a estar expuesta a riesgos de humedades más o menos constantes, o del ataque de termitas, como es el caso de maderas situadas en el interior de la vivienda.

Por lo que se deberá estipular:

- Que los proveedores de madera deberán proveer tratamiento en profundidad para la materia prima que ofrezcan,

- el encargado de la gestión para la obtención de la materia prima principal será el coordinador de logística de abastecimiento. Este deberá verificar que la madera a ser comprada cumpla con los requisitos de su uso, y
- en caso de no cumplirse los requisitos, se deberá negociar con el proveedor, o buscar nuevas opciones para la compra de la madera a ser utilizada.

XIV.E.4.b. Prefabricación.

El objetivo de su verificación es el aseguramiento de la calidad en la fabricación de los paneles para las construcciones. Aunque este proceso es realizado por un proveedor del servicio ajeno a la Organización, se recomienda un trabajo en conjunto para la gestión de la mejora de los métodos de prefabricación en el caso que sea necesario, debido a que según se encontró anteriormente, la prefabricación es una fuente notable de errores, los cuales ocasionan problemas más adelante durante la construcción.

La gestión de la calidad de prefabricación deberá iniciarse con la gestión frente al proveedor de los servicios de prefabricación, con el objetivo de garantizar su cooperación en el esfuerzo de mejora realizado por la Organización.

A continuación, el control de la calidad se realizara por medio de visitas de inspección para una muestra de los paneles de madera de las casas prefabricadas; para realizar tal trabajo se hará uso de una lista de chequeo, la cual servirá para verificar defectos de prefabricación observados. La Organización, a través del envccargado de mejoras al diseño, se tomará la libertad de proponer al prefabricador mejoras al proceso que permitan solucionar los problemas de calidad detectados. Por último, se negociará la implementación de tales mejoras.

El procedimiento se describe a continuación:

- Primero se tiene que delegar a un grupo de voluntarios para realizar la inspección; puede ser el staff de cada una de las escuelas.
- Luego se procede a llenar los datos generales de la ficha de verificación (con el nombre del que inspecciona y código de la inspección).
- Se llenan dos fichas de verificación (ver *Anexo 20. Ficha de verificación para la prefabricación.*, página 489) por cada una de las casas, la primera es para la Organización y la segunda se entregará en la fábrica de prefabricación para corregir los defectos encontrados en la inspección.
- La verificación se realiza por cada uno de los paneles, revisando los defectos que aparecen en la lista de verificación, y colocando un código a cada uno de los paneles, el mismo código que se coloca en la ficha de verificación para llevar un control.
- Luego, si se encontraron defectos en los paneles se le hace saber al encargado de prefabricación y se dejan las fichas que le corresponden para que puedan reparar los defectos con base en las fichas y códigos correspondientes a cada panel. Se deberán revisar los problemas de prefabricación con el encargado de la fábrica y el grupo de voluntarios

podrá proponer mejoras al proceso, las cuales deberán ser negociadas con el prefabricador para su implementación.

- Después de implementadas las mejoras, se establece un tiempo para regresar a inspeccionar las correcciones.

XIV.E.4.c. Calidad durante la construcción.

Su objetivo consiste en prevenir o corregir todos los problemas constructivos que sean producto de los errores de la ejecución del método constructivo. Esta es la principal responsabilidad del jefe de construcción, ayudado por el jefe de materiales en algunos casos (especialmente cuando este ha terminado de entregar todos los materiales). La labor comprenderá el traslado constante entre las cuadrillas en el campamento, funcionando como agente de verificación del método utilizado y los resultados obtenidos.

Para la verificación, el jefe de construcciones inspeccionará las viviendas a lo largo de la construcción para corregir errores o solucionar problemas, aunque se deberá tener un jefe de construcción por cada 250 m de longitud entre las casas de la construcción (midiendo la separación entre las casas más separadas) para evitar la pérdida de tiempo por parte de este en el traslado hacia las cuadrillas.

Para la realización de la inspección, este contará con una ficha de verificaciones durante la construcción (ver *Anexo 21*, página 490). La verificación se realizará especialmente para cada punto crítico de todo el proceso; en caso de detectarse una no conformidad, esta se hará ver al jefe de cuadrilla y se registrará dicha no conformidad. La ficha deberá identificar con claridad qué casa fue inspeccionada y el defecto, expresando como comentario si se solucionó o no.

Las fichas de verificación no solamente servirán para la corrección los defectos en las construcciones; el análisis de los resultados será utilizado como insumo para la mejora de los métodos constructivos, y de la capacitación, con lo cual se esperará la prevención de los errores más comunes. El análisis de dichas fichas será responsabilidad del Encargado de calidad y seguridad del equipo de Construcción.

XIV.E.4.d. Verificación post construcción

El objetivo de esta es detectar defectos de la construcción que hayan sido pasados por alto, o que sean producto del ambiente (debido al clima, tipo de suelo, etc.). Para la realización de esta actividad, el staff de la escuela tendrá la responsabilidad de formar un equipo para realizar esta verificación a más tardar una semana después de la construcción.

El procedimiento de verificación es similar a los anteriores: se contará con una lista de verificación (ver *Anexo 21. Ficha de verificación para el control de la calidad durante la construcción.*, página 490) y de encontrarse alguna conformidad se intentarán corregir los errores; de no ser posible la corrección en el momento, se deberá organizar otra visita para corregirlo a más tardar una semana después.

Se deberá llevar un registro por medio de la ficha de verificación. El equipo que hará la inspección debe de ir preparado con las herramientas adecuadas y con diferentes materiales para corregir los errores más comunes.

XIV.E.5. Seguridad ocupacional

Este es factor muy importante por diversos factores que afectan tanto al voluntario, físicamente, como a la Organización misma a través de los siguientes aspectos:

- a) La responsabilidad ética hacia la salud y seguridad de los voluntarios.
- b) Factores legales que podrían responsabilizar a la Organización en caso de accidentes.
- c) Intereses económicos de la Organización.
- d) La imagen proyectada como una actividad segura para los voluntarios.

Algunas de las características que hacen indispensable contar con medidas de seguridad ocupacional en el ámbito que se desarrolla la institución están:

- *Mano de obra no capacitada:* por la índole de la institución no se puede dar el lujo de tener mano de obra capacitada, puesto que por lo general los voluntarios no conocen sobre los métodos utilizados en la carpintería, y las capacitaciones no se dan a todos los voluntarios, especialmente en el caso de voluntarios que llegan por primera vez a campamentos.
- *Una alta rotación de los voluntarios:* el grado de rotación de los voluntarios es alto y por lo tanto se tiene que tener especial énfasis en la prevención, puesto que es difícil que los voluntarios manejen las operaciones de construcción con facilidad porque la experiencia del cuerpo del voluntariado en general no se desarrolla de forma esperada como en el caso de actividades con el mismo personal.
- *Cambio de lugares de construcción:* en cada construcción se tiene un nuevo lugar donde se construirá, por lo tanto se tienen nuevas condiciones de trabajo que pueden ser riesgosas para los voluntarios.

Con base en las observaciones y entrevistas realizadas, los accidentes típicos que pueden ocurrir en las construcciones se enumeran a continuación:

- Golpes
- Desgarres musculares
- Caídas de personas desde lugares altos
- Trepiezos
- Caídas de objetos sobre los voluntarios
- Proyección de partículas corto punzantes

- Pisadas sobre objetos punzantes
- Los derivados de la manipulación manual de materiales
- Atascamiento de miembros del cuerpo bajo objetos pesados
- Atropellos por parte de otros voluntarios durante la carga de materiales

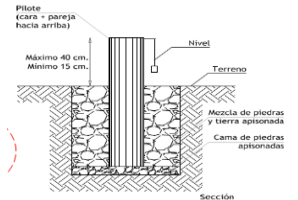
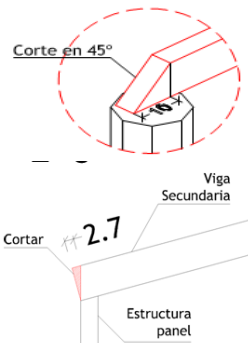
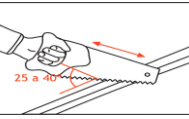
Para evitar este tipo de accidentes se deberá capacitar a los miembros del staff y jefes de cuadrilla sobre los métodos correctos de construcción, así como la atención a brindarse en caso de emergencias.

XIV.E.5.a. Prevención

Siendo la parte primordial de los esfuerzos de seguridad, se deberá hacer un hincapié en la importancia del uso de métodos seguros de construcción. A continuación se presentan algunas recomendaciones puntuales para la prevención de accidentes:

- Tomar en cuenta el peligro que conlleva cada una de las actividades dentro de la construcción y prevenir a los voluntarios de ello.
- Prevenir por medio del uso de equipo de protección. Para esto, se deberán suministrar guantes de protección a todos los voluntarios, adjuntando el costo de estos al cobro por las construcciones, asegurando así que todos contarán con guantes.
- Contar con el botiquín y personas capacitadas para dar atención médica y primeros auxilios en el campamento. Esto es parte de la gestión realizada por la logística de intendencia.

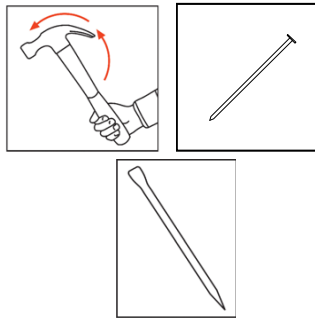
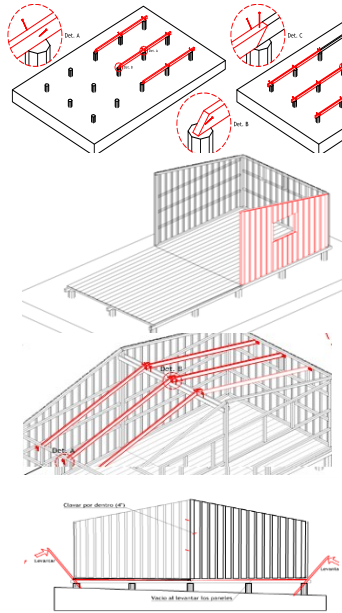
Ilustración 136. Prevención de riesgos durante las construcciones.

RIESGOS EN LAS OPERACIONES				
Actividad con posible riesgo	Descripción	Herramientas y material	Descripción del riesgo	Medidas a tomar
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> <p style="text-align: center;">Operación Inspección</p>	<p>Colocar pilotes e inspeccionar (15 pilotes)</p> 	 <p>Herramientas Chuzo o barra, pala</p>	 <p>Materiales madera grava</p>	<p>Maltrato en las manos (ampollas) por el uso de chuzo y pala además de riesgo de golpes en los pies</p> <p>Utilizar equipo de protección adecuado, como lo son guantes y calzado para trabajo.</p>
<p>Operaciones e inspecciones</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">10</div> </div>	<p>Cortar vigas de piso (corte diagonal a 10 cm. seis vigas), vigas maestra, vigas secundarias y costaneras</p> 	 <p>Herramientas Regla, cinta métrica, serrucho, formón</p>	  	<p>Posibles laceraciones en manos por el uso del serrucho en el corte de las vigas y costaneras, además de cortaduras por el mal uso del formón para corregir defectos en el corte con serrucho</p> <p>Utilizar equipo de protección especialmente guantes para evitar laceraciones.</p>

Operación
Inspección

2	8
4	9
5	9
5	10
6	11
7	12

Clavar e inspeccionar (las 6 vigas de piso), clavar paneles de piso y madera, viga maestra, clavar estructura de techo



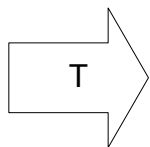
Herramientas
Martillo y calvos
Chuzos (barras)

Material
madera (paneles)
Vigas y costaneras

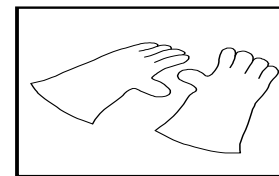
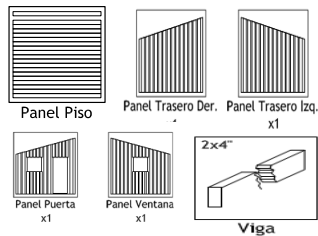
Posibles golpes en manos y dedos por el uso del martillo, en algunos casos al respingar el clavo, riesgo de machucones al hacer llegar los paneles de paredes y piso a niveles con la barra, riesgo de astillarse al manipular los paneles, riesgo por objetos (martillos, cinta métrica, etc.) que se caigan en el momento de armar la estructura del techo y posible riesgo de caer de la estructura del techo.

Utilización de equipo de protección, guantes, zapatos de trabajo gafas protectoras, y tomar medidas de precaución al armar estructura de techo (únicamente dos personas arriba de las paredes)

Transporte
(todos los transportes)



Alcanzar paneles de piso y de puertas, vigas, costaneras y lamina para techo



Herramientas
Guantes (pero rara vez Los utilizan)

Materiales
Paneles y vigas de madera

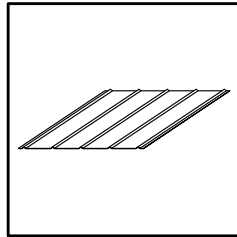
Se presenta riesgos de astillarse y de golpes por remachones además de cortaduras al manipular la lamina para el techo

Utilización de equipo de protección especialmente guantes para las manos.

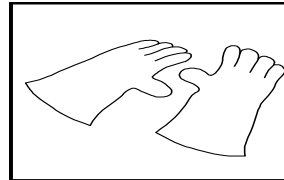
Operación



Cortar una lamina por la mitad



Zinc



Herramientas

Guantes (pero rara vez los utilizan),
alambre de amarre para cortar la lamina

Materiales

Lamina de zinc

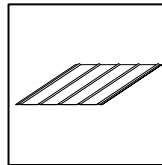
Se presenta riesgos de cortadura por el extremo de la lamina que se esta cortando

Utilización de equipo de protección especialmente guantes.

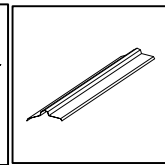
Operación
Inspección



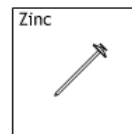
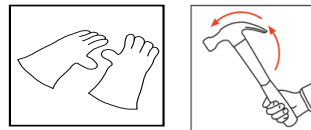
Clavar lamina y capote a estructura de techo



Zinc



Cumbra



Clavo

Herramientas

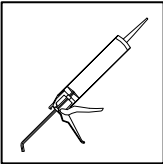
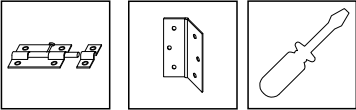

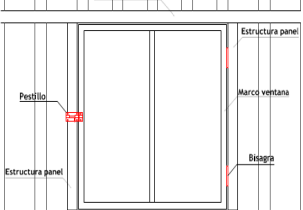
Guantes (pero rara vez los utilizan),
martillo

Materiales

Lamina de zinc y clavos para techo

Posibles golpes en manos y dedos por el uso del martillo, en algunos casos el respingo del clavo y riesgo a caídas del techo

Utilización de equipo de protección especialmente guantes y gafas de protección, solo permitir a dos personas arriba del techo

Operación	Colocar sica en cada clavo de techo o agujero		Herramientas Pistola para sica Materiales Tubos de sica	Peligro de irritación de piel y ojos al contacto con la sica y de caer del techo	Utilización de equipo de protección, guantes y gafas de protección, solo se permitirá una persona arriba del techo en esta operación.
14		Silicona			
Operación	Colocar ventanas y pared con sus pasadores y el porta candado	 	Herramientas Desatornillador Materiales Bisagras, tornillos, pasadores y porta candado	Peligro de remacharse con la puerta o ventana y herirse con el desatornillador	Utilizar guantes de protección
15	18				
16	19				
17					

Como ha sido expuesto anteriormente (ver apartado *Error! Reference source not found.*, pág. *Error! Bookmark not defined.*), se deberá actualizar constantemente la lista de medicamentos en botiquín, asegurando que los insumos disponibles sean los necesarios para el tratamiento de las situaciones más comunes. Algunos de los contenidos del botiquín son:

- Analgésicos
- Relajante musculares
- Para náusea
- Para diarrea
- para dolor y ardor en el estomago
- para gases estomacales
- Para inflexión de vías urinarias
- Antisépticos
- Agua oxigenada y alcohol
- Algodón
- Venditas
- Gasas
- Esparadrapo
- Pomada para escaldaduras
- Sueros en polvo y líquidos
- Vendas elásticas
- Férulas
- Guantes de látex
- Camilla
- Equipo para torceduras y fracturas
- Termómetro
- Para alergias
- pack de frío
- Pinzas
- Tijeras para cortar tela
- Medicina para la irritación de ojos y piel

Para la actualización de los medicamentos y equipo de seguridad requerido, se deberá hacer uso del registro de enfermedades y accidentes. Este deberá ser llenado al final del campamento por el jefe de construcción, el cual deberá preguntar a los jefes de cuadrilla sobre cualquier situación de salud que afecte a los voluntarios en cada cuadrilla. La información será registrada para su análisis más adelante.

El staff presentará un resumen de los accidentes o enfermedades en el campamento, y se elaborará un registro de estos con el fin de mejorar los métodos constructivos, capacitar a los voluntarios en la atención a emergencias más comunes y preparar botiquines mejor equipados.

FECHA	VOLUNTARIA/O	ACCIDENTE O ENFERMEDAD	CAUSA	ATENDIDO POR	MEDIDA TOMADA	COMENTARIO
13/04/10	MIRNA VEGA	ESGUINCE EN TOBILLO	SALTÓ DESDE TECHO DE LA CASA	FÁTIMA PÉREZ	INMOVILIZACIÓN Y VENDAJE.	SE DEBE RECOMENDAR A LOS VOLUNTARIOS MAYOR CUIDADO AL BAJAR.
14/04/10	JOSÉ MENA	ATAQUE DE ASMA	EL POLVO EN LA COMUNIDAD	FERNANDO CARTAGENA	SE COMPRÓ MEDICAMENTO EN FARMACIA.	OLVIDÓ SU INHALADOR EN SU CASA.
22/05/10	DANILO AVENDAÑO	INSOLACIÓN	NO TOMÓ AGUA SUFICIENTE	ANNY ALFARO	SE DIO AGUA, Y EL VOLUNTARIO FUE LLEVADO A LA ESCUELA PARA QUE DESCANSARA.	
22/05/10	RENÉ APARICIO	INSOLACIÓN, VÓMITO	PASÓ MUCHO TIEMPO EN EL TECHO	ELISA HURTARTE	FUE LLEVADO A LA UNIDAD DE SALUD DE PANCHIMALCO.	SE RECOMIENDA QUE LOS VOLUNTARIOS NO PASEN MÁS DE DOS HORAS EN EL TECHO MIENTRAS COLOCAN LAS LÁMINAS.

Tabla 77. Registro de accidentes y enfermedades durante campamentos.

XIV.F. Monitoreo y control

Con base en la información obtenida durante los campamentos, el equipo de construcción utilizará la información para monitorear y evaluar los resultados obtenidos, y así proponer mejoras en el caso que sea necesario.

CONSTRUCCIÓN	Cálculo	Descripción
Promedio de voluntarios por cuadrilla	Total de voluntarios a los campamentos del periodo / Número de casas construidas	Describe la eficacia de la captación, y el recurso humano con el que se cuenta para las construcciones.
Eficacia de la gestión del staff	Puntos promedio de la evaluación del campamento en el periodo	Permite evaluar el logro obtenido por el staff en el campamento respectivo. Mide tanto la disposición de las instituciones involucradas, así como la capacidad de gestión del staff específico, al compararse entre distintos campamentos o periodos.
Número de accidentes por campamento	No. de accidentes en el periodo / No. de campamentos en el periodo.	Permite valorar el número de situaciones de emergencia ocurridas por cada campamento.
Número de accidentes por cuadrilla	Total de atenciones médicas en el periodo/número de voluntarios asistentes a campamentos en el periodo	Define la probabilidad de que un voluntario asistente requiera atención médica. También podrán calcularse de forma separada entre enfermedades o accidentes.
Número de defectos de prefabricación por casa construida	Total de defectos de prefabricación en el periodo / No. de casas construidas en el periodo	Calcula el promedio de defectos de prefabricación que deberá ser solucionado en la construcción de cada vivienda.
Número de errores de construcción por cuadrilla	Total de defectos de construcción en el periodo / No. de casas construidas en el periodo	Calcula el número promedio de errores que la cuadrilla cometerá durante las construcciones. Deberá ser monitoreado y mitigado por medio de la mejora a los métodos de construcción.
Satisfacción de gestión por escuela	Promedio de nota de evaluación de voluntarios por escuela	Mide el nivel de satisfacción por parte de los voluntarios hacia la gestión realizada por el staff para la preparación y desarrollo del campamento.
Satisfacción de gestión por campamento	Promedio de nota de evaluación de voluntarios por escuela	Mide el nivel de satisfacción por parte de los voluntarios hacia la gestión realizada por los jefes de campamento y el staff para la preparación y desarrollo del campamento. Se podrá comparar con los datos individuales por escuela para determinar variaciones importantes y proponer mejoras.

Tabla 78. Resumen de indicadores para construcción

XV. Proceso 3: Gestión de recursos

Como respuesta a la constante necesidad de Un techo para mi País de obtener recursos para beneficiar a su población meta, el fortalecimiento de la gestión con las entidades donantes deberá tomar un papel importante dentro del sistema de gestión. Para esto, se dividirán las actividades de cada estrategia de recaudación en dos funciones separadas:

- La gestión de fondos, que comprende los pasos directos para la obtención y manejo de los recursos financieros. Para esto, se deberá enfocar no solamente en el manejo del dinero, sino también de información de mercado de interés, del establecimiento de relaciones y alianzas para la creación de valor hacia la empresa, el control del desempeño de las estrategias y la propuesta de nuevas para su implementación.
- Las relaciones públicas como una actividad interrelacionada con el ítem anterior. Según la información obtenida, se encontró que aproximadamente el 80% de los ingresos de la Organización provienen de la empresa privada. Esto indica una necesidad constante de actividades que atraigan y mantengan el interés de los donantes de este sector.

La integración de ambas funciones es de gran importancia para la gestión de la Organización. Se mantendrá la división entre la gestión de recursos para el equipo del mismo nombre, mientras que muchas de las actividades de la función de relaciones públicas estará a cargo del equipo de comunicaciones. Para esto, se establecerán los mecanismos para el uso y transferencia de información, la cual sea de utilidad para ambas áreas.

Dentro del nuevo sistema de gestión, el plan de gestión de recursos estará desglosado de la siguiente manera para cada una de las estrategias:

1. Planificación: comprende la preparación de las estrategias y el establecimiento del curso de acción para la gestión de recursos.
2. Sondeo y búsqueda de contactos: comprende la búsqueda de empresas o personas que podrán estar interesadas en la Organización.
3. Estudio de mercado: este obtendrá como resultado información sobre empresas potenciales y planes útiles para la preparación de propuestas para el establecimiento de alianzas.
4. Establecimiento de relaciones públicas con empresas potenciales: comprende la obtención de contactos, reuniones iniciales, presentación de información general sobre la Organización, sus logros y proyectos a futuro.
5. Presentación de propuesta de donación y negociación de convenios: a medida las empresas se interesan en el trabajo desarrollado por Un techo para mi País, se prepara una propuesta formal, se negocian cambios y se firma algún tipo de convenio entre ambas partes.
6. Seguimiento de relaciones con empresas donantes: como parte del plan de relaciones públicas; comprende la verificación de acuerdos, entrega de memorias y cartas de agradecimiento.

7. Control de resultados: comprende el registro y evaluación de logros de recaudación de cada estrategia, los resultados de campañas con empresas, percepción de marca, relaciones con empresas, etc., y la retroalimentación.

Un desglose secuencial de todas las actividades necesarias se muestra a continuación:

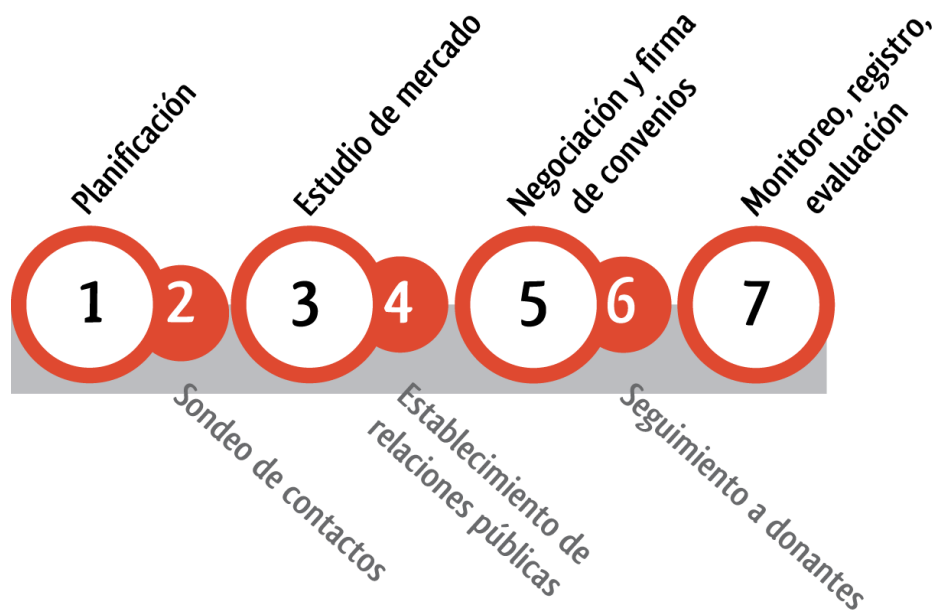


Ilustración 137. Proceso de gestión de recursos.

XV.A. Planificación

Una vez definidos los requerimientos de la planificación anual de la Organización, se deberá preparar una planificación para el área de Recursos, con la participación de los miembros, del director de Comunicaciones y el coordinador de Relaciones públicas. Esta comprenderá:

- Planificación anual: la implementación de nuevos medios de recaudación, establecimiento de metas a mediano plazo y asignación de recursos a cada estrategia. Deberá ser realizada con base en la planificación general.

- Revisión del avance de recolección de fondos. Puede ser realizada de forma mensual o trimestral, dependiendo de cada estrategia.⁸²

Estos serán realizados con base en la experiencia de los coordinadores, y los resultados de los índices obtenidos por las recaudaciones.

XV.B. Estrategias de recaudación de fondos

Aunque las estrategias difieren respecto a ciertos detalles tales como el tiempo de duración del ciclo y el tipo de donante involucrado, el procedimiento básico para la obtención de fondos es similar en todos los casos. Como fue explicado anteriormente, este procedimiento actualmente carece de los elementos necesarios para la gestión externa efectiva, debido a que no se posee conocimiento actualizado sobre el mercado, la competencia (en el caso de otras asociaciones sin fines de lucro), la falta de una integración de las actividades de relaciones públicas al proceso de gestión con la empresa privada y los mecanismos para el control del desempeño de cada estrategia. Estos serán los puntos a ser reforzados en el rediseño del procedimiento.

Algunos de los cambios propuestos comprenden una expansión del mercado meta al cual los esfuerzos han estado dirigidos hasta la fecha. Se propone la búsqueda de donantes no solamente entre las más grandes, sino también en la pequeña y mediana empresa. Para esto se propone el establecimiento de un encargado para el análisis de mercado en la búsqueda de nuevas oportunidades para la obtención de donaciones.

El uso de recurso humano en la obtención de fondos se establecerá como un activo a ser medido y aprovechado de la mejor manera posible. Se pretende, por medio de la medición y una correcta planificación, convenir en una asignación de voluntarios de modo que la obtención de recursos pueda ser maximizada. En este aspecto, se recomienda la redefinición de actividades que a pesar de su gran cantidad de voluntarios involucrados no se logra una gran entrada de dinero (como por ejemplo la colecta, ConcierTecho y otros). En estos casos se propone tanto la búsqueda de nuevas actividades que sí logren una mayor cantidad de ingresos o la diversificación de actividades que aumente la eficiencia del trabajo de recaudación.

⁸² Esto es, debido a que algunas estrategias se vuelven efectivas durante un periodo de tiempo más largo que otras. Un ejemplo de esto es la colecta, cuya temporalidad es diferente a las estrategias de redondeo de vuelto que pueden ser medidas mensualmente.

XV.B.I. Estudio de mercado

XV.B.I.a. Insumos del sondeo

Como paso inicial para la obtención de donaciones se encuentra la recopilación de información referente a aspectos externos de la Organización, por ejemplo:

Registro de empresas o personas que podrían donar a la Organización, sea según investigación propia del entorno por parte del equipo, o según recomendación de otras áreas –especialmente el equipo de comunicaciones. Se pretende la creación de una lista de potenciales donantes, la cual contenga entre otra información lo siguiente:

- Contacto de personas o empresas
- Historial de donaciones a la Organización
- Tipo de aporte a proponer (productos, donación monetaria, mano de obra, etc.)
- Información específica para la elaboración de propuestas. Comprende el tamaño de la empresa, rubro y donaciones realizados por la empresa a otras asociaciones. Será utilizada para la creación de la propuesta inicial a mostrar.
- Información sobre estrategias y campañas utilizadas por otras fundaciones, los meses de campañas y empresas meta para la obtención de donaciones.
- Resultados de las evaluaciones realizadas a las estrategias implementadas por la Organización.

NOMBRE DE EMPRESA	CONTACTO	TELÉFONO O EMAIL	¿HA DONADO ANTES?	APORTE A PROPONER
ABC INC.	LIC. PEDRO - JUAN TICAS	22542523	SÍ	\$135,000
XEG S.A.	INGA. CARLA RIVAS	77452352	No	\$15,000

Ilustración 138. Ejemplo de registro de empresas donantes.

XV.B.I.b. Elaboración del estudio

El resultado del análisis del mercado donante será una gestión de recursos congruente con los requerimientos de cada estrategia implementada. El coordinador responsable por esta función deberá trabajar en relación con el director de recursos, los coordinadores y encargados para cada una de las estrategias en la elaboración y revisión del plan de trabajo. La información a ser utilizada como insumo vendrá de los resultados históricos de la gestión de recursos, fuentes secundarias de información y recopilación directa en caso que sea necesaria. Esta última preferiblemente será la obtenida por medio de la gestión de relaciones públicas.

El estudio será realizado de forma trimestral, y algunas de las preguntas que deberá responder son:

- Los segmentos hacia los cuales dirigir las estrategias de captación de fondos.
- La disponibilidad de cada segmento para la aportación de donaciones a la Organización.

El estudio deberá tomar en cuenta diversos aspectos relativos a la obtención de donaciones. Estos son:

XV.B.1.b.i. Análisis de segmentación

Comprende en primer paso con la determinación de la población meta, y su consecuente división en grupos homogéneos de personas, denominados segmentos. Su correcta determinación permitirá la creación de estrategias específicas para la eficaz captación de recursos.

Actualmente, según se observó, se realiza una segmentación que solamente diferencia entre empresa privada y personas particulares. Se recomienda, en cambio, la realización de un análisis de segmentación que tome en cuenta factores como:

- Ubicación geográfica y factores demográficos de los donantes,
- capacidad adquisitiva de los donantes,
- nivel de dificultad logística para la obtención de fondos.

En el caso de empresas, se deberá analizar aspectos como:

- El mercado meta al que se orienta la responsabilidad social de las empresas,
- la imagen que proyecta a cada público meta.

XV.B.1.b.ii. Análisis de donaciones e incentivos

Este comprenderá el análisis de la intención de donaciones hacia la Organización. Permitirá así la búsqueda de opciones para la recepción de donaciones de parte de todo tipo de donantes, sean estas personas o empresas. Algunos de los análisis a realizarse son:

- El papel de los incentivos en la motivación para realizar donaciones. Por ejemplo, una de las estrategias más importantes para la captación de fondos en la actualidad es el plan de socios, que consiste en la “suscripción” a un plan de donaciones periódicas. Así, se puede indagar si la entrega de un producto promocional de Un techo para mi País (camisetas, llaveros u otros) será incentivo suficiente para aumentar el monto de donaciones.
- Cuál es el monto óptimo a pedir en las donaciones.
- Qué expectativas de beneficios poseen las empresas frente a las donaciones.
- Si los donantes están interesados en conocer los logros obtenidos gracias al financiamiento realizado, por medio de reportes de gastos o memorias de logros obtenidos.

El objetivo principal de este análisis es la determinación más precisa de proyecciones para la recaudación de fondos, lo cual permitirá un mayor control en la planificación de objetivos y la elaboración de presupuestos.

XV.B.1.b.iii. Análisis de competidores

Su objetivo comprenderá la alineación de las estrategias de recaudación respecto a las condiciones del entorno compuesto por fundaciones en el país. Entre los factores a tomar en cuenta, están:

- Las estrategias de recaudación de fondos por parte de otras fundaciones en el país,
- Los mercados meta tomados en cuenta por demás fundaciones, y más importante, qué segmentos de mercado no han sido aun aprovechados, los cuales serán vistos como oportunidades para la determinación de estrategias de captación,
- Tipo de alianzas realizados por parte de otras fundaciones con la empresa privada,
- Factores decisivos de preferencia por parte de donantes.

XV.B.1.b.iv. Logística de donaciones

Esta comprende la obtención de insumos para la planificación logística en la recaudación de recursos. Su análisis logrará la reducción de costos en términos de recursos financieros y de tiempo utilizado por los voluntarios para la realización de las actividades realizadas por el equipo. Se deberán analizar los siguientes aspectos:

- Costos de transporte para la recolección de recursos, sea en tiendas, o durante las colectas.
- Costos del manejo financiero de las donaciones.
- Asignación de voluntarios para la entrega y recolección de alcancías.
- Localización de puntos de colecta.
- Programación y duración de la colecta.

XV.B.1.c. Recolección de información

Algunas de las fuentes a ser utilizadas para la recolección de la información de mercado son las siguientes:

- Estudios de reconocimiento de marca (*top of mind*).
- Cuestionarios y encuestas a personal de empresas donantes.
- Evaluación de recaudación por punto durante la colecta.

- Fuentes secundarias de información tales como informes estadísticos de responsabilidad social empresarial,

XV.B.2. Negociación y preparación de convenios

Comprende la presentación de una propuesta formal al donante o aliado estratégico potencial. Con base en la información de mercado obtenida y la decisión por parte del director sobre el curso de acción a seguir según la respuesta a las relaciones establecidas con el potencial donante, se iniciará la presentación de una propuesta para la donación a la Organización, consistente en documentos informativos sobre proyectos específicos, tales como la colecta o las construcciones masivas. Su objetivo es establecer alianzas estratégicas a un tiempo prudencial previo. La información a ser presentada consiste en:

- Presentación inicial del plan
- Antecedentes de la Organización
- Misión y visión institucional
- Objetivos del proyecto
- Posicionamiento deseado en términos publicitarios
- Audiencia meta: también llamado público meta o target, es el segmento de público a quien está dirigido un producto, servicio o actividad comunicacional.
- Estrategia: plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.
- Actividades a realizarse
- Cronograma de actividades
- Presupuesto de trabajo

Previo a la firma de cualquier convenio de cooperación entre ambas partes se acuerdan los términos bajo los cuales se establecerá la relación, los cuales variarán según su naturaleza (sea de donación directa, de alianza estratégica, etc.). Además, se realizará una revisión del documento a ser firmado. La estructura general con la cual el convenio deberá ser preparado es la siguiente:

- Información general sobre la firma del convenio: lugar, fecha, representantes legales, tipo de convenio y marco legal sobre el cual se establece el convenio.
- Información general de las partes y su naturaleza jurídica, datos de los representantes legales.
- Cláusulas bajo las cuales se establece el acuerdo, información sobre la duración del acuerdo y sus restricciones.
- Firmas y sellos correspondientes.

La preparación de los convenios será responsabilidad del director de Recursos, con el apoyo del director del área legal, en caso que sea necesario.

XV.B.3. Monitoreo, registro y evaluación

XV.B.3.a. Registro

Como base para la toma de decisiones, será necesaria la organización de la información proveniente del desempeño del equipo de Recursos. Para esto, se medirán los dos recursos principales invertidos para la obtención de recursos: el recurso humano y el costo monetario para cada estrategia utilizada. Para su medición, se establecerá un registro tanto de los costos como de la asignación de voluntarios en términos de horas invertidas para cada actividad.

Horas de trabajo

La medición de las horas de trabajo, se basará en la planificación establecida para los voluntarios (ver *Ilustración 127. Ejemplo de programación de asistencias por equipo a las oficinas de UTPMP.*, página 283). Esta deberá ser registrada según la asignación de voluntarios mensual a cada una de las estrategias, según el director de Recursos estime conveniente. Esta planificación será realizada a inicio de mes, asignando voluntarios para el trabajo en las estrategias requeridas, y calculando jornadas de trabajo de cuatro horas por voluntario al mes (tomando un total de 20 horas semanales como un voluntario independientemente de quién las cubra). Las horas calculadas se acumularán para el monitoreo y evaluación según sea determinado por los requerimientos de la estrategia (ver los periodos de control especificados en la Tabla 80).

ESTRATEGIA	ENERO		FEBRERO	
	VOLUNTARIOS ASIGNADOS	TOTAL HORAS ENERO	VOLUNTARIOS ASIGNADOS	TOTAL HORAS FEBRERO
REDONDEO DE VUELTO	3	52	5	68
COLECTA	0	48	3	36
CAMPAÑA INSTITUCIONAL	0	48	2	8
CONCIERTECHO	4	16	0	0
FONDOS LOCALES E INTERNACIONALES	1	4	1	4

Ilustración 139. Ejemplo de formato para registro de horas de trabajo.

Costos e ingresos

Estos deberán ser clasificados según la estrategia implementada. Debido a que existen grandes diferencias entre el desarrollo de cada una de ellas tales como duración, aspectos de temporalidad o de obtención del recurso donado. Por esto, se establecerá una programación diseñada para el monitoreo de las estrategias según las características de estas, así como una evaluación anual a ser realizada a fin de año, que permita implementar mejoras o cambios en las estrategias utilizadas.

Los costos a ser medidos corresponden solamente a aquellos que puedan ser atribuidos solamente a la estrategia en cuestión. Esto permitirá la evaluación en términos del costo-beneficio para cada estrategia que lo requiera. En el caso de los ingresos, se registrarán los montos de donaciones hechas efectivas.

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR				
RESUMEN DE COSTOS DE ESTRATEGIA DE REDONDEO DE VUELTO –MES DE ENERO				
FECHA	DESCRIPCIÓN	COSTO	ACTIVIDAD	UTILIZÓ
01/01/11	GASOLINA	\$12.00	RECOLECCIÓN DE ALCANCÍA A KFC MULTIPLAZA	KATYA DÍAZ
12/01/11	TARJETA TELEFÓNICA	\$5.00	LLAMADA A EMPRESAS METROCENTRO	MIRNA MONTOYA
14/01/11	TARJETA TELEFÓNICA	\$15.00	LLAMADAS A EMPRESAS PLAZA MERLIOT	PAOLA CASTANEDA
14/01/11	GASOLINA	\$10.00	ENTREGA DE ALCANCIAS SCOTIABANK	ZULEYMA ALVARADO
TOTAL MENSUAL		\$42.00		

Tabla 79. Reporte de gastos mensuales por estrategia.

En la *Tabla 80* se encuentra una clasificación según la estrategia para el monitoreo. Las estrategias a ser monitoreadas mensualmente son principalmente aquellas utilizadas para la cobertura de los costos fijos de la Organización, por lo que es necesario un seguimiento bastante detallado. Otras tales como la campaña institucional o la colecta que solo son realizadas una o dos veces en el año solo son evaluadas con fines ex post en términos de la planificación anual.

Tabla 80. Periodos de control para las estrategias de recaudación de fondos.

Campaña institucional	Semestral
Colecta	Semestral
Actividades en colegios	Trimestral
Fondos locales e internacionales	Trimestral
Merchandising	Trimestral
Socios estratégicos	Trimestral
Estrategias territoriales	Trimestral
Plan de socios	Mensual
Redondeo de vueltos	Mensual
Actividades varias	Mensual
Construye con tu empresa/familia	Mensual

XV.B.3.b. Indicadores de desempeño

Con el fin de utilizar la información recolectada para el control de las estrategias, se utilizarán indicadores que servirán como guías para la retroalimentación del desempeño. Estos servirán para la medición de la recolección de recursos de forma aislada o comparativa.

Todos los indicadores deben ser calculados con base en los totales de periodo de ingresos, costos u horas de voluntario invertidas según haya sido determinado en la planificación y se muestra en la *Tabla 80*. Las *Tabla 81* y *Tabla 82* muestran una lista de indicadores que serán calculados al término de cada periodo de control. Estos se clasifican en aquellos que sirven para el control de todas las estrategias en conjunto y aquellos utilizados para la evaluación de estrategias específicas con el fin de monitorear e implementar mejoras según sea necesario.

Tabla 81. Indicadores de desempeño general.

Indicador	Cálculo	Descripción
Ingreso neto total	Ingresos totales – Costo total	En términos absolutos es el éxito de las estrategias implementadas.
Razón beneficio costo	Ingreso neto total /Costo total	Refleja la cantidad de ingresos en dólares obtenidos por cada dólar invertido por el área de Recursos.
Efectividad de recaudación	Ingreso neto total × 100 /Ingreso planificado total	Es un indicador del grado de avance de la obtención de recursos según la planificación determinada por el equipo.
Tasa de recaudación por voluntario	Ingreso neto total / Total de horas voluntario	Determina el monto en dólares recaudado por hora por cada voluntario durante el periodo determinado.
Efectividad de voluntariado	Ingreso neto total / Total de voluntarios	Indica el monto promedio recaudado por cada voluntario del equipo.

Tabla 82. Indicadores de desempeño por estrategia.

Indicador	Cálculo	Descripción
Ingreso neto por estrategia	Ingreso por estrategia – Costo por estrategia	Determina en términos absolutos el monto en dólares libre recaudado por la estrategia utilizada.
Razón beneficio costo por estrategia	Ingreso neto por estrategia /Costo por estrategia	Refleja la cantidad de ingresos en dólares obtenidos por la estrategia por cada dólar invertido para su ejecución. Solo es utilizable para estrategias que perciben un costo asociado a estas.
Aporte relativo	Ingreso neto por estrategia × 100 / Ingreso neto total	Indica el porcentaje de aporte monetario de la estrategia respecto del total recaudado.
Proporción de voluntariado asignado	Horas voluntario asignadas × 100 / Total de horas voluntario	Indica el porcentaje de horas voluntario utilizadas, respecto al total disponible en el equipo de Recursos.
Aporte específico por voluntario	Ingreso neto por estrategia / Voluntarios asignados	Muestra en promedio en dólares recaudado por cada voluntario para la estrategia analizada.
Eficacia de voluntarios	Ingreso neto por estrategia / Horas voluntario asignadas	Determina el monto en dólares recaudado por hora por cada voluntario asignado a esa estrategia.

Además, se deberán evaluar los logros en términos comunicacionales durante las campañas. Los indicadores a ser utilizados para esto son:

Indicador	Cálculo	Descripción
Cobertura escrita	Número de palabras publicadas en notas de cobertura a la campaña	Mide la cobertura total por parte de los medios escritos a las actividades de Un techo para mi País.
Promedio de palabras por nota	Número de palabras totales / número de notas publicadas durante la campaña	Determina la exposición escrita promedio por cada nota.
Cobertura televisiva total	Tiempo total de duración de reportajes y anuncios	Permite medir el interés prestado por parte de los medios de comunicación televisivos a las campañas realizadas por Un techo para mi País.
Cobertura publicitaria televisiva	Tiempo al aire en anuncios publicitarios	Determina el tiempo total al aire en término de publicidad de la Organización.
Alcance de redes sociales	Número de suscripciones en redes sociales durante campañas publicitarias	Determina el interés por parte de los usuarios de redes sociales (cuyos datos demográficos pueden ser analizados por medio de sitios como Facebook).
Alcance de sitio web	Número de visitantes al sitio web con IP proveniente de El Salvador durante campañas publicitarias.	Este deberá ser comparado con el tráfico recibido durante periodos normales.

Tabla 83. Indicadores de medición de efectividad de campañas

XV.B.3.c. Presentación de reportes

Para la revisión de las estrategias de Recursos se elaborarán reportes según el periodo de control establecido. Un reporte anual será elaborado al final del año para la verificación del cumplimiento de las metas y con el fin de proponer mejoras, o para la implementación de nuevas estrategias.

NÚMERO	ESTRATEGIAS	COSTO	INGRESO	INGRESO	RAZÓN	INGRESO	EFFECTIVIDAD
				NETO	B/C	ESPERADO	DE RECAUDACIÓN
1	CAMPAÑA INSTITUCIONAL	\$6,000	\$150,000	\$144,000	2400.00%	\$300,000	48.00%
2	FONDOS LOCALES E INTERNACIONALES	0	\$100,000	\$100,000		\$155,000	64.52%
3	SOCIOS ESTRATÉGICOS	\$10,000	\$100,000	\$90,000	900.00%	\$100,000	90.00%
4	CONSTRUYE CON TU EMPRESA/FAMILIA	\$1,000	\$60,000	\$59,000	5900.00%	\$60,000	98.33%
5	ACTIVIDADES VARIAS	\$6,000	\$24,000	\$18,000	300.00%	\$30,000	60.00%
6	COLECTA	\$2,000	\$15,000	\$13,000	650.00%	\$25,000	52.00%
7	PLAN DE SOCIOS	\$2,400	\$12,000	\$9,600	400.00%	\$12,000	80.00%
	TOTALES	\$27,400	\$461,000	\$433,600		\$682,000	

Ilustración 140. Ejemplo de reporte anual que muestra *algunos* de los indicadores propuestos.

Los resultados de evaluaciones periódicas servirán para la comparación de datos históricos y sus tendencias. Asimismo, la comparación entre reportes de diferentes estrategias en un mismo periodo de tiempo servirá para formular cursos de acción efectivos, sea por medio de la implementación de nuevas estrategias, la mejora de las estrategias con altos costos o inversión de voluntariado, la reducción en la participación o la eliminación total de aquellas que no sean efectivas, en un momento oportuno.

Tanto el director de Recursos como el Gerente general deberán tener acceso a la información actualizada resultante de las estrategias. Asimismo, la recopilación de la información deberá estar respaldada por medio de los documentos que comprueben las entradas y salidas de dinero.

XV.C. Relaciones públicas

Como apoyo imprescindible para la gestión de recursos se espera el fortalecimiento de las actividades de relaciones públicas. Para esto, se propone el establecimiento de una guía de trabajo más integral, que apoye en todas las etapas de la gestión: previo, durante y después de la obtención de los recursos. Esto permitirá una mayor solidez a la gestión externa realizada por Un techo para mi País –El Salvador hacia otras instituciones que interactúan con ella, y más importante, que son fuente de recursos o potenciales donantes.

Muchas de las actividades de relaciones públicas son responsabilidad directa del equipo de recursos, especialmente en las etapas de negociación con las personas o instituciones donantes; sin embargo su esfuerzo deberá ser combinado con el trabajo realizado por el equipo de Comunicaciones, especialmente durante la búsqueda de contactos y para el seguimiento a las empresas que ya han donado a la Organización. Se propone, así, mantener relaciones con el mayor número posible de instituciones y personas, por distintos medios, sean

estos personales o impersonales. Se elegirá el medio y la frecuencia de la interacción entre la Organización y la contraparte con base en la etapa del ciclo de relaciones públicas y la oportunidad potencial que se considere. Así, el ciclo de relaciones públicas considerado para la gestión de recursos comprende de tres principales “momentos”:

1. Sondeo y establecimiento de contactos: comprende actividades publicitarias y de mercadeo en general, así como la búsqueda de nuevas oportunidades para gestionar donaciones.
2. Establecimiento de relaciones públicas: conjunto de actividades relacionadas a las alianzas estratégicas con otras personas o instituciones, efectivas a través de los convenios ya establecidos.
3. Seguimiento a empresas donantes: busca mantener las relaciones con empresas que han cooperado con la Organización anteriormente.

A continuación se describe con más de talle cada una de estos.

XV.C.1. Sondeo

Para la obtención de donaciones o el establecimiento de alianzas estratégicas con personas o instituciones, es necesaria la búsqueda de nuevas opciones sobre las cuales enfocar el trabajo de la gestión de Recursos. Esto se hace posible gracias a la presencia de Un techo para mi País –El Salvador en actividades propias o externas a la Organización y la comunicación directa con potenciales donantes. Algunos de los medios a utilizarse son:

- Campañas publicitarias que potencien la imagen de marca de Un techo para mi País –El Salvador.
- Promoción en eventos por medio de la entrega material publicitario y otros.
- La expansión del banco de donantes potenciales por medio de la recomendación por parte de donantes de la Organización (técnica de la bola de nieve).

Como resultado de estas actividades se poseerá un registro de empresas y personas, de las cuales el equipo tomará la decisión de enfocar sus esfuerzos para la gestión, prosiguiendo con un estudio más detallado de mercado.

XV.C.2. Establecimiento de relaciones públicas

Este abarca las actividades centrales de promoción de Un techo para mi País junto a las marcas o instituciones que participen en campañas. En muchos casos las campañas acordadas por ambas partes vuelven del monto de donación una variable que depende directamente del éxito comunicacional, por lo que el trabajo

comunicacional se vuelve un aspecto principal en estos casos. A su vez, las actividades de relaciones públicas se acompañan de otras, tales como la promoción y publicidad relativos a las campañas.

Esta etapa de la gestión de recursos pretende el establecimiento de buenas relaciones de cooperación entre las personas o instituciones que participan junto a la Organización. Esto permitirá también una buena coordinación en la gestión realizada durante las campañas realizadas. Algunas de las actividades correspondientes son:

- La publicación de anuncios o reportajes relativos a la campaña en medios de comunicación masivos, tales como televisión, prensa escrita, radios o sitios web.
- La promoción de actividades en el *blog* de Un techo para mi País.
- La comunicación directa con miembros de las instituciones o personas que participan de las campañas.
- La mención de las marcas participantes como reconocimiento o agradecimientos en eventos públicos por parte de los directores de Un techo para mi País.

XV.C.3. Seguimiento a empresas donantes

Como resultado de las actividades junto a otras instituciones, Un techo para mi País es capaz de lograr sus objetivos principales: la construcción de viviendas, la apertura y manutención de proyectos de habilitación social; todo esto gracias a la obtención de recursos financieros. Sin embargo, es importante enfatizar el interés de la Organización en mantener un flujo de donaciones estable a través del tiempo. Parte del esfuerzo para lograr esto consiste en establecer relaciones con las entidades donantes incluso después de haber obtenido donaciones, con el objetivo de mantener relaciones y de aumentar la credibilidad de la Organización respecto al uso de los recursos obtenidos.

Para esto, se utilizarán distintos medios (escritos, publicaciones de internet, etc.) para mantener una comunicación con contactos de importancia en las instituciones donantes, dando a conocer los logros de la Organización gracias al apoyo prestado, e instándoles a darle continuidad a los proyectos realizados, ya sea en otras comunidades o apoyando el desarrollo en ciertas comunidades.⁸³ Entre las actividades concernientes se encuentran:

- Celebrar reuniones, ya sea de forma separada o por medio de conferencias de prensa, con los diferentes donantes a fin de mantenerlos informados sobre los logros fruto de las campañas o donaciones.
- Entrega de cartas de agradecimiento a fin de año.

⁸³ Este enfoque podrá ser utilizado para crear un vínculo empresa-comunidad, dando lugar así al apoyo

- Preparación de memorias⁸⁴ de labores anuales de Un techo para mi País –El Salvador, para entrega a donantes actuales o potenciales, así como para la publicación en el sitio web. Entre el contenido de este documento se propone lo siguiente:
- Generalidades de la Organización (descripción, historia, misión, visión, valores).
- Descripción del modelo de intervención.
- Descripción de los logros alcanzados por la Organización, desglosados con base en los objetivos de cada equipo.
- Resumen de estadísticas de interés: casas construidas por áreas del país, voluntarios involucrados por universidad, capacitaciones en oficio de comunidades, foros o mesas de trabajo desarrolladas, etc.).
- Listado de empresas y personas donantes.
- Descripción de campañas realizadas durante el año
- Resultado de datos recolectados por la Organización en la detección y asignación o según el Catastro institucional.
- Estados financieros de la Organización, o bien, indicadores de interés sobre el avance de la Organización.

XVI. Información

XVI.A. Sistema de información

Un sistema de información se basa en la estructura del sistema organizacional, y se compone de los siguientes elementos:

⁸⁴ Actualmente Chile prepara una memoria anual con datos recolectados a nivel latinoamericano.

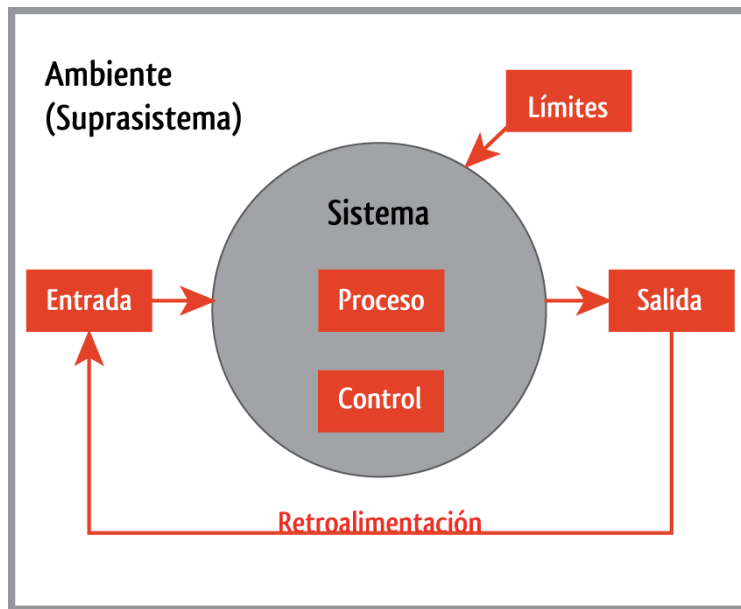


Ilustración 141. Modelo base del sistema de información.

- Ambiente: es el entorno en el cual el sistema se desenvuelve. Es el sistema en el que la organización está contenida. Para el presente estudio, se ha definido como aquellas entidades con las que la Organización interactúa: empresas, instituciones de Gobierno, público en general y otros.
- Límites del sistema: comprende todos los elementos contenidos dentro del sistema que interactuarán tanto para la recolección como para el uso de información. De forma análoga a la comunicación interna (ver Dirección de la comunicación, página 295), la información fluye en varias direcciones a la vez, por lo que dentro del sistema se toman en cuenta todos los integrantes. Con base en los procesos propuestos para la Organización, el siguiente diagrama de casos de uso determina los límites del sistema de información, así como los usuarios requeridos para cada proceso:

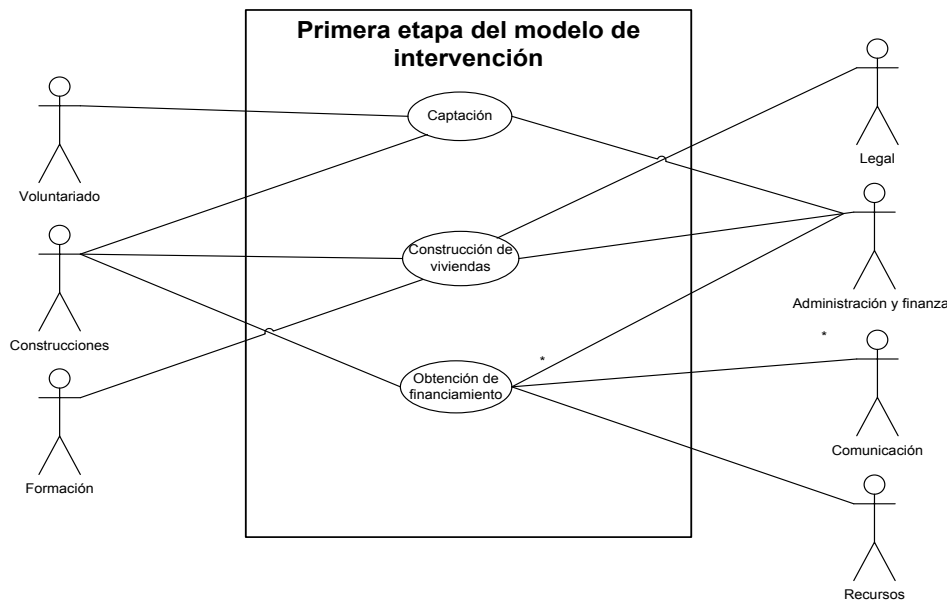


Ilustración 142. Diagrama de casos de uso para la gestión por procesos de UTPMP –El Salvador.

Usando la determinación de los usuarios para cada proceso, se pueden establecer como base para el diseño del sistema.

- Entrada, proceso y salida: estas están determinadas para cada proceso; sus insumos y productos están presente dentro del sistema de información por medio de la obtención de recursos del ambiente y la entrega de los productos y servicios que la Organización pretende. Asimismo, el proceso como transformación de la información consiste en todas las actividades de cambio dentro de cada proceso, y están estrechamente relacionadas con los procedimientos mismos dentro de la Organización.
- Retroalimentación: reflejada dentro de la planificación y el control, sirve como medio para el monitoreo y la evaluación, que permite la toma de decisiones con base en un criterio concreto.

XVI.B. Características del sistema

Tomando como base para el diseño la definición de procesos de la Organización, los procedimientos y requerimientos de comunicación, junto a las características propias de la Organización, se pueden enumerar ciertos elementos base para ser tomados en cuenta:

- Apertura de la información: aunque el sistema tiene usuarios y roles bien definidos dentro del sistema de información, no es necesaria la protección de la información como un bien confidencial. En sí, la se

pretenderá dar a conocer a los usuarios del sistema la información según sus requerimientos, y se incentivará a que estos se involucren por medio de la búsqueda de más información sobre la Organización.

- Centralización de la información: con el fin de mantener el flujo de información, especialmente aquella en dirección oblicua –entre distintos equipos—, mucha de la información procesada estará disponible a otras áreas de la Organización en caso que sea necesaria, por medio de la comunicación interna.
- La imposibilidad de automatización de todos los procedimientos: debido a que la Organización debe contar con mucho trabajo de campo, se requiere el uso tanto de medios manuales como automáticos para el registro de información.

A continuación se describirán algunas características específicas del sistema de información a ser implementado.

XVI.B.1. Objetivos

El sistema será utilizado para los siguientes objetivos:

- La automatización de los procesos hasta donde las capacidades tecnológicas y las características del trabajo lo permitan;
- clasificar y presentar la información según sea requerida por los tomadores de decisiones de la Organización;
- servir como medio para la difusión de la comunicación interna a todos los niveles de la Organización;

XVI.B.2. Alcance

El sistema será utilizado para la automatización o registro de los procedimientos de la Organización, y tomará en cuenta, por tanto, eventos externos que interactúan con los límites del sistema, así como todos los actores que interactúan dentro de la Organización: personas, elementos del sistema de gestión, recursos e información.

XVI.B.3. Requisitos del sistema

El sistema estará compuesto por varios subsistemas, estructurados con base en los procesos de gestión de la Organización. Estos estarán automatizados hasta donde las características del trabajo lo permitan, por lo que estarán apoyados en elementos manuales como formularios y reportes a ser utilizados en el trabajo de campo, por ejemplo, durante las construcciones o actividades de captación, o en el caso donde los usuarios del sistema no tengan acceso al sistema.

Dos de los requerimientos propuestos por la Organización durante la propuesta del sistema han sido la compatibilidad del sistema de información con cualquier sistema operativo, debido a la falta de unificación de sistemas operativos; además de la posibilidad de aumentar el alcance del sistema a la gestión de otros países en el futuro. Igualmente de importantes son la capacidad de desarrollo y mantenimiento del sistema, por lo que el o los lenguajes a utilizarse deberán tener la posibilidad de encontrar desarrolladores para su actualización según los cambios futuros al sistema de gestión lo determinen necesario.

Entre las opciones disponibles se encuentran: la adaptación de software existente, la compra de la licencia de un sistema de información y el desarrollo desde cero de un nuevo sistema.

	Desarrollo desde cero	Pago de licencias	Uso de software libre
Costo de licencias	Cero	Alto	Cero
Costo de mantenimiento	Alto	Bajo	Medio
Tipo de licencia	Propia	De uso limitado	De uso libre
Código fuente	Propio	No disponible	Dominio público
Costo de desarrollo	Alto	Bajo	Medio

Tabla 84. Comparación entre opciones de software.

El costo de licencias e implementación son un criterio importante a ser tomado en cuenta para la elección del sistema. Por tanto, se ha decidido la elección de software que permitan, entre otras cosas:

- Usar el programa sin costos algunos asociados a licencias.
- Adaptarlo a los requerimientos del sistema de gestión
- Que posea documentación respectiva para el desarrollo y mantenimiento.

Por tanto, se utilizará software con licencias de código abierto para facilitar su utilización y adaptación a las necesidades tan específicas de la Organización. Asimismo, como preferencia para el uso se pretenderá el uso de un entorno web para eliminar así las limitantes de sistemas operativos, así como para garantizar la centralización de la información y la facilidad de uso.

XVI.C. Contextualización del sistema

Así como fue determinado según el caso de uso anterior (pág. 360), los límites del sistema contienen los tres procesos de la Organización.

XVI.C.I. Subsistema de captación

Este comprende el registro y automatización de la información relacionada con la captación de voluntarios. Actualmente Un techo para mi País utiliza un sistema basado en una interfaz web para la inscripción en línea, este actualmente no cubre todas las funciones propuestas por el proceso. Por eso, se propondrá el siguiente diseño para el sistema, que aproveche el sistema actual para añadir más funciones tales como el control de costos, registro de asistencia de voluntario a campamentos y la generación de reportes de monitoreo.

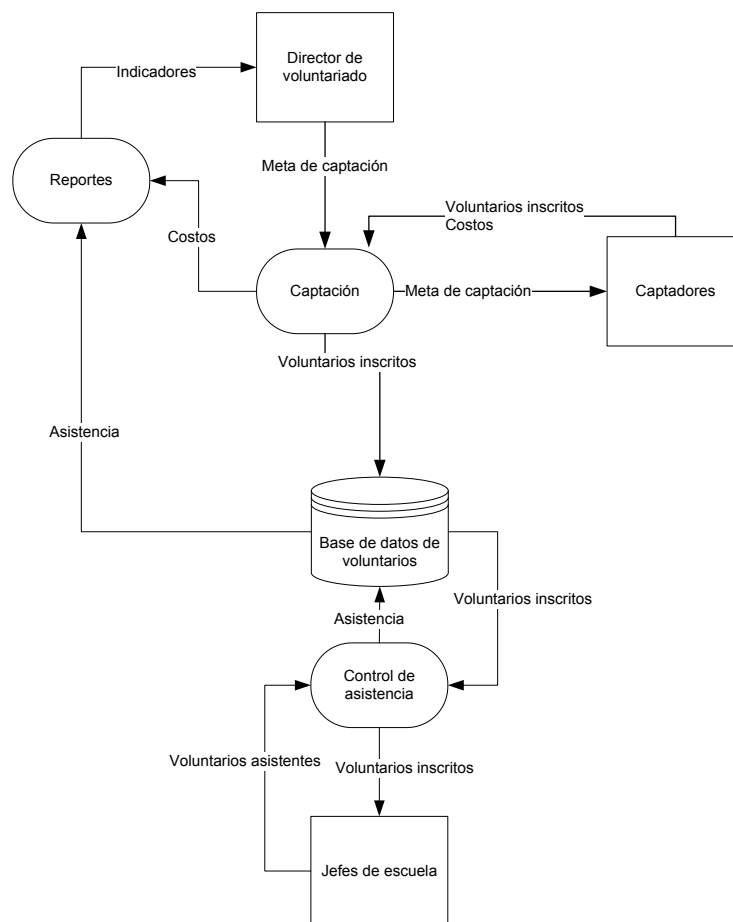


Ilustración 143. Flujo de datos para las actividades de captación.

Voluntariado	Costos por estrategias de captación	Director de voluntariado	Horas utilizadas
			Voluntarios disponibles
	Registro de campañas	Director de voluntariado	Fecha de captaciones
			Voluntarios asistentes
	Registro de captación	Jefes de escuela	Datos del voluntario inscrito
			Asistió/No asistió
	Resumen de costos de captación	Director de voluntariado	Fecha
			Actividad
			Costo
	Registro de miembros de equipos	Directores	Nombre
Fecha de ingreso			

Tabla 85. Requerimientos de información para el subsistema de captación.

A continuación se describe el software utilizado:

<p>Nombre del software: Sistema de inscripciones de Un techo para mi País.</p> <p>Descripción: Sirve para el registro y control de los voluntarios inscritos para eventos de la Organización. Dentro de las mejoras propuestas se incluye la capacidad de planificar actividades de captación y registrar los costos asociados a estas, como de verificar las asistencias a los campamentos de los voluntarios inscritos.</p> <p>Licencia: Propiedad de Un techo para mi País.</p> <p>Interfaz de usuario: entorno web</p> <p>Lenguaje de programación: PHP⁸⁵</p> <p>Costo de utilización y mantenimiento: actualmente es cubierto por la oficina central de Un techo para mi País.</p>
--

⁸⁵ PHP es un lenguaje utilizado para el desarrollo de páginas web dinámicas (es decir, que son utilizadas junto a una base de datos para la actualización de información según los requerimientos del usuario).

Registro de Nuevo Voluntario

Información de Usuario

eMail

Crea una Contraseña Techo para tu nuevo usuario. Esto garantiza que nadie pueda ver o modificar tus Datos.

Crear Contraseña Techo

Validar Contraseña Techo

Datos Personales

Nombres

Apellido Paterno

Apellido Materno

Fecha de Nacimiento

Sexo

Telefono

Telefono Móvil

País de Nacionalidad

Universidad

Carrera

Año de estudio

DNI (Cédula de Identidad, Pasaporte)

Ilustración 144. Captura de pantalla del sistema actual para la inscripción de voluntarios.

Aunque actualmente existen las herramientas para el registro de la información, el sistema no procesa los registros necesarios de la base de datos. Igualmente, se deberá añadir la funcionalidad para el cálculo de los indicadores necesarios (ver *Registro y control*, pág. 279).

Inscripciones Disponibles

El Salvador			
Nombre de la Actividad	Fecha de la Actividad	Oficina	Inscribirse
Construcciones masivas	05/03/2010 - 07/03/2010	El Salvador	Inscribir
Construcciones masivas	26/02/2010 - 28/02/2010	El Salvador	Inscribir
Construccion melara enero	29/01/2010 - 31/01/2010	El Salvador	Inscribir
1ª construccion tepetitán	29/01/2010 - 31/01/2010	El Salvador	Inscribir

Ilustración 145. Sistema para la inscripción a eventos de la Organización.

La interfaz gráfica del sistema permite el uso de la información de la base de datos para su presentación de forma intuitiva y fácil de analizar. El uso de elementos de CSS permitirá la creación también de reportes con elementos gráficos.



Ilustración 146. Ejemplo de reporte gráfico dentro del sistema.

XVI.C.2. Subsistema de seguimiento

Este subsistema tendrá como usuario a los miembros de los equipos de la Organización, y su objetivo comprende servir como instrumento para la comunicación entre los directores y sus colaboradores. Este deberá permitir la comunicación y coordinación, superando así los problemas afrontados respecto al monitoreo del avance en las tareas debido a la disponibilidad de tiempo o asistencias por parte de los voluntarios.

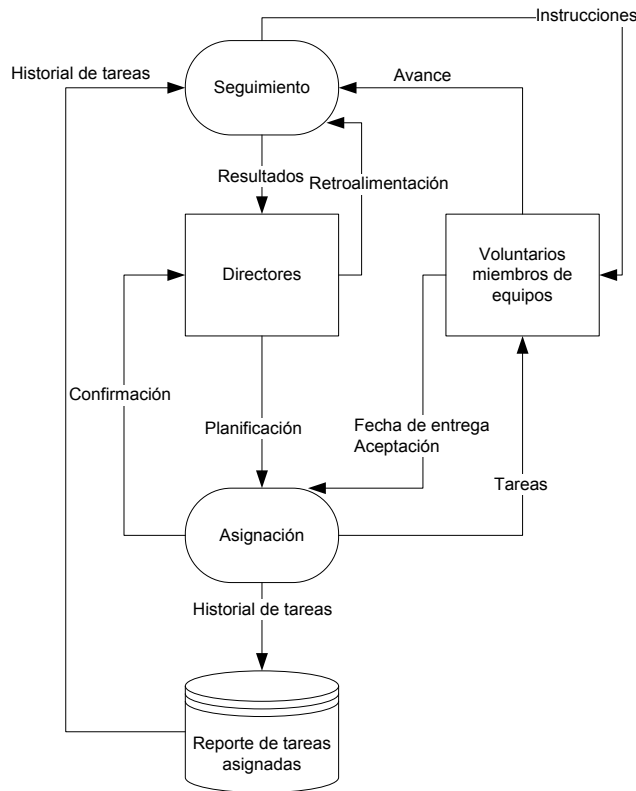


Ilustración 147. Flujo de datos para el seguimiento del voluntariado.

PROCESO	HERRAMIENTA	USUARIO	INSUMOS
Voluntariado	Costos por estrategias de captación	Director de voluntariado	Horas utilizadas
			Voluntarios disponibles
	Registro de campañas	Director de voluntariado	Fecha de captaciones
			Voluntarios asistentes
	Registro de captación	Jefes de escuela	Datos del voluntario inscrito
			Asistió/No asistió
	Resumen de costos de captación	Director de voluntariado	Fecha
			Actividad
			Costo
	Registro de miembros de equipos	Directores	Nombre
			Fecha de ingreso
	Seguimiento al voluntario	Directores	Encargado
			Asignación
			Fecha de entrega
			Fecha de asignación
Programación de eventos	Todos los miembros de UTPMP –El Salvador	Medio	
		Fecha	
		Destinatario	

Tabla 86. Requerimientos de información para el proceso de voluntariado

Nombre del software: ProjectPier

Descripción: ProjectPier es una herramienta para la administración de proyectos fácil de utilizar, basado en un entorno web de colaboración para la integración del trabajo entre miembros internos y externos a las organizaciones.

Versión: 0.8.0.3

Sistema operativo: ProjectPier está basado en una plataforma web. Los miembros del proyecto solamente necesitan acceso a internet para formar colaborar por medio de un navegador web, por lo que pueden hacerlo desde cualquier lugar. ProjectPier puede ser instalado en pocos minutos en cualquier servidor web

Características: ProjectPier utiliza principios bastante básicos. Se enfoca en las tareas, fechas de entrega, archivos y mensajes, elementos necesarios para el logro de cualquier proyecto, colocándolos al acceso del equipo. ProjectPier envía notificaciones de cada evento importante al correo electrónico personal de cada usuario. Esto permitirá que los directores puedan indagar respecto al avance de las asignaciones hechas sobre los voluntarios, mientras que los voluntarios de los equipos podrán comunicarse con el equipo para solucionar los problemas que encuentren.

Licencia: Honest Public License (HPL)⁸⁶. ProjectPier es un software de código abierto, por lo que puede ser utilizado sin ningún costo por licencias de ningún tipo. Además, puede ser modificado según las necesidades de la organización que lo implemente, para su uso en proyectos de cualquier tipo, sean comerciales o sin fines de lucro.

Costo anual de utilización: Aunque su licencia no tiene ningún costo, el usuario deberá cubrir con los costos asociados al servidor y mantenimiento del sistema.

XVI.C.3. Subsistema de comunicación interna

El subsistema utilizado para la automatización de la comunicación interna funciona por medio de dos actividades principales. Primero, la comunicación masiva, que funciona como un medio para difundir información de interés de la Organización a todos los voluntarios, extendiendo el alcance por medio de distintos medios anteriormente descritos, y extendido a la difusión y retroalimentación de información (ver *Herramientas de comunicación interna*, página 298); segundo, la comunicación específica a miembros de la Organización que deseen conocer aspectos específicos, principalmente como un medio para la inducción a aspectos de la Organización.

⁸⁶ HPL es una versión modificada de la licencia GNU o General Public License, la cual permite la copia, distribución y modificación del código fuente del programa.

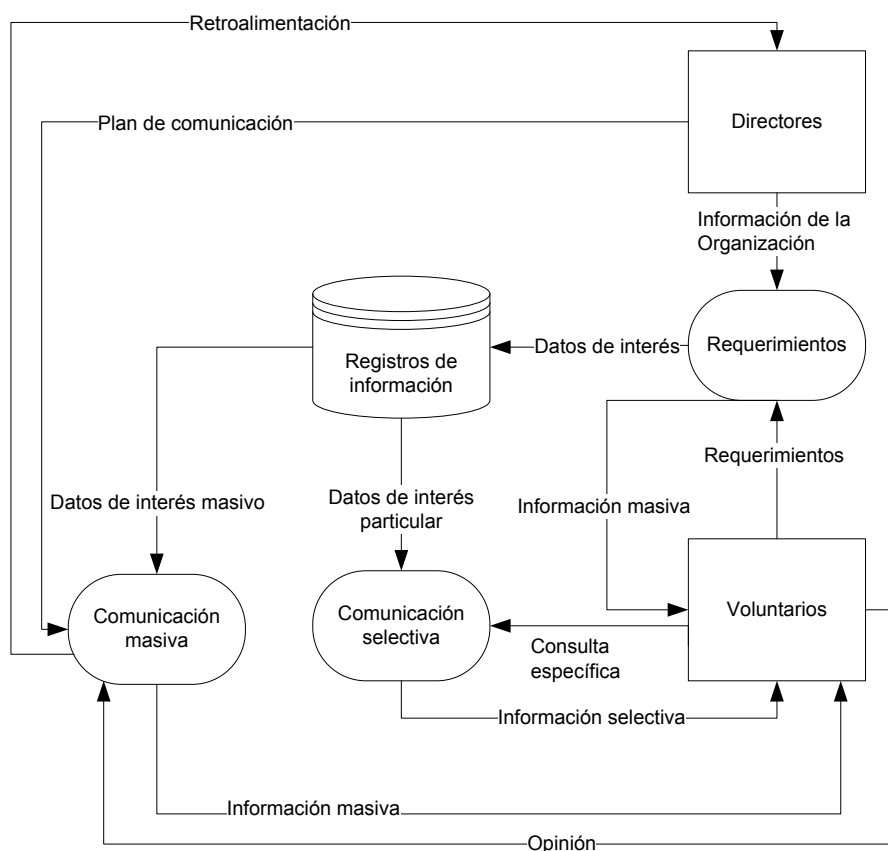


Tabla 87. Flujo de datos para el subsistema de comunicación interna.

Para automatizar la mayor cantidad de medios requeridos para la difusión de información, se utilizarán principalmente herramientas de difusión masiva, y que permitan el contacto con los miembros de la Organización de la mejor manera posible.

XVI.C.3.a. Manejo de documentos

Este comprende la publicación de material de interés según los requerimientos de información detectados en la Organización. Para esto se utilizará la plataforma de *Google Docs & Spreadsheets* para la publicación de documentos en línea tales como manuales, memorias, reportes y otros de interés; debido a la capacidad de la interfaz para su integración con otros sitios, se creará un espacio repositorio para que los miembros de la Organización puedan acceder a la información de interés para ellos.

Nombre del software: Google Docs y Hojas de cálculo

Descripción: Google Docs y Hojas de cálculo, oficialmente Google Docs & Spreadsheets es un programa gratuito basado en Web para crear documentos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo, tales como documentos de texto, hojas de cálculos, presentaciones y encuestas por medio de formularios.

Versión: el 7 de julio de 2009, dejaron su calidad de *Beta*⁸⁷ y pasaron a ser productos terminados.

Sistema operativo: Acceso en línea.

Características: Incluye un Procesador de textos, una Hoja de cálculo, Programa de presentación básico y un editor de formularios destinados a encuestas. Google Docs junto con GMail, Google Calendar y Google Talk;

Licencia: ICU 1.8.1. Para software propietario de uso gratuito.

Costo anual de utilización: Ninguno

XVI.C.3.b. Comunicación masiva

Como medio para la centralización de la información, se propone el desarrollo del sitio web institucional para la publicación de documentación de interés, como por ejemplo: manuales, registros, memorias y otros. Para tal desarrollo se utilizará el lenguaje PHP, debido a que es el actualmente utilizado para el sitio web institucional, y se expandirá para la integración con el blog institucional y con el repositorio de documentación.

⁸⁷ Versión previa al lanzamiento de una aplicación que se pone a disposición del público para prueba.

Nombre del software: Wordpress

Descripción: Wordpress es un sistema de gestión de contenido enfocado a la creación de blogs (sitios web periódicamente actualizados). Las causas de su enorme crecimiento son, entre otras, su licencia, su facilidad de uso y sus características como gestor de contenidos. Otro motivo a considerar sobre su éxito y extensión, es la enorme comunidad de desarrolladores y diseñadores, que se encargan de desarrollarlo en general o crear *plugins* y temas para la comunidad, siendo usado en septiembre de 2009 por 202 millones de usuarios.

Versión: 2.9

Lenguaje de programación: PHP y MySQL, HTML, XML, Javascript y CSS.

Licencia: GPL. Permite modificación y uso libre del código, por medio de una licencia de uso público.

Como un medio de aumentar el alcance de la comunicación masiva, se utilizará también el correo electrónico como un medio para la difusión de la información a los miembros de la Organización.

Nombre del software: FeedBurner Email

Descripción: FeedBurner es una herramienta para la publicación de contenido RSS a través de la web. El servicio para correo electrónico de éste, FeedBurner Email, permite la entrega de este contenido a todos los suscriptores del sitio. Siendo este un servicio diseñado esencialmente para el uso con blogs y podcasts⁸⁸, puede ser utilizado para actualizar a los suscriptores aunque estos no visiten el sitio regularmente.

Interfaz de usuario: entorno web

Características: Opciones para la gestión de la lista de suscripciones, integración de contenido HTML al mensaje de correo electrónico, capacidad de importar y exportar listas de correos electrónicos hacia y desde el sistema, lo cual podrá ser útil para la distribución de información a los voluntarios de la Organización.

Licencia: Licencia de código propietario de uso gratuito.

⁸⁸ Podcast es un sistema de difusión de

XVI.C.4. Subsistema de construcción

Este comprenderá el manejo de recursos relacionados a los insumos para las actividades de intendencia, e inventario de herramientas, las cuales requieren un monitoreo constante que garantice las existencias necesarias para el desarrollo de las actividades programadas.

Muchos de los registros realizados, especialmente aquellos comprendidos en las actividades de campo, serán realizados de forma manual, utilizando los formularios ya diseñados para ello. Por esto, se auxiliará de formatos y reportes ya diseñados para esto (Ver apartado de *construcciones*, desde la página 300).

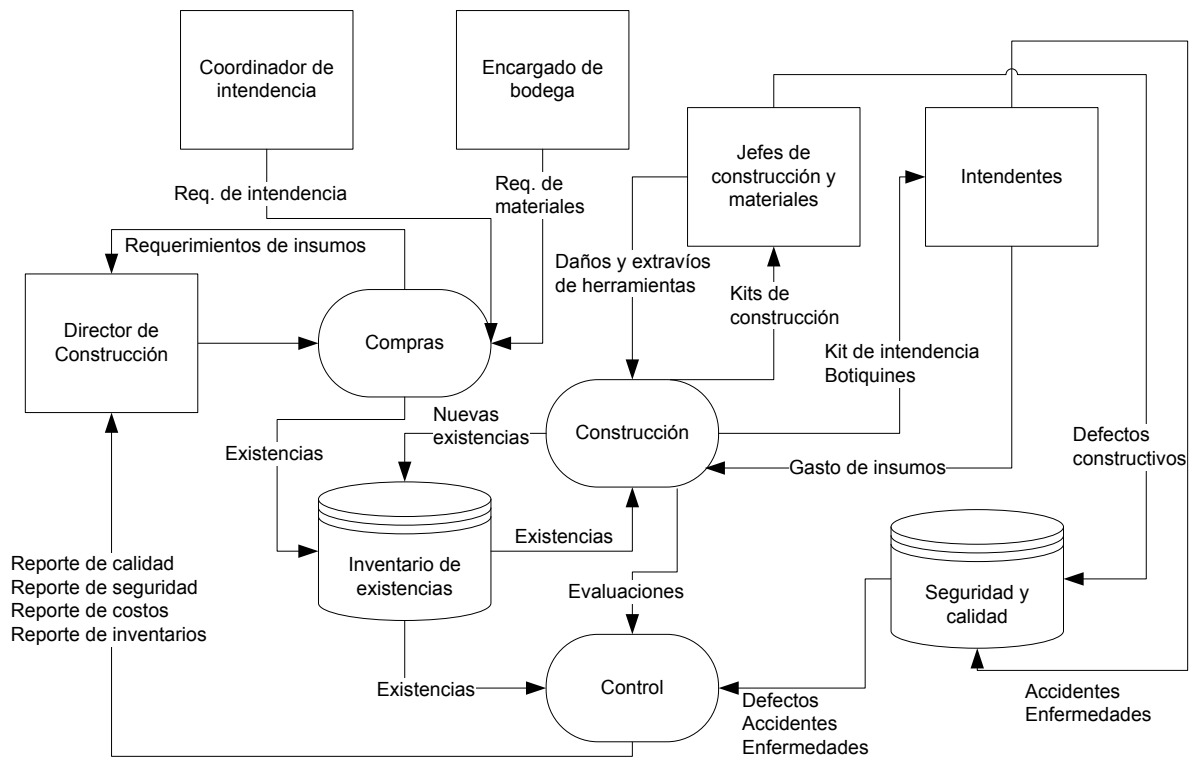


Ilustración 148. Flujo de datos del proceso de inventarios de construcción.

PROCESO	HERRAMIENTA	USUARIO	INSUMOS
Construcción	Registro de aporte de alcaldías	Director de construcción Coordinador de detección y asignación	Contacto
			Monto financiado
	Registro de inventario de intendencia	Coordinador de intendencia Director de construcción	Existencias
			Empresas donante
			Fecha de vencimiento
			Fecha de donación
	Registro de inventario de insumos médicos	Coordinador de intendencia Director de construcción	Existencias
			Empresa donante
			Fecha de donación
			Fecha de vencimiento
	Registro de uso de medicinas	Coordinador de intendencia	Cantidad
	Asistencia a campamentos	Director de construcción Jefes de escuela	Nombre de voluntarios
			Asistió/No asistió
			Regresa/No regresa
Evaluación de campamentos	Staff de construcción Director de construcción	Evaluación del staff	
		Evaluación del voluntariado	
Inventario de herramientas	Director de construcción	Existencias	
		Reportes de daños o extravíos	
Registro de accidentes	Director de construcción Coordinador de intendencia	Fecha	
		Accidente o enfermedad	
		Detalles	

Tabla 88. Requerimientos de información para el proceso de construcción.

Para el manejo de las existencias de herramientas e insumos de intendencia, se utilizará un software que sirva específicamente para su registro:

Nombre del software: PHP Inventory

Descripción: Aplicación para el monitoreo y gestión de las existencias dentro de la Organización. Permite el control de inventarios, así como de entradas y salidas de estos.

Licencia: Libre de código abierto.

Interfaz de usuario: Entorno web.

Características: Registro de existencias, costos y proveedores para cada producto. Estos serán utilizados para tomar decisiones respecto a compras de artículos y para registrar las entradas y salidas de las existencias según las fechas correspondientes.

Lenguaje de programación: PHP, CSS.

Versión: 1.2.

Este programa puede ser fácilmente instalado en una computadora o servidor, debido a su pequeño tamaño; se podrán utilizar varias instancias del mismo para el control separado de los inventarios requeridos en la Organización.

Además, se registrarán los costos por medio de hojas de cálculo de *MS Excel* o *Google Spreadsheets*. El archivo para el control de los costos constará de hoja por cada uno de los meses. Dentro de cada una se llevara el registro de los costos de producción, y en el caso de los costos de administración y comercialización se asignará un porcentaje al costo de la casa; los costos de financiamiento en este caso no aplican por el índole de la institución. A continuación se muestra una captura de pantalla de la hoja de Excel para los costos de producción y de administración totalizados por cada uno de las cuentas.

Codigo	Cuenta	Monto
Costos de construcción		
C1	Personal Directo*1	\$700.00
C2	Materia prima directa*2	
	Madera	\$1,000.00
	Lamina	\$700.00
	Sub total costos MPD	\$200.00
C3	Costos de importación de la madera*3	\$100.00
C4	Materia prima indirecta	
	Clavos de pistola:	\$100.00
	Clavos (3", 4", de techo):	\$100.00
	Errajes (bisagras, pasadores):	\$70.00
	Sellador para techo:	\$100.00
	Sub total MPI	\$500.00
C5	Costo de prefabricación	\$300.00
C6	Costos de herramientas*4	\$25.00
C7	Costos logísticos	
	Transporte de materia prima:	\$70.00
	Transporte de voluntarios:	\$100.00
	Costos de intendencia:	\$20.00
	Alimentación de voluntarios:	\$70.00
	Formación:	\$10.00
	Capacitación:	\$10.00
	Costos de detección y asignación:	\$35.00
Sub total costos logísticos	\$315.00	
Sub total costos de construcción		\$3,510.00
C8	Imprevistos (3%)	\$105.30
Total costos de construcción		\$3,615.30

Ilustración 149. Estructura del reporte de costos de producción.

Costos administrativos		
C9	Remuneración al personal fijo*5	\$2,500.00
C10	Servicios básicos	
	Alquiler de oficina	\$150.00
	Energía eléctrica	\$70.00
	Agua potable	\$60.00
	Teléfono e internet	\$60.00
	Sub total servicios básicos	\$340.00
C11	Costo de papelería y otros	\$30.00
C12	Equipo de limpieza y consumibles	\$20.00
C13	Mantenimiento*6	\$10.00
C14	Seguridad	\$250.00
C15	Depreciación de equipo de oficina	\$10.00
Total costos administrativos		\$3,160.00

Ilustración 150. Resumen de costos administrativos.

Costos de comercialización		
C15	Costos de promoción y publicidad	\$2,000.00
C16	Costos de estrategias de recaudación	\$150.00
Total de costos de comercialización		\$2,150.00

Ilustración 151. Resumen de costos de comercialización.

Además de manejar cada uno de los costos se muestran gráficos que muestran cada una de las cuentas de los costos de producción, para poder comparar y llevar un mejor control por cada una de las cuentas.

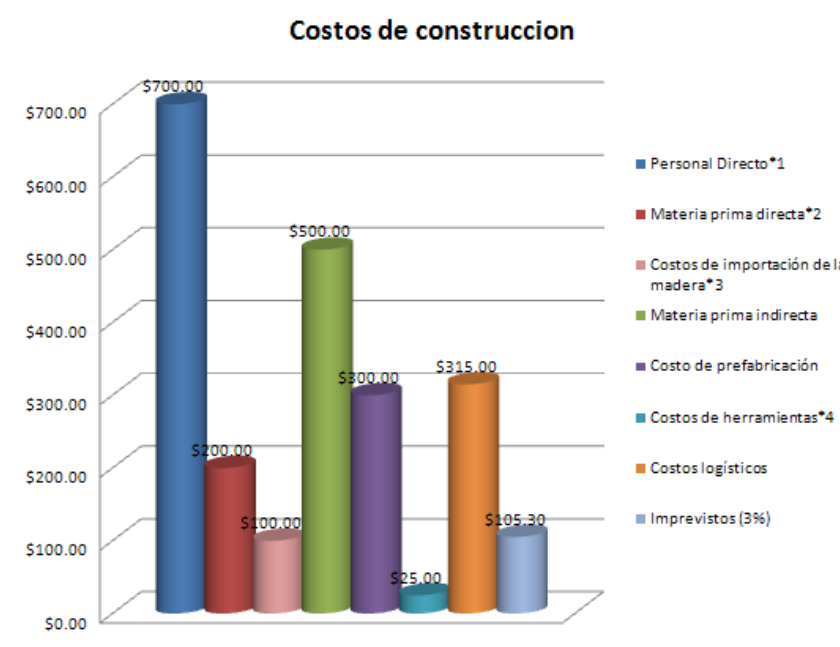


Ilustración 152. Ejemplo de gráfico de costos de construcciones.

De igual forma se muestran las cuentas de costos administrativos y de comercialización.

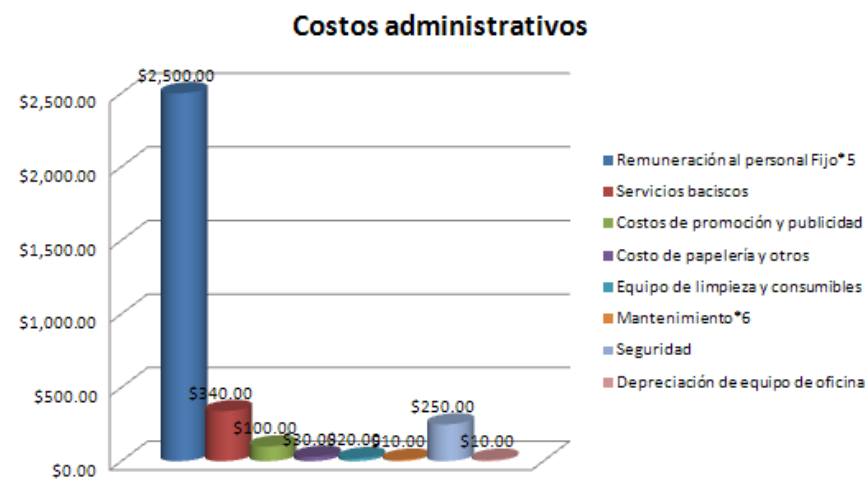


Ilustración 153. Ejemplo de gráfico de costos administrativos.

En cuanto a los costos unitarios, estos son comparados con los meses anteriores y se presentan en un gráfico (que se muestra a continuación), con la intención de que sirva para poder tener una idea de la tendencia de los costos unitarios en los meses anteriores, así tener una mejor planificación en cuanto a la elaboración del presupuesto.



Ilustración 154. Ejemplo de gráfico de costos unitarios por mes.

XVI.C.5. Subsistema de recursos

Su alcance comprende todos los procedimientos del sistema de gestión. Esto es posible debido al poco trabajo de campo –al menos comparado con los demás procesos de la Organización.

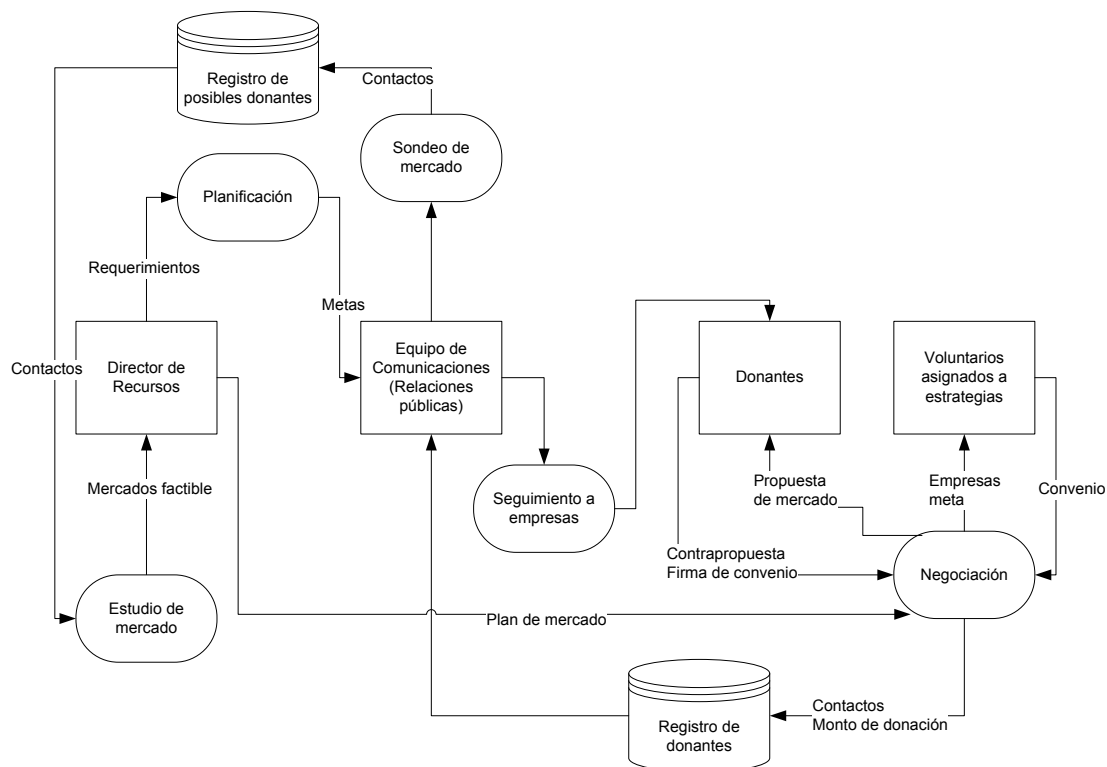


Tabla 89. Flujo de datos del proceso de recursos.

PROCESO	HERRAMIENTA	USUARIO	INSUMOS	
Recursos	Resumen de costos de recaudación	Director de voluntariado	Fecha	
			Actividad	
			Costo	
	Registro de empresas		Nombre	
			Contacto	
			Aporte	
	Horas de trabajo asignadas		Director de voluntariado	Número de voluntarios
	Resumen de costos por estrategia			Descripción
Costo				
Usuario				

Tabla 90. Requerimientos de información para el proceso de recursos.

Para la medición y evaluación de las recaudaciones de donaciones, se ha creado de forma provisional un modelo del sistema, del cual se recomienda su integración de este al lenguaje PHP, permitiendo su uso de forma conjunta a los demás subsistemas.

Nombre: Sistema de evaluación de recursos de UTPMP –El Salvador.

Versión: BETA

Descripción: Sistema ad hoc para la evaluación de las estrategias de recursos. Permite medir tanto la tasa de horas voluntario utilizadas como las cantidades recaudadas por las estrategias realizadas.

Interfaz de usuario: Aplicación de escritorio

Sistema operativo: Windows.

Características: Registro de horas utilizadas por voluntario, de costos y de ingresos por parte de la gestión del equipo, definida por estrategia; reportes y gráficos comparativos para cada estrategia para la evaluación de los indicadores evaluados.

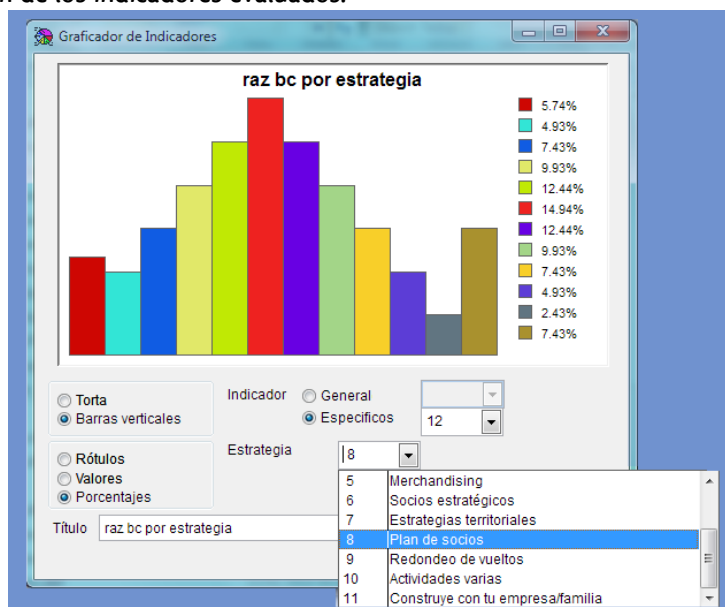


Ilustración 155. Captura de la herramienta diseñada para el control de recursos.

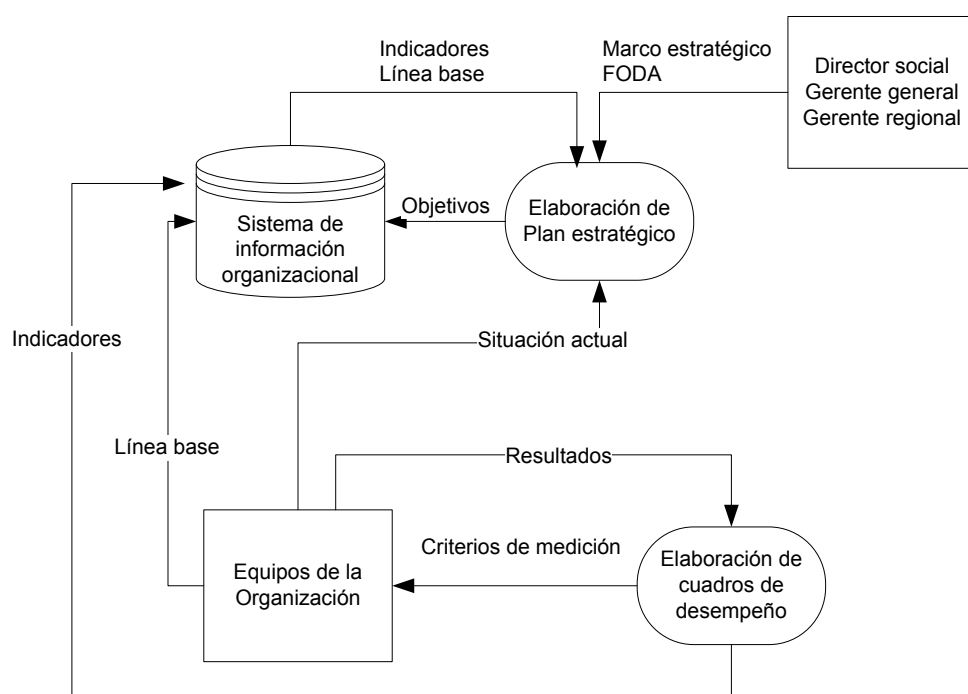
Lenguaje de programación: Fox Pro

Licencia: Propia

XVI.C.6. Subsistema de planificación

Actualmente ya existe un sistema nativo a Un techo para mi País llamado “Pilote”. Este ha sido implementado a nivel de todos los países de Latinoamérica con una estructura similar a la del sistema de voluntariado. Sin embargo, actualmente solo ha sido estructurado para su utilización en el seguimiento del cumplimiento de objetivos planteados y no como una herramienta de monitoreo y control.

La propuesta realizada para el subsistema comprende una adaptación al sistema de planificación propuesto anteriormente, para el cual se deberá hacer uso de las salidas de los demás sistemas, así como los medios para el cálculo de los KPI⁸⁹ necesarios



El cálculo de estos indicadores deberá realizarse

XVI.D. Requisitos de implementación

Para la adaptación y puesta en funcionamiento del sistema, se deberán tomar en cuenta varios aspectos, la mayoría de estos relacionados con el diseño del sistema.

⁸⁹ KI = *Key Performance Indicators* o Indicadores clave de desempeño.

XVI.D.1. Adaptación

Esta deberá ser realizada por miembros voluntarios de la Organización, en términos de pasantías o servicio social. Se requerirá para esto la asistencia de voluntarios con conocimientos en los siguientes lenguajes de programación⁹⁰:

- XHTML: útil para el desarrollo de páginas web básicas.
- CSS: como herramienta para el diseño del entorno gráfico del sitio.
- PHP y MySQL: útiles para el desarrollo de los sistemas y sus capacidades.
- También serán necesarias habilidades básicas para el manejo e instalación en servidores web.

El desarrollo deberá tomar como base el sistema de gestión presentado en la propuesta y los requerimientos de información del sistema en términos de entradas y salidas.

XVI.D.2. Implementación

Para esta etapa, los requisitos del sistema a tomar en cuenta son:

- Dominio: Se utilizará el dominio actual de la Organización (www.untechoparamipais.org.sv).
- Estructura del sitio: Los subsistemas estarán integrados dentro del sitio, protegidos por cuentas de usuario para el acceso a la información.
- Servidor web: Actualmente ya se cuenta con un servicio para el sitio web institucional, por lo que se utilizará como base para la implementación.

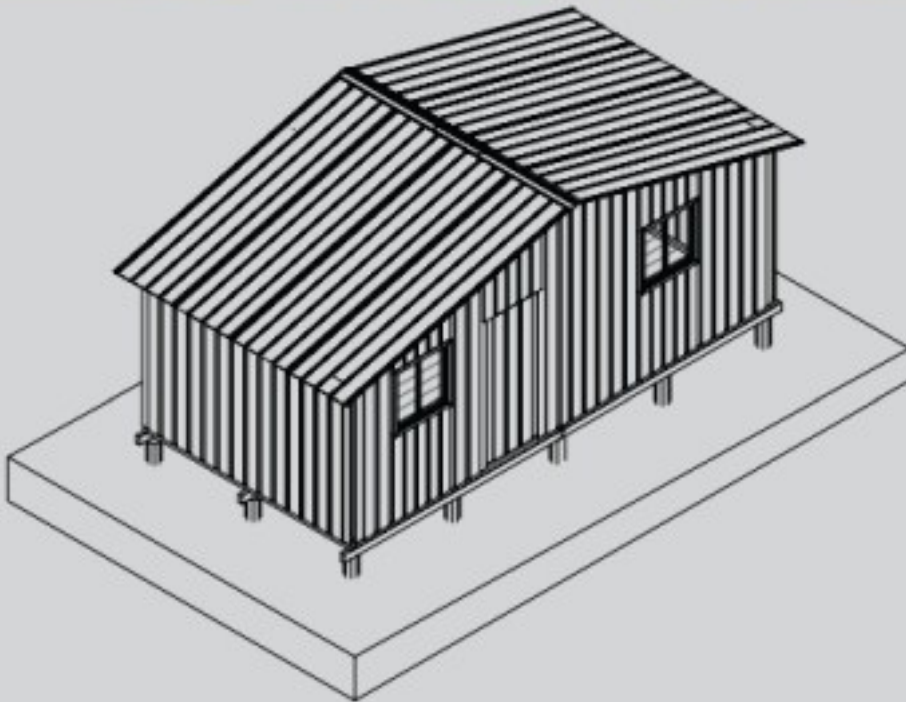
XVI.D.3. Mantenimiento

Esta estará a cargo del Coordinador de comunicación interna, miembro de equipo de Comunicaciones, el cual designará voluntarios para el mantenimiento del sistema. Para esto se designarán voluntarios en pasantías para la actualización y mejora de todos los elementos del sistema. La administración deberá ser realizada de forma constante, mientras que las mejoras al sistema deberán ser implementadas a medida que existan cambios en los procesos y procedimientos de la Organización.

⁹⁰ Una descripción de estos se encuentra en el Glosario técnico de este documento, página 119.



Parte IV: Evaluaciones



Objetivo de etapa

Cuantificar y evaluar la propuesta de solución utilizando criterios respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos por la Organización, la sostenibilidad del proyecto y el impacto a las comunidades beneficiadas a lo largo del tiempo; además de proponer un curso de acción para la implementación del proyecto.

Objetivos específicos de etapa

- Presentar un plan detallado para la implementación de la propuesta de solución, y cuantificar la inversión total requerida para la implementación de las mejoras.
- Proyectar los resultados esperados de la propuesta con base en sus objetivos formulados.
- Evaluar el resultado de la propuesta en términos de indicadores económicos.
- Determinar el impacto social que tendrá la propuesta de solución en los beneficiarios, voluntariado y la población en general.
- Evaluar los posibles efectos de la propuesta en el medio ambiente.

XVII. Implementación

XVII.A. Planeación de la implementación

XVII.A.I. Objetivos de la ejecución

Objetivo general

Implementar y poner en marcha las mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador, a un costo de \$5,200.00 y en un tiempo de 25 semanas (6.25 meses).

Objetivos específicos

- Mejorar la estructura organizativa con base en cada una de las funciones necesarias para el desarrollo de la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador.
- Actualizar cada una de las herramientas (procedimientos, formularios, listas de chequeo, etc.) de gestión necesarias para llevar a cabo cada uno de los diferentes procesos (voluntariado, construcción y recursos) que conforman la primera etapa del modelo de intervención.
- Brindar a cada uno de los involucrados dentro de la institución los conocimientos necesarios para la implementación de las mejoras a la gestión de la primera etapa, por medio de la realización de capacitaciones.
- Realizar las actividades necesarias para que se pueda montar un sistema de información adecuada a los requerimientos de información de la institución.
- Poner en marcha cada una de las mejoras en las distintas áreas funcionales (voluntariado, construcción, construcción y recursos), en los diferentes momentos, planificación, ejecución y el control de los diferentes procesos.

XVII.A.2. Desglose analítico

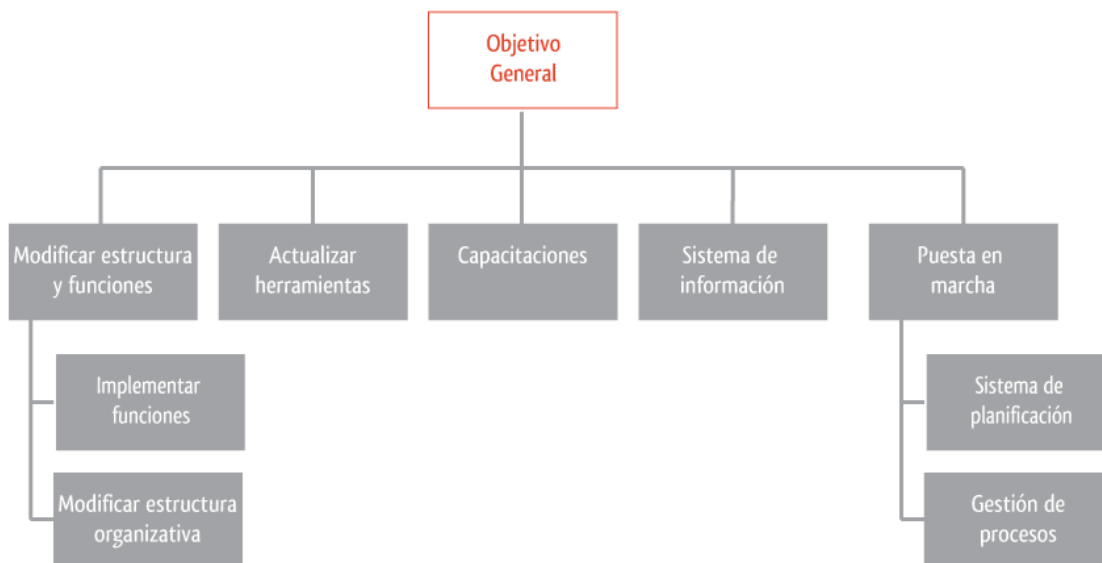


Ilustración 156. Desglose analítico de la implementación de la propuesta.

XVII.A.3. Subsistemas de implementación

Con el fin de una mejor comprensión del plan de implementación, se describe cada uno de los subsistemas comprendidos en ella, los cuales son derivados directamente de los objetivos específicos del proyecto de implementación.

XVII.A.3.a. Modificar estructura organizativa y funciones

Este subsistema se divide en dos partes y es además el primer paso para la implementación de las mejoras al sistema de gestión. Es necesario tener una estructura organizativa adecuada para cada una de las funciones que se ven reflejadas en la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador, por lo que a continuación se describen las dos partes en la que se divide el subsistema:

- **FUNCIONES:** Comprende una revisión y cambios de las funciones tal y como se están llevando a cabo con el fin de determinar los cambios con el fin de lograr un buen desarrollo de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador.
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** En esta etapa se adaptará la estructura organizativa con base en cada una de las funciones necesarias para un buen funcionamiento de la primera etapa del modelo de intervención.

XVII.A.3.b. Actualización o modificación de herramientas de gestión

Con este sub sistema se pretende que cada una de las herramientas de gestión diseñadas (procedimientos, formularios, listas de chequeo, etc.), en el presente documento, y aquellas con las que ya cuenta la institución, sean validadas y aceptadas por los miembros de la organización y los encargados de la implementación, con el fin de facilitar y dar un sentido de pertenencia de dichas herramientas en su utilización por cada uno de sus usuarios.

XVII.A.3.c. Capacitación

Con las capacitaciones se pretende dar conocer de forma general los cambios realizados a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de la institución, además de cada una de las herramientas de gestión a cada uno de los equipo de trabajo, esperando facilitar su implementación y aplicación; cada una de las capacitaciones se impartirán a los involucrados directos, es decir, a los directores, para que ellos divulguen a los demás miembros de la institución (los voluntarios miembros de cada equipo).

XVII.A.3.d. Sistema de información

En este subsistema se realizaran todas las actividades necesarias para montar el sistema de información dentro de la institución conforme a cada uno de los requerimientos de información necesarios, además de las pruebas pertinentes necesarias para el funcionamiento cotidiano del sistema de información.

XVII.A.3.e. Puesta en marcha

Este subsistema se divide en dos partes, y se desarrolla en función de las mejoras realizadas a cada una de las áreas funcionales de la institución, a continuación se describen las dos partes por las cual está compuesto el subsistema:

- **SISTEMA DE PLANIFICACIÓN:** esta es la primera etapa de la puesta en marcha de las mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención, en la cual se realizara la planificación general de la institución, tomando en cuenta el sistema de planificación propuesto.
- **GESTIÓN DE LOS PROCESOS:** esta es la otra etapa de la prueba piloto para la aplicación de las mejoras a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención, y consiste en la aplicación de cada una de las herramientas por áreas funcionales dentro de la institución.

XVII.A.4. Paquetes de trabajo

XVII.A.4.a. *Modificar estructura organizativa y funciones*

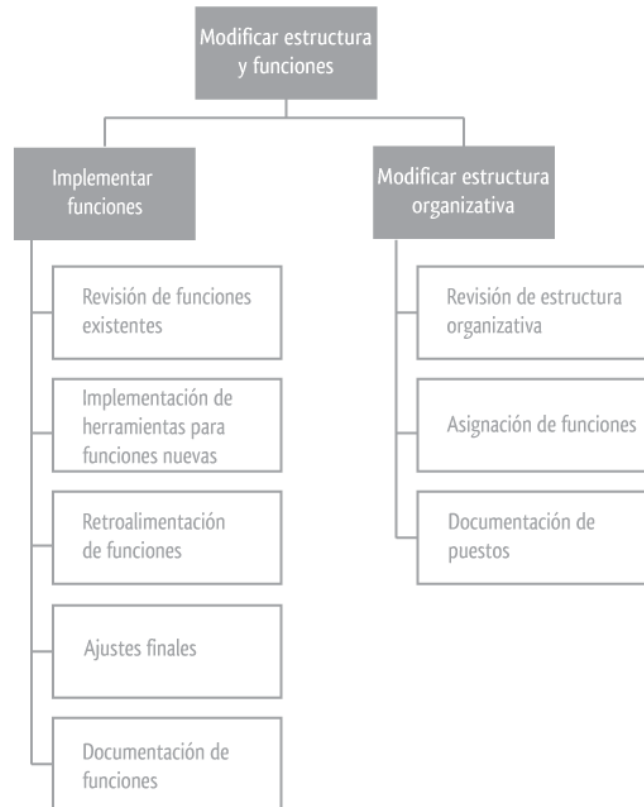


Ilustración 157. Paquete de modificación de estructura organizativa y funciones.

XVII.A.4.b. Actualización o modificación de herramientas de gestión



Ilustración 158. Paquete de modificación de herramientas.

XVII.A.4.c. Capacitaciones

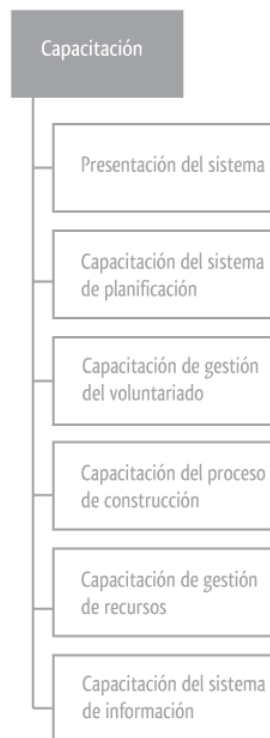


Ilustración 159. Paquete de capacitaciones.

XVII.A.4.d. Sistema de información

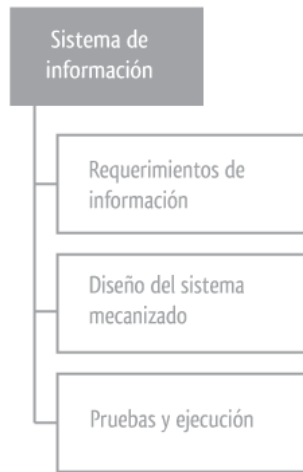


Ilustración 160. Paquete de sistema de información.

XVII.A.4.e. Puesta en marcha

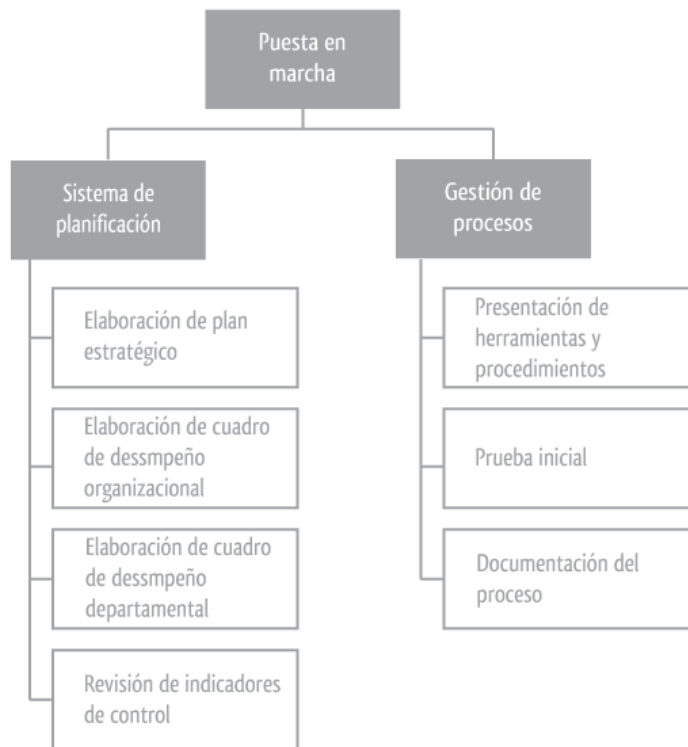


Ilustración 161. Paquete de la puesta en marcha.

XVII.A.5. Políticas de implementación

XVII.A.5.a. Modificar estructura organizativa y funciones

- Para la revisión de las funciones de la institución, es muy importante la participación de los directores de las diferentes áreas funcionales, lo cual se realizara por medio de reuniones ya sea por separado (el encargado de esta actividad con los diferentes directores) o con todos los directores en conjunto.
- Para la reestructuración de la estructura organizativa, se debe de tomar en cuenta la propuesta presentada en el presente documento; además se recomienda su presentación a los miembros de la institución para su conocimiento.

XVII.A.5.b. Actualización o modificación de herramientas de gestión

- Establecer de forma periódica la revisión de la línea estratégica de la institución, que además de servir de gran forma en la implementación de las mejoras a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención, será imprescindible para alcanzar los objetivos de la institución.
- Tomar en cuenta la opinión de los voluntarios de los diferentes equipos en cuanto a la actualización o modificación de las diferentes herramientas, puesto son los usuarios finales y los que llevaran a cabo cada una de las actividades que general valor para el cumplimiento de los objetivos.

XVII.A.5.c. Capacitaciones

- Es imprescindible que cada uno de los directores, adquieran el conocimiento necesario y tengan la voluntad de cambio (para mejorar), puesto estos serán los encargados de transmitir los conocimientos acerca de las herramientas de gestión a los voluntarios de los respectivos equipos.
- Expresar por parte de los dirigentes de la institución (director social y gerente general), los cambios haciendo referencia a sus beneficios en cuanto a la consecución de sus objetivos.

XVII.A.5.d. Sistema de información

- Dejar de forma clara cada uno de los requerimientos de información de la institución para el diseño o en el caso modificación del sistema mecanizado de información.

XVII.A.5.e. Puesta en marcha

- Tomar como fundamento que el sistema de planificación es fundamental para la consecución tanto de los objetivos generales de la institución, como así de los objetivos por áreas funcionales.
- Llevar un registro constante de cada una de las actividades de cada uno de los procesos, para un mejor control de las mismas, ya que esto permite tener una mejor retroalimentación de los procesos y es parte fundamental de las mejoras a la gestión.

XVII.B. Programación de la implementación

XVII.B.1. Descripción de las actividades para la implementación

La puesta en marcha de las mejoras a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP —El Salvador, requiere la realización de una serie de actividades que permitirán la implementación del mismo, las cuales se describen a continuación:

Subsistema: Modificar estructura organizativa y funciones

Actividad	Revisión de funciones existentes
Descripción	En esta actividad se revisarán cada una de las funciones que se llevan a cabo en la institución y se verán las carencias existentes para determinar el método para la implementación de la propuesta.
Responsable(s)	Encargado de actualización
Duración (semanas)	1
Costo	\$15.00
Concepto de costo	Papelería

Nombre de la actividad:	Implementación de herramientas para funciones nuevas
Descripción:	Con base en la propuesta se considerará la implementación de herramientas necesarias para un mejor funcionamiento de la institución, relacionado a la creación de formatos escritos y electrónicos para formularios y reportes.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	2
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, fotocopias

Nombre de la actividad:	Retroalimentación de funciones
	Comprende la revisión con cada encargado de la propuesta junto a las herramientas disponibles para su utilización.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$15.00
Concepto de costo	Papelería

Nombre de la actividad:	Ajustes finales
	Se cotejarán y definirán los cambios en las funciones existentes según las funciones propuestas para un mejor funcionamiento de la gestión de la primera etapa.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$15.00
Concepto de costo	Papelería

Nombre de la actividad:	Documentación de funciones nuevas
Descripción:	Se levantará información relacionada a cada una de las funciones que son necesarias para el funcionamiento, producto de la retroalimentación y ajuste junto a los directores y coordinadores.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$15.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, fotocopias

Nombre de la actividad:	Revisión de la estructura organizativa
Descripción:	Se hará una nueva revisión de la estructura organizativa con el fin de realizar mejoras y tener claro la forma en la que está estructurado cada uno de los puestos.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, crédito telefónico

Nombre de la actividad:	Asignación de funciones nuevas
Descripción:	En el caso de las funciones nuevas se asignaran a puestos ya existentes o en su defecto se crearan puestos nuevos, con base en la propuesta.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, crédito telefónico

Nombre de la actividad:	Documentación de puestos
Descripción:	Un punto importante es la actualización del manual de la organización, la cual se realizará al momento de tener ya designada la estructura organizativa establecida en las actividades anteriores, la cual permita la implementación de las mejoras a la gestión.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	2
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, fotocopias

Subsistema: Actualización o modificación de herramientas de gestión

Nombre de la actividad:	Revisión de las políticas organizacionales
Descripción:	Con el objetivo de retroalimentar la propuesta de políticas, se discutirán junto a las personas responsables de ellas, logrando así mejoras e incluir otras nuevas, dependiendo de las necesidades encontradas durante la implementación.
Responsable:	Encargado de actualización y comité de implementación
Duración (semanas):	1
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones.

Nombre de la actividad:	Adecuación de herramientas de información
Descripción:	En esta actividad se pretende retroalimentar el conjunto de los formularios y fichas de la Organización, sean estos nuevos o ya existentes, para una mejor aplicación de estos por parte de sus usuarios.
Responsable:	Encargado de actualización
Duración (semanas):	1
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones.

Subsistema: Capacitaciones

Nombre de la actividad:	Presentación del sistema
Descripción:	Esta actividad comprende una ponencia para exponer de forma general todos los cambios que se realizarán en la gestión y explicar cada uno de los beneficios que se esperan obtener con dichos cambios.
Responsable:	Encargado de capacitaciones
Duración (semanas):	1
Costo:	\$30.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, crédito telefónico, refrigerios.

Nombre de la actividad:	Capacitación del sistema de planificación
Descripción:	Esta capacitación se debe de dar a cada uno de los directores con el fin de que colaboren en la planificación general y está basada en el modelo de planificación propuesto en el presente documento de tesis.
Responsable:	Encargado de capacitaciones.
Duración (semanas):	1
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, refrigerios

Nombre de la actividad:	Capacitación de la gestión del voluntariado
Descripción:	Esta capacitación se dará al equipo de voluntariado y su función es dar a conocer las directrices para la implementación y aplicación de las herramientas de gestión del área de voluntariado.
Responsable:	Encargado de capacitaciones.
Duración (semanas):	1
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, refrigerios.

Nombre de la actividad:	Capacitación del proceso de construcciones
Descripción:	Esta capacitación se dará al director de construcción y su función es dar a conocer las directrices para la implementación y aplicación de las herramientas de gestión del área de construcción.
Responsable:	Encargado de capacitaciones.
Duración (semanas):	1
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, refrigerios.

Nombre de la actividad:	Capacitación de la gestión de recursos
Descripción:	Esta capacitación se dará al director de recursos y su función es dar a conocer las directrices para la implementación y aplicación de las herramientas de gestión del área de recursos.
Responsable:	Encargado de capacitaciones.
Duración (semanas):	1
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, refrigerios.

Nombre de la actividad:	Capacitación del sistema de información
Descripción:	Esta capacitación se dará al director de comunicaciones y su función es dar a conocer las directrices para la implementación y aplicación de las herramientas del sistema de comunicación de la institución.
Responsable:	Encargado de capacitaciones.
Duración (semanas):	1
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, refrigerios.

Subsistema: Sistema de información

Nombre de la actividad:	Establecer y actualizar requerimientos de información
Descripción:	En esta actividad se pretende tener claro cada uno de los requerimientos de información para el diseño del sistema de información, en cuanto a cantidad de información requerida, flujos de información y disponibilidad de la misma.
Responsable:	Encargado del sistema de información
Duración (semanas):	2
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, una memoria USB.

Nombre de la actividad:	Revisar o modificar sistema mecanizado de información:
Descripción:	Comprende la revisión y modificación de la propuesta del sistema mecanizado que cumpla con los requerimientos.
Responsable:	Encargado del sistema de información
Duración (semanas):	2
Costo:	\$30.00
Concepto de costo	Papelería, CD en blanco, una memoria USB.

Nombre de la actividad:	Pruebas y ejecución
Descripción:	Realización de una prueba del sistema de información con el fin de corregir desvíos y realizar mejoras.
Responsable:	Encargado del sistema de información
Duración (semanas):	4
Costo:	\$30.00
Concepto de costo	Papelería, CD en blanco, alojamiento web.

Subsistema: Puesta en marcha

Nombre de la actividad:	Realización del plan estratégico
Descripción:	Aquí se elaborara o se modificaran la líneas estratégicas: misión, visión, objetivos, etc.
Responsable:	Director de equipo y comité de implementación
Duración (semanas):	3
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, refrigerios.

Nombre de la actividad:	Establecimiento del cuadro de desempeño organizacional
Descripción:	Aquí se establecerán los objetivos estratégicos de la institución (con base en un análisis FODA), los indicadores de seguimiento de cada uno de los objetivos, la línea base y la meta, a nivel institucional.
Responsable:	Director de equipo y comité de implementación
Duración (semanas):	2
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, fotocopias

Nombre de la actividad:	Establecimiento del cuadro de desempeño departamental
Descripción:	En esta actividad se realiza cada uno de los pasos para la realización del cuadro de desempeño institucional, solo que en el caso por cada una de las áreas funcionales de la institución (esto se realizara tomando como base la propuesta y los talleres sobre el sistema de planificación)
Responsable:	Director de equipo
Duración (semanas):	2
Costo:	\$10.00
Concepto de costo	Papelería, fotocopias.

Nombre de la actividad:	Revisión de indicadores de control
Descripción:	Cada uno de los directores estará encargado de establecer las pautas de monitoreo y control en cuanto al seguimiento de la planificación para la realización de correcciones necesarias.
Responsable:	Director de equipo
Duración (semanas):	1
Costo:	\$5.00
Concepto de costo	Papelería.

Nombre de la actividad:	Presentación de nuevas herramientas de gestión y procedimientos de cada equipo
Descripción:	El director está encargado de presentar cada una de las herramientas de gestión para la realización de las actividades concernientes a cada uno de los miembros del equipo.
Responsable:	Director de equipo
Duración (semanas):	2
Costo:	\$20.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, fotocopias.

Nombre de la actividad:	Prueba inicial
Descripción:	Luego de que cada uno de los miembros del equipo está preparado e informado sobre la utilización de las herramientas de gestión, se procederá a su aplicación.
Responsable:	Coordinador de equipo
Duración (semanas):	4
Costo:	\$50.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, gasolina, créditos telefónicos.

Nombre de la actividad:	Registro y control del proceso
Descripción:	Esta es una de las tareas más importantes, pues las mejoras están basadas en las correcciones a tiempo que se pueden dar de las desviaciones con un buen registro y evaluación de cada una de las actividades correspondientes a cada uno de los equipos.
Responsable:	Coordinador de equipo
Duración (semanas):	4
Costo:	\$50.00
Concepto de costo	Papelería, impresiones, fotocopias, créditos telefónicos y gasolina para el control de los tres procesos: construcciones, recursos y voluntariado.

XVII.B.2. Resumen de costos

Subsistema de implementación	Costo (\$)
Modificar estructura organizativa y funciones	120.00
Actualización o modificación de herramientas de gestión	20.00
Capacitaciones	130.00
Sistema de información	80.00
Puesta en marcha	165.00
TOTAL	\$515.00

Ilustración 162. Resumen de costos de implementación.

XVII.B.3. Duración y secuencia de las actividades

En la siguiente tabla se muestra cada una de las actividades descritas anteriormente, con su respectiva duración y secuencia (actividades predecesoras).

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN (SEMANAS)	ACT. PREDECESORAS.
A	Revisión de funciones existentes	1	---
B	Implementación de herramientas para funciones nuevas	2	---
C	Retroalimentación de funciones	1	A, B
D	Ajustes finales	1	C
E	Documentación de funciones	1	D
F	Revisión de la estructura organizativa	1	E
G	Asignación de funciones nuevas	1	F
H	Documentación de puestos	2	G
I	Revisión de las políticas organizacionales	1	G
J	Adecuación de herramientas de información	1	G
K	Presentación del sistema	1	H, I, J
L	Capacitación del sistema de planificación	1	K
M	Capacitación de gestión del voluntariado	1	K
N	Capacitación del proceso de construcción	1	K
O	Capacitación de la gestión de recursos	1	K
P	Capacitación del sistema de información	1	R
Q	Establecer y actualizar requerimientos de información	2	H, I, J,
R	Diseñar o modificar sistema mecanizado de información	2	Q
S	Pruebas y ejecución	4	P
T	Elaboración de plan estratégico	3	L
U	Establecimiento del cuadro de desempeño organizacional	2	T
V	Establecimiento del cuadro de desempeño departamental	2	U
W	Revisión de indicadores de control	1	V
X	Presentación de las nuevas herramientas de gestión y procedimientos de cada equipo	2	M, N, O, W
Y	Prueba inicial	4	X
Z	Documentación del proceso	4	X

Tabla 91. Detalle de actividades de la implementación.

Red de implementación de las mejoras en la gestión de la primera etapa del modelo de intervención.

A continuación se presenta la secuencia de cada una de las actividades con su respectiva duración y sus rutas críticas (con diferente color).

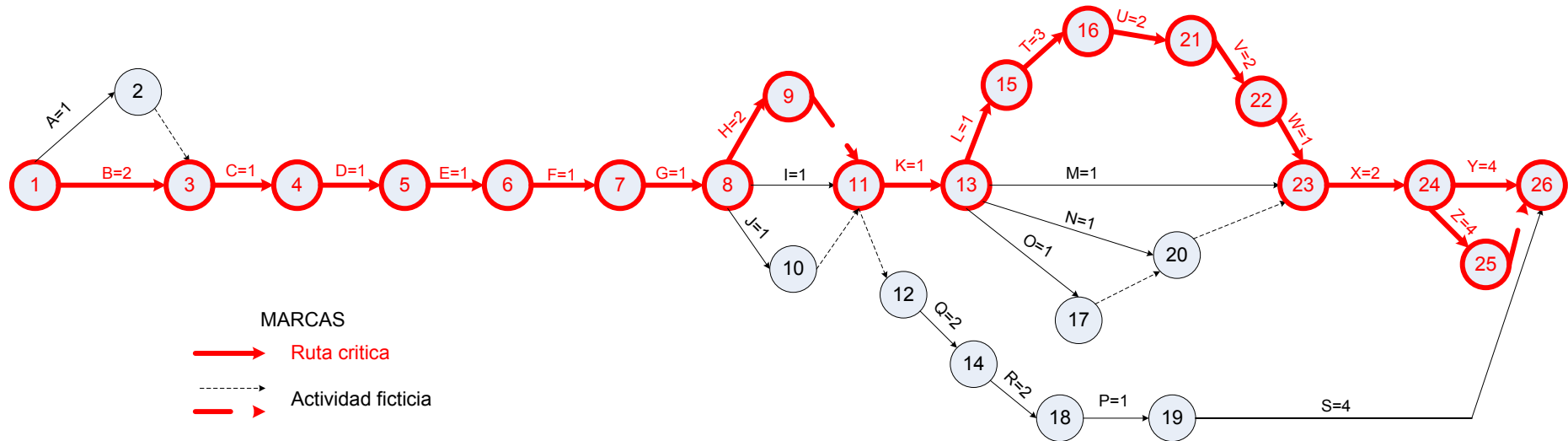
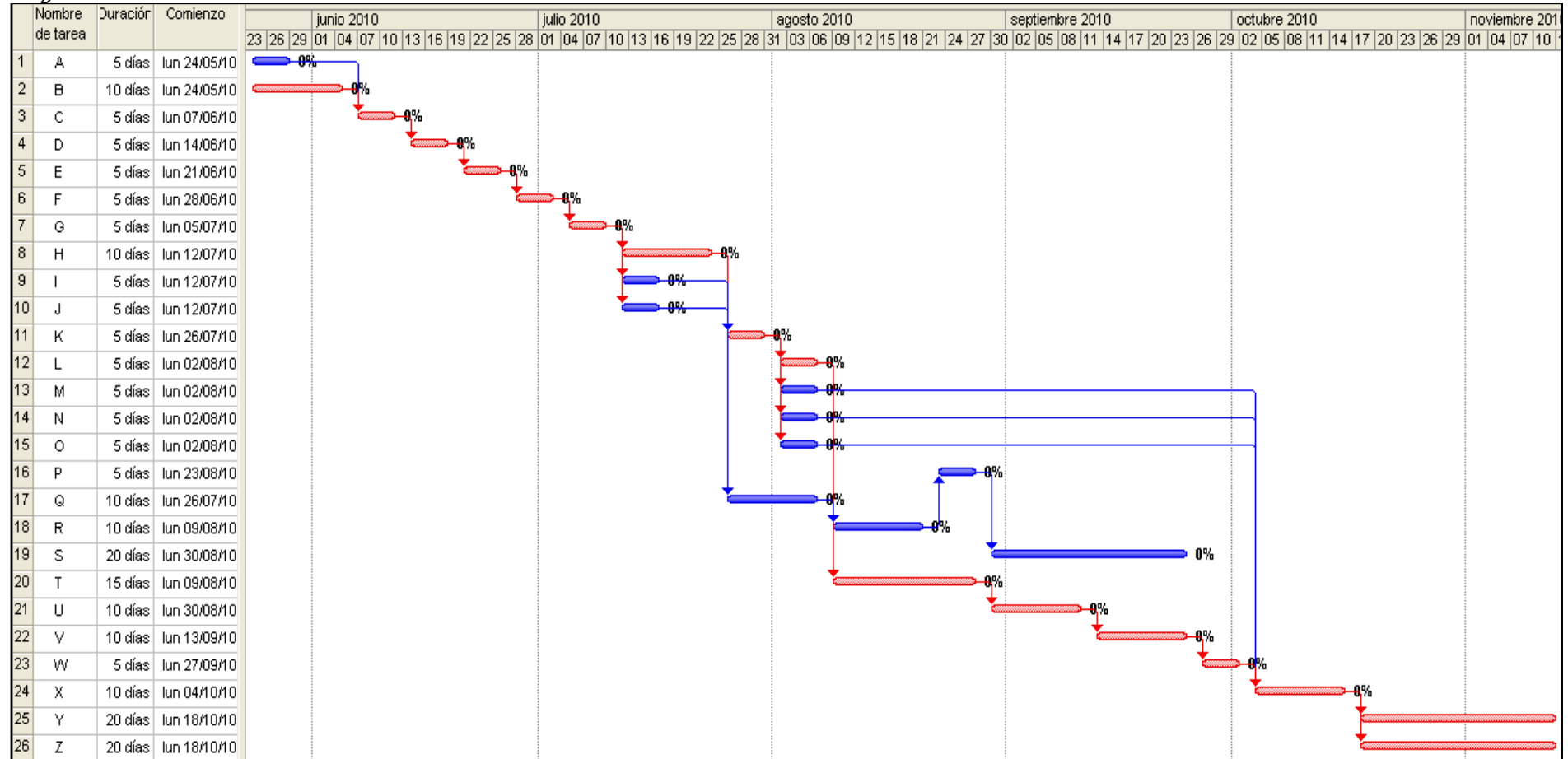


Ilustración 163. Red de actividades.

Diagrama de Gantt.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para la implementación del proyecto, en el cual se puede observar la programación de la secuencia de actividades y la duración total de la implementación, la cual es de 25 semanas (6.25 meses), tomando en consideración, que se laborará semanas con 5 días hábiles y cada uno de ellos con 8 horas laborales.

Diagrama de Gantt:



Ilustraci3n 164. Diagrama de Gantt para la implementaci3n de la propuesta.

XVII.B.4. Organización para la implementación.

XVII.B.4.a. Estructura organizativa.

Está será conformada por miembros de la institución y será de carácter temporal, la cual se detalla a continuación:

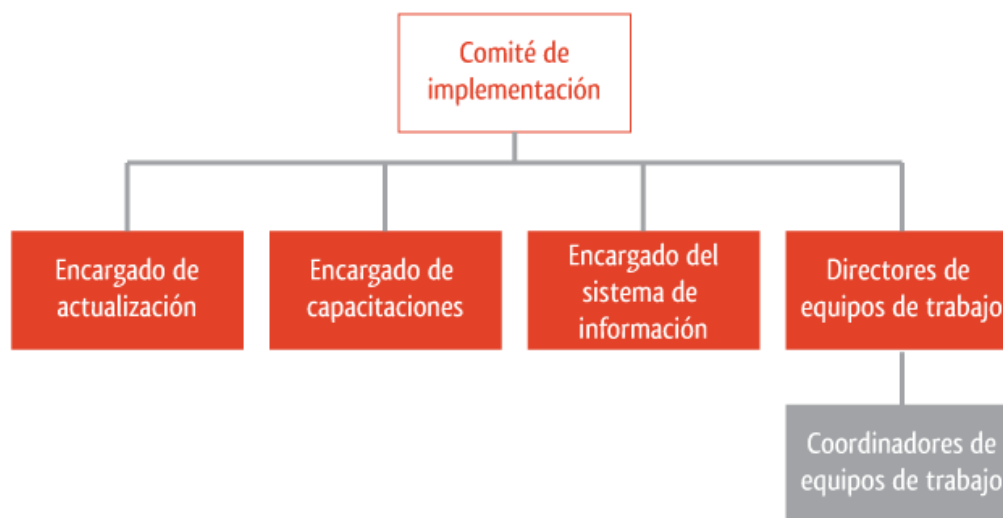


Ilustración 165. Personal necesario para la implementación de la propuesta.

XVII.B.4.b. Descripción de puestos.

Comité de implementación

El comité de implementación tendrá como responsabilidad principal la coordinación, y monitoreo de todas las actividades de cada uno de los subsistemas para la implementación de las mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador, y estará compuesto por el gerente general y el director social.

Encargado de actualización

La función principal será realizar los cambios que se consideren necesarios en la estructura organizativa con base en las funciones correspondientes, además de la coordinación de la actualización de las diferentes herramientas de gestión de la institución; el encargado será designado por el comité de implementación y deberá ser un miembro fijo de la Organización.

Encargado de capacitación

Su responsabilidad será brindar todos los conocimientos necesarios acerca de las mejoras realizadas al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención, por medio de las diferentes capacitaciones, de la misma manera que el encargado de actualización este será designado por el comité de implementación y tendrá que ser un miembro fijo de la institución.

Encargado del sistema de información

Su principal función será poner en marcha el sistema de información, coordinando y supervisando cada una de las actividades necesarias, y el encargado será el director de comunicaciones.

Director de equipo

Este puesto se refiere a cada uno de los directores de las diferentes áreas funcionales y su deber será coordinar la puesta en marcha de cada una de las mejoras.

Coordinador de equipo

De la misma manera que el director de equipo, son los coordinadores de los diferentes equipos y estarán encargados de la implementación operativa de cada una de las mejoras realizadas en el subsistema de puesta en marcha.

Para facilitar la gestión de la implementación,^[EV4] se adjunta el manual que contiene la descripción de las funciones específicas de cada unidad que conformará la organización para la implementación de las mejoras a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador.

XVIII. Evaluación económica

XVIII.A. Inversiones del proyecto

El estudio de costos operacionales e inversiones de la propuesta es una de las partes centrales de la evaluación de las mejoras al sistema de gestión, pues se tomará como criterio base para su aceptación. Su determinación está basada tanto en las etapas de implementación y de operación de la Organización a medida que el tiempo transcurre. Para el cálculo de los costos, es necesario proyectar una situación futura basada en la planificación planteada para la implementación; en el caso de los beneficios percibidos, estos se calculan tomando en cuenta el flujo de efectivo en operación, al implementar las mejoras.

XVIII.A.I. Inversiones fijas

Estas comprenden el conjunto de inversiones que se deben realizar para adquirir los bienes que se destinan en forma directa o indirecta a realizar de la puesta en funcionamiento del sistema. En el caso de la implementación de mejoras a un sistema de gestión, estas estarán relacionadas a la implementación de cambios a la lista de activos fijos con los que cuenta la Organización actualmente.

Estos se dividen en dos tipos de inversión:

- Inversión fija tangible: comprende los bienes o servicios cuantificables y cuyo valor es obtenido en virtud de sus cualidades físicas y tangibles.

- Inversión fija intangible: comprende aquellos bienes o servicios que no pueden ser contabilizados físicamente, pero que pueden crear un valor a la Organización por medio de su utilización.

XVIII.A.1.a. Inversiones fijas tangibles

La inversión fija intangible, debido a las características del proyecto, únicamente consistirá en aquellos cambios del equipo necesarios para implementar las mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP —El Salvador; estos se describen a continuación.

EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA	PRECIO/UNIDAD	MARCA	CANTIDAD REQUERIDA	TOTAL
EQUIPO.				
Computadoras	\$462.00	"Clon" con mueble (<i>Tecno Service</i>)	7	\$3,234.00
Impresoras multifunción	\$119.00	MULTIFUNCIONAL HP C4480 (<i>Office Depot</i>)	2	\$238.00
MUEBLES Y ENSERES.				
Archivadores	\$130.00	ARCHIVERO 4 CAJONES OFICIO COMERCIAL NEGRO	4	\$520.00
Sillas tipo secretaria	\$30.00	SILLA SECRETARIAL NEGRA (<i>Office Depot</i>)	7	\$210.00
TOTAL				\$4,202.00

Tabla 92. Cuadro resumen de inversiones fijas tangibles.

XVIII.A.1.b. Inversiones fijas intangibles

Son todos los rubros no materiales a ser obtenidos por la Organización, relacionados con las mejoras propuestas a la gestión. Estas comprenden aspectos relacionados a la creación, desarrollo, implementación y utilización de la presente propuesta de gestión.

INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS PREVIOS

Incluye gastos relacionados a la evaluación del proyecto, desde el origen de la idea hasta la ejecución del proyecto. Debido a que este rubro fue asumido en parte por los analistas, este no formará parte de la inversión inicial para el proyecto; no obstante se establecerá el total de costos involucrados en la realización del estudio completo del trabajo de graduación "Propuesta de mejora a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP —El Salvador", como un ejercicio académico para cuantificar los costos de un estudio de este tipo.

MATERIALES					MANO DE OBRA					OTROS GASTOS				
RECURSO	CONSUMO	COSTO UNITARIO	PERIODO	TOTAL	RECURSO	CONSUMO	COSTO UNITARIO	PERIODO	TOTAL	RECURSO	CONSUMO	COSTO UNITARIO	PERIODO	TOTAL
Papel	10 resmas	\$4.75	13 meses	\$47.50	Analistas	3	\$200.00	13 meses	\$2,600.00	Teléfono		\$10	13 meses	\$130.00
Fotocopias	3,000 páginas	\$0.02	13 meses	\$60						Gasolina	40 Galones	\$4	13 meses	\$160.00
Tinta de Impresora	15 rellenados	\$3.00	13 meses	\$45						Energía Eléctrica		\$5	13 meses	\$65.00
Otros gastos (Computadoras)	3 equipos	\$25.00 Total	13 meses	\$75.00						Uso de Internet		\$15	13 meses	\$195.00
Sub Totales				\$227.50	Sub Totales				\$2,600.00	Sub Totales				\$550.00
TOTAL													\$3,377.50	

Tabla 93. Detalle de inversión en estudios previos.

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO Y PUESTA EN MARCHA

Comprende los gastos del período contabilizados desde el momento en el que se decide iniciar la implementación de las mejoras hasta el “estado de régimen”, es decir, hasta alcanzar el funcionamiento esperado para cada los cambios al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención.

Los costos de administración y puesta en marcha se resumen a continuación; estos se presentan por el total de cada uno de los subsistemas de implementación.⁹¹.

Subsistema de implementación	Costo (\$)
Modificar estructura organizativa y funciones	120
Actualización o modificación de herramientas de gestión	20
Capacitaciones	65
Sistema de información	80
Puesta en marcha	165
TOTAL	450

Tabla 94. Resumen de costos.

DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

En cuanto al diseño del sistema mecanizado de información (software), se sondearon los precios con programadores y por ser una empresa sin fines de lucro se cotizó un costo de \$500.00 por la realización del programa

IMPREVISTOS

Se establece un rubro de imprevistos para considerar el posible efecto de la inversión en un rubro que no se haya detectado. Para el proyecto se ha previsto establecer el 5% de imprevistos en cada una de las inversiones a realizar.

⁹¹ El detalle de cada una de las actividades se muestra en el apartado de implementación del proyecto

Rubro	Inversión
Inversión fija tangible	
Mobiliario y equipo	\$4,202.00
Sub total 1	\$4,202.00
Inversión fija intangible	
Estudios previos	\$3,377.50
Administración del proyecto y puesta en marcha	\$450.00
Sistema de información	\$500.00
Sub total 2	\$4,327.50
Imprevistos (5%)	\$47.50
Sub total 3	\$4,375.50
Total	\$8,577.50

Tabla 95. Resumen de la inversión fija tangible e intangibles.

El total de la inversión asciende a un monto de \$8,577.50, pero en el caso de los costos de la investigación previa, estos se deducirán de los cálculos de inversión para las evaluaciones por no ser un costo real asumido por la Organización (estos fueron asumidos por los analistas). Por tanto, la inversión efectiva para las mejoras a la gestión ascenderá a un total de \$5,200.00

XVIII.A.2. Financiamiento del proyecto.

El financiamiento de las mejoras realizadas a la primera etapa del modelo de intervención será asumida por la institución por ser un monto relativamente bajo (\$5,200), y debido a que la institución cuenta con suficiente liquidez para asumirlo (resultado del ejercicio del año 2,009, \$100,184.83, según estado de resultados al 31 de diciembre del año 2009); por lo tanto se considera que no se requiere de un financiamiento externo.

XVIII.A.3. Costos operacionales

Este rubro comprende aquellos costos asociados a la operación de las mejoras del sistema de gestión. La descripción de estos costos operacionales se describirá por cada uno de los procesos en los cuales se realizaran mejoras al sistema de gestión de los mismos. Estos costos servirán como insumo en conjunto con el incremento de ingresos por la aplicación de las mejoras a los procesos, para la realización de la evaluación económica del proyecto.

VOLUNTARIADO

RUBRO	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)	DESCRIPCIÓN
Herramientas para la ejecución			
<ul style="list-style-type: none"> Planificación 	15	180	El costo de la planificación no es elevado puesto que la planificación se realizará en un tiempo de tres meses y solo así revisando la planificación operativa en periodos más cortos, los costos a esto se atribuyen a reuniones y el seguimiento de la misma (reuniones cada 15 días con el equipo)
<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de voluntarios (promoción de eventos) 	833.33	5,000	Este es de los rubros que más se afectaría, debido a que se pretende incrementar la asistencia de los voluntarios en un 20%; el monto ha sido calculado con base en el estado de resultados del periodo anterior, el cual muestra un monto anual de aproximadamente \$25,000
<ul style="list-style-type: none"> Confirmación de la asistencia 	150	1,800	Dentro de esta etapa se contabiliza la estrategia de cara a cara, al tener que movilizarse hasta las universidades y para llevar el registro adecuado (gasolina, hojas volantes, hojas de registro, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Registro de voluntarios 	15	180	Esto se realizara por medio de web y el costo será el mismo del mantenimiento a dicho sistema.
<ul style="list-style-type: none"> Control 	20	240	Principalmente aquí el costo lo asume el mantenimiento necesario del sistema de registro y control y la papelería necesaria para el llenado de los diferentes formularios por cada una de las estrategias y campañas de captación.
Asignación de los voluntarios			
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de perfiles de puestos 	15	180	Esto se refiere a la investigación del perfil de cada uno de los puestos, que ocupan los voluntarios, lo cual no implica un costo muy significativo, si se desprecia el costo de mano de obra por realizarlo un voluntario, quedando así solo el costo de papelería y equipo.
<ul style="list-style-type: none"> Selección y asignación. 	35	420	Se refiere a la realización de pruebas para los voluntarios interesados en pertenecer de forma permanente a la institución, para su asignación más idónea y a la programación de las actividades dentro de ella, de la misma forma solo se necesita papelería y equipo, solo que en mayor cantidad por el número de voluntarios. (la demanda es mayor que la oferta)

Capacitación y formación	150	1,800	Este rubro los costos comprenderán el material necesario para las capacitaciones, pues se pretende que la persona que impartirá las capacitaciones sea un miembro de la institución, se toma como promedio un costo de \$15 por capacitación y un rango de 10 a 15 capacitaciones mensuales.
Salarios de personal			El personal necesario, no asumirá como costo puesto que cada una de las actividades se realizará por medio de voluntarios.
Total		9,800	

Ilustración 166. Resumen de costos operacionales para el proceso de voluntariado.

CONSTRUCCIONES

RUBRO	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)	DESCRIPCIÓN
Planificación	100	1,200	La planificación principalmente se refiere a los costos de la localización de los lugares en los que se construirá, a la evaluación de qué lugar es el idóneo y aquí se tomara en cuenta las diferentes actividades para la toma de decisión (criterios externos e internos), también en este rubro se considerara la factibilidad de las tierras, por lo tanto los gastos principales aquí serán la gasolina y la papelería para el registro y evaluación de las alternativas.
Herramientas nuevas			Esto se refiere a cada una de las herramientas que sirven de apoyo a las construcciones, tales como inventarios, control de costos y calidad, seguridad y capacitaciones especializadas del staff.
<ul style="list-style-type: none"> Inventarios 	45	540	En este rubro se tomara en cuenta los inventarios de comida y de herramientas, y se tiene que considerar el mantenimiento del sistema de inventario y la papelería necesaria para llevarlo a cabo.
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de costeo 	10	120	En este caso solo se considera el mantenimiento al sistema de costeo.
<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad 	150	1,800	El control de calidad se llevara a cabo en tres momentos (antes, durante y después de la construcción) y en el caso los mayores gastos serán por el consumo de gasolina, teniendo al mes dos visitas promedio a la fábrica de prefabricación y una visita a los diferentes lugares en los que se construyó (se tiene que tomar en cuenta un promedio de tres escuelas a visitar al mes), más los gastos de papelería.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones especializadas al staff 	105	1,260	El staff está compuesto por cinco miembros (lo cual implica cinco capacitaciones), más una capacitación de primeros auxilios y seguridad ocupacionales estaría hablando de siete capacitaciones mensuales con un costo promedio de \$15.
Personal			El personal necesario, no asumirá como costo puesto que cada una de las actividades se realizará por medio de voluntarios.
Total		4,920	

Tabla 96. Resumen de costos operacionales para el proceso de construcción.

RECURSOS

RUBRO	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)	DESCRIPCIÓN
Planificación, control y evaluación de las estrategias	50	600	Este rubro se refiere a las herramientas para el control de cada una de las estrategias y se ve reflejado en el mantenimiento del sistema y la papelería y equipos necesarios.
Gestión de estrategias	150	1,800	Comprende el sondeo y búsqueda de contactos, estudio de mercado y el establecimiento de relaciones públicas, que la mayoría de costos se refieren a gasolina (por estar la gran mayoría de empresas en el área metropolitana es menor) y equipo de oficina.
Publicidad	675	8,100	Se refiere a la ejecución de la publicidad para atraer donaciones, uno de los costos más fuertes en este rubro se realiza en la campaña institucional, y se pretende aumentar en un porcentaje del 5% por considerar por parte de los directores de la institución que en el periodo pasado se desarrolló de buena, el monto total en el periodo anterior asciende a \$162,000 aproximadamente, siendo este el rubro que más costo tendría.
Seguimiento de relaciones a empresas donantes.			
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a empresas 	833.33	6000	Se refiere a eventos con empresas y a cartas de agradecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Memorias institucionales. 	166.67	2000	Se refiere a la elaboración de memorias que se repartirían a las empresas que realizan donaciones fuerte, además de publicarlas en línea.
Procesos de apoyo			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del sistema de información. 	25	300	Este sistema de información por tener entorno web (lo más recomendado), el costo de mantenimiento sería más elevado que los demás sistemas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de manuales de la organización. 	12.50	150	Se realizara una vez al año y el costo será utilizado para papelería y equipo.

Personal			El personal necesario, no asumirá como costo puesto que cada una de las actividades se realizará por medio de voluntarios.
Total		18,950	

Tabla 97. Resumen de costos operacionales para el proceso de recursos.

Área funcional	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
Voluntariado	\$816.67	\$9,800.00
Construcciones	\$410.00	\$4,920.00
Gestión de recursos	\$1,579.17	\$18,950.00
Total		\$33,670.00

Tabla 98. Resumen de costos por área funcional.

Resumen de costos

Utilizando la tasa de inflación proyectada para cada año se tienen los siguientes costos totales para los años siguientes:

Año 2010	Año 2011	Año 2012
\$33,670.00	\$34,562.93	\$35,530.69

Tabla 99. Resumen de costos proyectados para los tres siguiente años a la implementación.

XVIII.B. Beneficios

Los beneficios económicos esperados al aplicarse las mejoras a la primera etapa del modelo de intervención están basadas en los objetivos de la planificación propuesta (la cual está basada a su vez en el diagnóstico de la Organización); dichos objetivos se pretenden alcanzar por medio de la ejecución de las estrategias planteadas, además de las herramientas y políticas nuevas al implementar las mejoras a la gestión; a continuación se describen cada uno de los objetivos que se consideraron:

Área funcional	Resumen del objetivo.	Descripción.
Recursos	Incrementar un 7% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años.)	Se espera aumentar un 7% más al año anterior durante los tres siguientes años (periodo de la planificación estratégica), con la implementación de las mejoras al proceso de gestión de recursos.

Construcciones	Disminuir un 20% en los costos logísticos de los campamentos.	La reducción de los costos logísticos en las construcciones representaran un aumento equivalente al monto de las mismas y se harán en el periodo de tres años, considerando el primer año el de mayor reducción con un 10% de los costos y el segundo y tercer año con una reducción del 5% para alcanzar un total en los tres años de 20%. En cuanto a la reducción de costos, está relacionado con aprovechar la buena imagen que tiene la institución (por la campaña de fin del año 2009), para gestionar los convenios con las alcaldías, puesto que la mayor reducción de los costos logísticos por parte de la institución está basada en la obtención de ayuda por parte de las alcaldías, considerando el primer año con mayores posibilidades de ayuda por parte de las alcaldías.
Voluntariado	Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	El incremento de la asistencia de los voluntarios a los campamentos trae también un beneficio económico; por el pago que realiza cada voluntario (tomando un promedio de \$10 por cada voluntario) se obtendrá un incremento sustancial del 10% en el primer año, siguiendo un incremento de 5% en cada uno de los dos años siguientes, para un incremento total del 20% en la asistencia de voluntarios a los campamentos. Esta variación del aumento respecto a cada año obedece a que en el primer año (año 2010) se tiene un mayor reconocimiento de la institución por la campaña institucional de gran éxito a finales del año 2009 (un año atípico para la institución); esto hace que sea más factible un mayor incremento mayor en el primer año que en el los dos siguiente.

Tabla 100. Objetivos propuestos por la Organización.

A continuación se muestran los beneficios económicos en el área de recursos para el año 2009, los cuales servirán como base para la proyección durante los años siguientes.

Objetivo	Bases para proyectar (2009)	Incremento año uno	Incremento año dos	Incremento año tres
Incrementar un 7% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años)	Ingresos año 2009 \$789,536.97, según estado de resultados del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009	\$55,267.59	\$59,136.32	\$63,275.86

Tabla 101. Beneficios económicos del proceso de Recursos.

Beneficios económicos en el área de construcciones: Los rubros a tomar en cuenta como costos logísticos dentro de la construcción son los siguientes:

Rubro	Monto (2009)	Descripción
ALIMENTACIÓN OPERACIONAL	\$8,935.03	son los gastos realizados para la alimentación de los voluntarios en los campamentos (lo que no se cubre con las donaciones)
TRANSPORTE PERSONAS Y MATERIALES	\$15,960.56	Los costos del transporte de los voluntarios de San Salvador a los diferentes lugares donde se construye
MATERIALES EDUCATIVOS, FORMACIÓN Y DETECCIÓN	\$5,274.52	son los costos de formación y capacitación para los campamentos
EMERGENCIAS	\$1,765.25	Los costos por emergencias suscitadas en las contracciones, de cualquier índole
TRABAJOS EN CAMPAMENTOS	\$7,630.00	estos costos se refiere a la cajas chicas que tiene cada una de las escuelas
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$28,852.62	estos costos se refieren, como por ejemplo si se tiene la necesidad de aplanar el terreno con maquinaria, etc.
TELEFONÍA OPERACIONAL	\$1,188.58	la institución brinda teléfonos celulares a los jefes de escuela en los campamentos
	\$69,606.56 [EV5]	

Tabla 102. Costos logísticos de construcción. Fuente: estados financieros de la Organización.

Objetivo	Bases para proyectar (2009)	Disminución año uno	Disminución año dos	Disminución año tres
Disminuir un 20% en los costos logísticos en los campamentos.	\$69,606.56 con base en el estado de resultados del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009	\$6,960.66	\$3,480.33	\$3,480.33

Tabla 103. Beneficios del proceso de Construcción.

A su vez, los beneficios económicos en el área de voluntariado se muestran a continuación:

Objetivo	Numero de casa Proyectadas año 2010, 2011, 2012	Cobro promedio por voluntario.	Incremento año 2010 (10%)	Incremento año 2011 (5%)	Incremento año 2012 (5%)
Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	450, ⁹² 473, 497	\$10	\$4,500.00	\$2,365.00	\$2,485.00

Tabla 104. Beneficios del proceso de Voluntariado.

Sumatoria de los beneficios

Objetivo	2010	2011	2012
Incrementar un 7% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años)	\$55,267.59	\$59,136.32	\$63,275.86
Disminuir un 20% en los costos logísticos en los campamentos.	\$6,960.66	\$3,480.33	\$3,480.33
Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	\$4,500.00	\$2,365.00	\$2,485.00
Total	\$66,728.25	\$64,981.65	\$69,241.19

Tabla 105. Beneficios totales.

DETERMINACIÓN DE COSTOS DE CAPITAL (TMAR)

Para advertir los posibles riesgos en una inversión sea cual sea el índole, es necesario conocer las posibilidades de éxito o fracaso que se pueden tener. En el caso de la Organización, la cual invertirá en sus mejoras, deberá verificar su rendimiento mediante el cálculo y aplicación de una Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), la cual representa lo menos que el proyecto puede rendir para considerarlo aceptable desde la óptica de la inversión a realizar. La tasa mínima que el inversionista está dispuesto a aceptar del proyecto se calculara de la siguiente manera:

⁹²⁹² Según la planificación para el año 2010, la cual con la implementación de las mejoras se pretende alcanzar y con un aumento del 5% planificado para cada uno de los años siguientes.

Para calcular la TMAR se empleará la última tasa de inflación que corresponde a febrero del 2,100 y la tasa de asignación de premio al riesgo, o tasa de descuento, la cual “se fija sobre la base del costo de oportunidad del capital, vale decir, cuánto puede ganarse invirtiéndolo en el mercado de capitales, o en alguna otra inversión alternativa”.⁹³, en este caso, se tomará de la tasa pasiva promedio que pagaría un banco o institución financiera si se decidiera poner el monto total de la inversión en una cuenta a plazo fijo, la cual es una tasa de 3.44 % según datos del Banco Central de Reserva de la fecha del 5 de marzo del presente año. Esta tasa se asumirá como constante para los siguientes años para efectos del presente análisis bajo la premisa de que a pesar de ser un proyecto social, la utilización de tales recursos disponibles implicaría no utilizarlos en otros usos (Cohen E., 2006, p. 192).

$$TMAR_{inversionista} = Tasa\ de\ inflación + Premio\ al\ riesgo$$

$$TMAR_{inversionista} = I + R + (I \times R)$$

Así, se muestra a continuación un resumen de los cálculos para las proyecciones a utilizarse:

Año	Índice general ⁹⁴	Tasa de inflación	Premio al riesgo	TMAR
2009	139.077	0.98%	3.44%	4.45%
2010	141.612	1.82%	3.44%	5.33%
2011	145.368	2.65%	3.44%	6.18%
2012	149.438	2.80%	3.44%	6.34%

Tabla 106. Cálculo de la TMAR.

XVIII.C. Flujo de efectivo

Aunque se sabe que como efecto de la implementación de las mejoras se espera que se tenga un incremento de los ingresos, también los gastos operacionales incrementarán, por tanto, es necesario calcular cuál es el monto resultante lo cual se muestra a continuación por medio del flujo neto de efectivo calculado, con base en los gastos e ingresos detallados anteriormente:

N	FNE1	FNE2	FNE3
Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Costos	\$33,670.00	\$34,562.93	\$35,530.69
Ingresos	\$66,728.25	\$64,981.65	\$69,241.19
FNE	\$33,058.25	\$30,418.72	\$33,710.50

Tabla 107. Flujo de efectivo proyectado.

⁹³ Cohen, E y Franco R. *Evaluación de proyectos sociales*. 2ª ed., Siglo XXI editores, 2006.

⁹⁴ Según datos proyectados por el Fondo Monetario Internacional.

Como se puede observar los valores obtenidos son positivos; por tanto, existe un beneficio claro en cuanto al análisis de flujo de efectivo por cada uno de los años que se evalúan; tomando como base esta evaluación económica, la implementación de la propuesta se considera como aceptable.

XVIII.D. Valor actual neto

El valor actual neto representa el valor presente equivalente obtenido a partir de la diferencia entre todas las entradas y salidas de efectivo actualizadas al presente a lo largo del período en análisis del proyecto (4 años) a partir de la cual se puede aceptar o rechazar el proyecto, ya que si la VAN es positiva, la rentabilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo.

Desde un punto de vista de beneficios esperados, si la VAN es mayor a 0 el proyecto se acepta, mientras que si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por consiguiente un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable. Por otro lado si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe rechazarse $VAN < 0$.

Del uso del VAN podemos concluir:

- Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios.
- Supone una revisión anual de todas las ganancias.
- Su valor depende únicamente del valor de la TMAR la cual es determinada por el evaluador.

Para el cálculo de la VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - Inversión\ inicial$$

La tasa i que se utilizara en el cálculo del VAN se ara la TMAR calculada anteriormente para cada uno de los años.

$$VAN = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$30,418.72}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$33,710.50}{(1 + 0.0634)^3} - \$5,200.00$$

$$VAN = \$81,199.61$$

Lo que nos dice que el valor del dinero en el presente es positivo, lo que implica que es aceptable esta evaluación y el proyecto se acepta.

XVIII.E. Análisis beneficio-costo

En esta relación se muestra el comportamiento de la inversión respecto a los beneficios de la misma. Con el fin de que puedan compararse los flujos de beneficios y costos según su valor en el tiempo (Cohen, E., 2006, p. 195), el índice se determina de la siguiente manera:

$$B/C = \frac{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_a}{(1+i)^a}}{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Costo}_a}{(1+i)^a}}$$

Donde:

B/C: Relación beneficio costo

Utilidad: diferencia entre los ingresos y egresos que genera la propuesta.

Costo: Inversión inicial del proyecto.

Beneficios:

$$\text{Beneficios} = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$30,418.72}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$33,710.50}{(1 + 0.0634)^3}$$

Beneficios= \$86,399.61

Costos: inversión inicial: \$5,200

$$B/C = \frac{\$86,399.61}{\$5,200}$$

$$B/C=16.62$$

Como se puede observar se tiene un gran beneficio con muy poca inversión y esto se nota con la razón B/C que es muy buena (de más de 16 dólares de beneficio por cada dólar invertido), por lo tanto el proyecto es económicamente aceptable.

XVIII.F. Análisis de sensibilidad

Posibles escenarios, serian costos, donaciones y ambos, tomando en cuenta el escenario optimista y pesimista, puesto el esperado seria el que ya se realizó en la evaluación económica.

Donaciones

El resumen de los costos por área funcional en este caso se mantendrán constantes y lo que variara serán las donaciones el resumen de costos se presenta a continuación.

Área funcional	Costo promedio mensual	Costo promedio anual.
Voluntariado	\$816.67	\$9,800.00
Construcciones	\$410.00	\$4,920.00
Gestión de recursos	\$1,579.17	\$18,950.00
Total		\$33,670.00

Tabla 108. Resumen de costos por área funcional.

Resumen de costos

Utilizando la tasa de inflación proyectada para cada año se tienen los siguientes costos para los años siguientes:

Año 2010	Año 2011	Año 2012
\$33,670.00	\$34,562.93	\$35,530.69

Tabla 109. Costos proyectados para la propuesta.

Escenarios:

Escenario	Descripción
Optimista	Las donaciones aumentaran en un 9%, por diversos factores como, una mejor relación con las empresas donantes, porque la imagen de la institución fue más difundida y las empresas donantes ven oportunidad de promocionarse por este medio.
Pesimista	Las donaciones tendrán un incremento únicamente del 2% por las mismas razones anteriores solo que en decrecencia.

Tabla 110. Escenarios de sensibilidad de donaciones

Donaciones en el escenario optimista, solo cambiara las que se refiere al área de recursos de un 7% de incremento a un 9%:

Objetivo	2010	2011	2012
Incrementar un 7% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años)	\$71,058.33	\$77,453.58	\$84,424.40
Disminuir un 20% en los costos logísticos en los campamentos.	\$6,960.66	\$3,480.33	\$3,480.33
Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	\$4,500.00	\$2,365.00	\$2,485.00
Total	\$82,518.99	\$83,298.91	\$90,389.73

Tabla 111. Donaciones según el escenario optimista de donaciones.

Evaluaciones

FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo neto de efectivo del escenario optimista con un incremento del 9% de donaciones cada año y los demás valores constantes:

N	FNE1	FNE2	FNE3
Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Costos	\$33,670.00	\$34,562.93	\$35,530.69
Ingresos	\$82,518.99	\$83,298.91	\$90,389.73
FNE	\$48,848.99	\$48,735.98	\$54,859.04

Tabla 112. Flujo de efectivo para el escenario optimista de donaciones.

Como se puede observar el flujo neto de efectivo aumenta sustancialmente al aumentar las donaciones, por lo tanto se puede concluir que el objetivo principal y con el que más beneficio se obtiene es el de recaudación de donaciones de la gestión de fondos.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo de la VAN se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - Inversión\ inicial$$

La tasa i que se utilizara en el cálculo del VAN se ara la TMAR calculada anteriormente para cada uno de los años.

$$VAN = \frac{\$48,848.99}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$48,735.98}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$54,859.04}{(1 + 0.0634)^3} - \$5,200.00$$

VAN=\$130,025.31

Lo que nos dice que el valor del dinero en el presente es positivo, lo que implica que es aceptable esta evaluación y el proyecto se acepta.

ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

La fórmula que se utilizara es la siguiente:

$$B/C = \frac{\sum_{a=0}^4 \frac{Utilidad_a}{(1+i)^a}}{\sum_{a=0}^4 \frac{Costo_a}{(1+i)^a}}$$

Donde:

B/C: Relación beneficio costo

Utilidad: diferencia entre los ingresos y egresos que genera la propuesta.

Costo: Inversión inicial del proyecto.

Beneficios:

$$Beneficios = \frac{\$48,848.99}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$48,735.98}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$54,859.04}{(1 + 0.0634)^3}$$

Beneficios= \$135,225.31

Costos: inversión inicial: \$5,200

$$B/C = \frac{\$135,225.31}{\$5,200}$$

B/C=26.00

Como se puede observar se tiene un gran beneficio con muy poca inversión y esto se nota con la razón B/C que es muy buena, por lo tanto el proyecto es económicamente aceptable.

Escenario pesimista

Donaciones en el escenario pesimista, solo cambiara las que se refiere al área de recursos de un 7%, se reducirán a únicamente a un 2% de incremento cada año:

Objetivo	2010	2011	2012
Incrementar un 2% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años)	\$16,106.55	\$16,428.69	\$16,757.26
Disminuir un 20% en los costos logísticos en los campamentos.	\$6,960.66	\$3,480.33	\$3,480.33
Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	\$4,500.00	\$2,365.00	\$2,485.00
Total	\$27,567.21	\$22,274.02	\$22,722.59

Tabla 113. Donaciones según el escenario pesimista de donaciones.

Evaluaciones:

FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo neto de efectivo del escenario pesimista con un incremento del 2% de donaciones cada año y los demás valores constantes:

n	FNE1	FNE2	FNE3
Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Costos	\$33,670.00	\$34,562.93	\$35,530.69
Ingresos	\$27,567.21	\$22,274.02	\$22,722.59
FNE	(\$6,102.79)	(\$12,288.91)	(\$12,808.10)

Tabla 114. Flujo de efectivo según escenario pesimista de donaciones.

Como se puede observar el flujo neto de efectivo disminuye sustancialmente sustancial mente al disminuir las donaciones, como anteriormente se dijo este objetivo se vuelve fundamental que se alcance lo esperado (7% de incremento).

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo de la VAN se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - Inversión\ inicial$$

La tasa i que se utilizara en el cálculo del VAN se ara la TMAR calculada anteriormente para cada uno de los años.

$$VAN = \frac{(\$6,102.79)}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{(\$12,288.91)}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{(\$12,808.10)}{(1 + 0.0634)^3} - \$5,200.00$$

$$VAN = (\$11,242.90)$$

Lo que nos dice que el valor del dinero en el presente es negativo y en este escenario la inversión no es justificada.

ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

En este escenario no se genera ningún tipo de beneficio por lo tanto se debe de poner mucho énfasis en lograr un aumento del 7% en la recaudación de los fondos, para lograr obtener beneficios.

Costos operacionales

En cuanto a los costos operacionales que será la otra variable a tomar en cuenta, mientras que en este caso los ingresos al realizar las mejoras se mantendrán constantes, a continuación se presenta el resumen de los ingresos:

Objetivo	2010	2011	2012
Incrementar un 7% de los ingresos en cuanto a donaciones del año anterior (todos los años)	\$55,267.59	\$59,136.32	\$63,275.86
Disminuir un 20% en los costos logísticos en los campamentos.	\$6,960.66	\$3,480.33	\$3,480.33
Tener un aumento del 20% en la asistencia a campamento por parte de los voluntarios.	\$4,500.00	\$2,365.00	\$2,485.00
Total	\$66,728.25	\$64,981.65	\$69,241.19

Tabla 115. Costos operacionales de la propuesta.

Escenarios.

Escenario	Descripción
Optimista	Los costos disminuirán cada año un porcentaje de 10% por la mejora en cada uno de los procesos, por medio de la retroalimentación de cada uno de los procesos.
Pesimista	El incremento será mayor a la inflación proyectada (la inflación aumentara el doble)

Tabla 116. Escenarios de sensibilidad de costos.

Escenario optimista

Los costos disminuirán cada año un porcentaje de 10% por la mejora en cada uno de los procesos, por medio de la retroalimentación de cada uno de los procesos.

A continuación se presentan los costos para el primer año que se mantendrán igual seguido de los costos proyectados para los años siguientes con una reducción del 10% cada año.

Área funcional	Costo promedio mensual	Costo promedio anual.
Voluntariado	\$816.67	\$9,800.00
Construcciones	\$410.00	\$4,920.00
Gestión de recursos	\$1,579.17	\$18,950.00
Total		\$33,670.00

Tabla 117. Costos para el primer año de operación del escenario optimista de costos.

Año 2010	Año 2011	Año 2012
\$33,670.00	\$30,303.00	\$27,272.70

Tabla 118. Resumen de costos para tres años de operación según el escenario optimista de costos.

Evaluaciones

FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo neto de efectivo del escenario optimista con un incremento del 7% de donaciones cada año y los demás valores constantes:

n	FNE1	FNE2	FNE3
Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Costos	\$33,670.00	\$30,303.00	\$27,272.70
Ingresos	\$66,728.25	\$64,981.65	\$69,241.19
FNE	\$33,058.25	\$34,678.65	\$41,968.49

Tabla 119. Flujo neto del escenario optimista de costos.

Como se puede observar el flujo neto de efectivo aumenta después del segundo año de la aplicación de las mejoras, por lo tanto si se logran disminuir los costos operacionales con la experiencia y retroalimentación se obtendrían mejores resultados económicos.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo de la VAN se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - Inversión\ inicial$$

La tasa i que se utilizara en el cálculo del VAN se ara la TMAR calculada anteriormente para cada uno de los años.

$$VAN = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$34,678.65}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$41,968.49}{(1 + 0.0634)^3} - \$5,200.00$$

$$VAN = \mathbf{\$91,845.37}$$

Lo que nos dice que el valor del dinero en el presente es positivo, lo que implica que es aceptable esta evaluación y el proyecto se acepta.

ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

La fórmula que se utilizara es la siguiente:

$$B/C = \frac{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_a}{(1+i)^a}}{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Costo}_a}{(1+i)^a}}$$

Donde:

B/C: Relación beneficio costo

Utilidad: diferencia entre los ingresos y egresos que genera la propuesta.

Costo: Inversión inicial del proyecto.

Beneficios:

$$\text{Beneficios} = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0533)^1} + \frac{\$34,678.65}{(1 + 0.0618)^2} + \frac{\$41,968.49}{(1 + 0.0634)^3}$$

Beneficios= \$97,045.37

Costos: inversión inicial: \$5,200

$$B/C = \frac{\$97,045.37}{\$5,200}$$

B/C= 18.66

Como se puede observar se tiene un gran beneficio con muy poca inversión y esto se nota con la razón B/C que es muy buena, por lo tanto el proyecto es económicamente aceptable.

Escenario pesimista.

El incremento será mayor a la inflación proyectada (la inflación aumentara el doble)

A continuación se muestra una tabla con las tasas de inflación aumentadas al doble y su respectiva TMAR:

Año	índice general	Tasa de inflación	Tasa de inflación duplicada	Premio al riesgo	TMAR
2009	139.077	0.98%	1.96%	3.44%	5.47%
2010	141.612	1.82%	3.65%	3.44%	7.21%
2011	145.368	2.65%	5.30%	3.44%	8.93%
2012	149.438	2.80%	5.60%	3.44%	9.23%

Tabla 120. Cálculo de la TMAR.

Con la información anterior se calculan los costos operacionales:

Año 2010	Año 2011	Año 2012
\$33,670.00	\$35,455.86	\$37,441.38

Tabla 121. Costos operacionales de la propuesta.

FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo neto de efectivo del escenario pesimista aumentando los costos por el incremento de la inflación al doble:

n	FNE1	FNE2	FNE3
Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Costos	\$33,670.00	\$35,455.86	\$37,441.38
Ingresos	\$66,728.25	\$64,981.65	\$69,241.19
FNE	\$33,058.25	\$29,525.79	\$31,799.81

Tabla 122. Flujo de efectivo del escenario pesimista de costos.

Como se puede observar el flujo neto de efectivo disminuye al incrementarse los costos pero aun así los valores son positivos y la evaluación es aceptada.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo de la VAN se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - Inversión\ inicial$$

La tasa i que se utilizara en el cálculo del VAN se ara la TMAR calculada anteriormente para cada uno de los años.

$$VAN = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0721)^1} + \frac{\$29,525.79}{(1 + 0.0893)^2} + \frac{\$31,799.81}{(1 + 0.0923)^3} - \$5,200.00$$

$$VAN = \$74,918.76$$

Lo que nos dice que el valor del dinero en el presente es positivo, lo que implica que es aceptable esta evaluación y el proyecto se acepta.

ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

La fórmula que se utilizara es la siguiente:

$$B/C = \frac{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_a}{(1+i)^a}}{\sum_{a=0}^4 \frac{\text{Costo}_a}{(1+i)^a}}$$

Donde:

B/C: Relación beneficio costo

Utilidad: diferencia entre los ingresos y egresos que genera la propuesta.

Costo: Inversión inicial del proyecto.

Beneficios:

$$\text{Beneficios} = \frac{\$33,058.25}{(1 + 0.0721)^1} + \frac{\$29,525.79}{(1 + 0.0893)^2} + \frac{\$31,799.81}{(1 + 0.0923)^3}$$

Beneficios= \$80,118.76

Costos: inversión inicial: \$5,200

$$B/C = \frac{\$80,118.76}{\$5,200}$$

B/C=15.41

Como se puede observar se tiene un gran beneficio con muy poca inversión y esto se nota con la razón B/C que es muy buena, por lo tanto el proyecto es económicamente aceptable.

Resumen.

Escenarios	FNE1	FNE2	FNE3	VAN	B/C	No. de casas (\$1,500)	%de incremento en casas.
Esperado	\$33,670.00	\$34,418.72	\$33,710.50	\$81,199.61	16.62	54	4.70%
Donaciones (optimista)	\$48,848.99	\$48,735.98	\$54,859.04	\$130,025.31	26.00	86	7.15%
Donaciones (pesimista)	(\$6,102.79)	(\$12,288.91)	(\$12,808.10)	(\$11,242.90)	---	-7	-1.45%
Costos operacionales (optimista)	\$33,058.25	\$34,678.65	\$41,968.49	\$91,845.37	18.66	61	5.14%
Costos operacionales (pesimista)	\$33,058.25	\$29,525.79	\$31,799.81	\$74,918.76	15.41	49	4.44%

Tabla 123. Cuadro resumen de la evaluación económica.

Conclusión:

Que el rubro que mayor sensibilidad tiene es el de donaciones, como se puede verificar en el análisis de sensibilidad al haber un incremento o decremento mayor en este rubro que en el de costos operacionales como se puede apreciar en la tabla anterior, además de que en el caso que la propuesta marche según lo esperado se obtendría un beneficio de 54 casas más (que si no se aplicaran), lo que implica un monto de \$81,199.61.

XIX. Evaluación social

XIX.A. Definición del problema social

XIX.A.I. Antecedentes

La vivienda es una edificación; su principal función consiste en brindar refugio y un espacio de habitación a las personas, protegiéndolas de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales; esto responde a la necesidad básica del ser humano de refugiarse para atenuar las condiciones adversas de la vida a la intemperie. Se estima que entre el 50% y el 60% de la población del mundo vive en casas con diferentes niveles de carencias y mala equipamiento, en condiciones de hacinamiento y otros factores ambientales

inadmisibles. Si se estima la población mundial en unos 6,813 millones⁹⁵, esto significa que entre 3,400 y 4,100 millones de personas habitan en viviendas en diversos grados de deterioro y con insuficientes servicios básicos. La verdadera situación, sin embargo, se aprecia mejor si se consideran los siguientes datos sobre el número y proporción de personas afectadas en distintas regiones:

- a) Ocho de cada diez habitantes de las áreas rurales de los países menos desarrollados.
- b) Uno de cada dos habitantes de las áreas urbanas de ese grupo de países.
- c) Dos de cada diez habitantes de las áreas rurales de los países desarrollados.
- d) Dos de cada diez habitantes de las áreas urbanas de estos mismos países .

En resumen, unos 2,060 millones de personas carecen en el mundo de viviendas adecuadas.

Los niveles mundiales de déficit habitacional por bloque se calculan de la siguiente manera: países desarrollados (7%), América Latina (40%), África (60%), Asia y Oceanía (50%). El indicador tradicionalmente utilizado para medir el acceso a una vivienda adecuada es el déficit habitacional. El déficit habitacional es definido como la situación en la que se encuentran los hogares del país que no tienen acceso a una vivienda (déficit cuantitativo) o que habitan en viviendas cuyos techos y paredes son de desechos o materiales que no ofrecen seguridad, o tienen piso de tierra, o carecen de algún tipo de dotación de agua potable, servicios sanitarios y electricidad (déficit cualitativo).

XIX.A.2. Situación habitacional en América Latina y el Caribe

En la Conferencia de Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos, realizada en Estambul en 1996, los países de América Latina y el Caribe presentaron un Plan Regional de Acción, preparado en la Reunión Regional de 1995. Estos países plantearon como objetivo regional prioritario la superación de la pobreza, especialmente la encontrada en zonas urbana, así como la equidad dentro de los asentamientos humanos; plantean que el desarrollo sustentable de los asentamientos humanos es una meta alcanzable en la región. La realidad de la región muestra que el déficit habitacional, en sus distintas formas e intensidades, afecta alrededor del 45% de los hogares y, hasta la fecha, la inversión en nuevas viviendas no ha sido suficiente para equiparar el incremento anual en el número de hogares. En consecuencia, el déficit ha ido creciendo año con año.

⁹⁵ Según el United States Census Bureau.

A mediados de la década de 1990 se contabilizaban 100 millones de viviendas en América Latina y el Caribe. La población de 474 millones de habitantes conformaba unos 118 millones de hogares. La diferencia entre el número de hogares y de viviendas entrega una primera dimensión del déficit regional, de 18 millones de soluciones habitacionales faltantes. Sin embargo, los 100 millones de viviendas existentes no se encontraban en su totalidad en buen estado; las estimaciones al respecto indican que es preciso renovar alrededor de un 10% del parque habitacional. 10 millones de viviendas deterioradas que no son recuperables, por lo que forman parte del déficit cuantitativo. Adicionalmente una parte del stock de viviendas se encuentra en estado de deterioro recuperable, por lo que se requieren acciones de rehabilitación para alcanzar un estándar aceptable. Se estima en 25 millones la cifra de viviendas afectadas por este problema, denominado déficit cualitativo.

En consecuencia, alrededor del año de 1995 en la región de América Latina y el Caribe el déficit habitacional total alcanzaba a algo más de 53 millones (déficit cuantitativo de 28 millones más déficit cualitativo que afectaba a 25 millones de viviendas). Las estimaciones sobre evolución de esta situación en el tiempo indican que las necesidades de viviendas se incrementan anualmente entre 2.6 y 2.8 millones por concepto de crecimiento del número de hogares y exposición del deterioro del stock habitacional.

Para lograr un plan de acción que elimine la situación de déficit habitacional en la Región se necesita la construcción de una cantidad mínima de viviendas anuales, correspondientes al crecimiento en el número de hogares, correspondiente a 1, 858,000 unidades habitacionales.

XIX.B. Situación habitacional en El Salvador

La situación habitacional para el caso específico de El Salvador es el siguiente:

Los principales resultados del VI Censo de población y V de vivienda 2007 indican que el parque habitacional⁹⁶ total del país ha incrementado un 35% respecto al año 1992 mientras que el total de hogares únicamente ha incrementado un 23%.

⁹⁶ Conjunto de inmuebles residenciales existentes en un ámbito determinado.

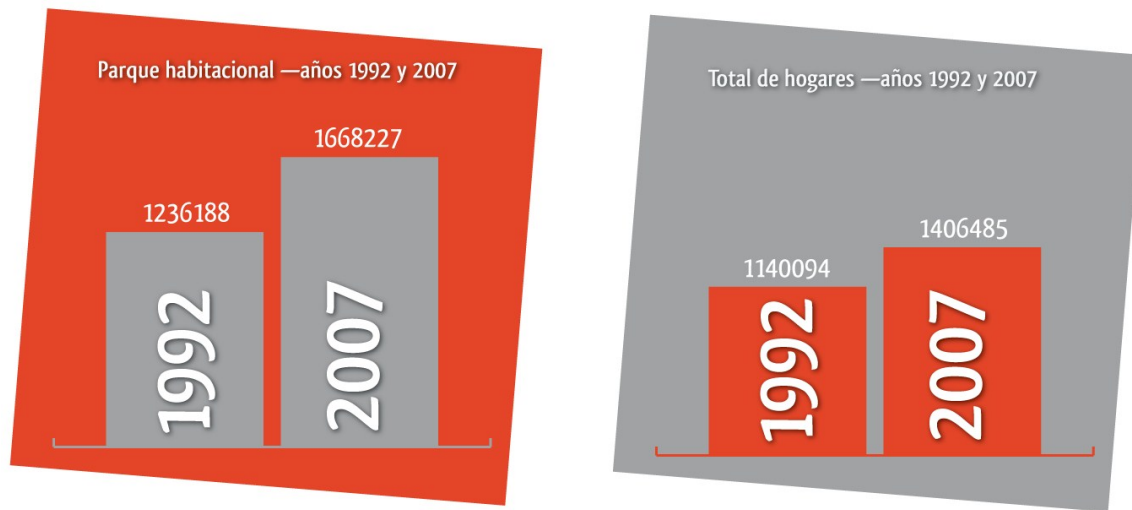


Ilustración 167. Parque habitacional y total de hogares 1992 y 2007

La situación de déficit habitacional Nacional es calculada por medio de sus dos criterios fundamentales: déficit cuantitativo y cualitativo es como sigue.

- i. Déficit cuantitativo: está conformado por la sumatoria de los hogares en hacinamiento.
 - Hogares allegados: se toma como hogar allegado de los terceros hogares en adelante en una misma vivienda. Para el censo de 2007 suman 16,594. El 50% de estos hogares están ubicados en el área metropolitana.
 - Hogares en mesón: se considera como déficit cuantitativo los hogares residiendo en un mesón y las viviendas móviles, carpas, cuevas y otros, que para el año 2007 es de 27,789 viviendas.

Haciendo un total de 44,383 viviendas.

- ii. Déficit cualitativo: el déficit cualitativo implica que son viviendas que necesitan mejoramiento de la misma ya sea por piso, techo y/o paredes deficitarias.

Materialidad de pared: 1.2% del parque habitacional (20,767 viviendas) poseen paredes deficitarias: paja, palma o material orgánico o bien de desechos.

Material	Número de viviendas	Porcentaje
Concreto o mixto	1,204,698	73%
Bahareque	65,000	4%
Adobe	255,388	15%
Madera	22,982	1%
Lámina metálica	99,392	6%
Otros	20,767	1.2%

Tabla 124. Déficit por tipo de material de paredes.

Materialidad de techo: 1% del parque habitacional (14,391 viviendas) poseen techo deficitario: paja, palma o material orgánico o bien de desechos.

Material	Número de viviendas	Porcentaje
Lámina metálica	485,819	29%
Lamina de asbesto	434,236	26%
Losa de concreto	105,263	6%
Teja	478,550	29%
Lamina de fibrocemento	149,968	9%
Otros	14,391	1%

Tabla 125. Déficit por materialidad de techo.

Materialidad de piso: 23% del total del parque habitacional (315,206 viviendas) poseen piso deficitario ya que poseen piso de tierra.

Material	Número de viviendas	Porcentaje
Ladrillo de cemento	611,344	45%
Ladrillo de barro	15,709	1%
Losa de cemento	302,312	22%
Tierra	315,206	23%
Cerámica	110,283	8%
Otros	17,999	1%

Tabla 126. Déficit por materialidad de piso.

Es así como el número de viviendas con al menos una de las tres carencias sobre la estructura de la vivienda es 315,918 viviendas lo que representa un 23% del parque habitacional total. Por tanto el déficit habitacional asciende a un total de 360,301 viviendas.

El acceso de la población de más bajos ingresos a una vivienda adecuada se ve dificultado por cuatro factores principales: primero, la insuficiente capacidad adquisitiva que impide transformar su demanda potencial en

una demanda efectiva; segundo, la carencia de garantías satisfactorias para acceder a los créditos hipotecarios disponibles; tercero, la imposibilidad de acreditar ingresos permanentes, lo cual constituye un problema grande en países con sectores informales importantes como es el caso de El Salvador; y cuarto la enorme dispersión geográfica de muchas viviendas.

XIX.B.1. Derecho de las personas a una vivienda

Los artículos 1 y 2 de la Constitución de El Salvador reconocen a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado y su derecho a la vida, a la integridad física y moral, y a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. El artículo 101, por su parte, destaca que el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano. Más específicamente, el artículo 119 establece que la construcción de vivienda es una actividad de interés social y obliga al Estado a procurar que el mayor número de familias Salvadoreñas lleguen a ser propietarias de su vivienda.

XIX.B.2. Problema social

El problema social que busca aliviar el desarrollo del presente trabajo de graduación se expresa en la siguiente frase:

“En El Salvador existen altas tasas de déficit de vivienda claro efecto de la pobreza extrema en la que vive gran parte de la población en el País”

XIX.B.3. Objetivo en el ámbito social

Básicamente el objetivo de desarrollo que persigue el proyecto es: “Contribuir a la disminución en los niveles de déficit de vivienda a Nivel Nacional a través de la asignación y construcción de viviendas de emergencia en comunidades que se encuentran dentro del umbral de pobreza extrema”. La forma como el proyecto se espera que contribuya al fin expresado anteriormente se presenta en el siguiente esquema:

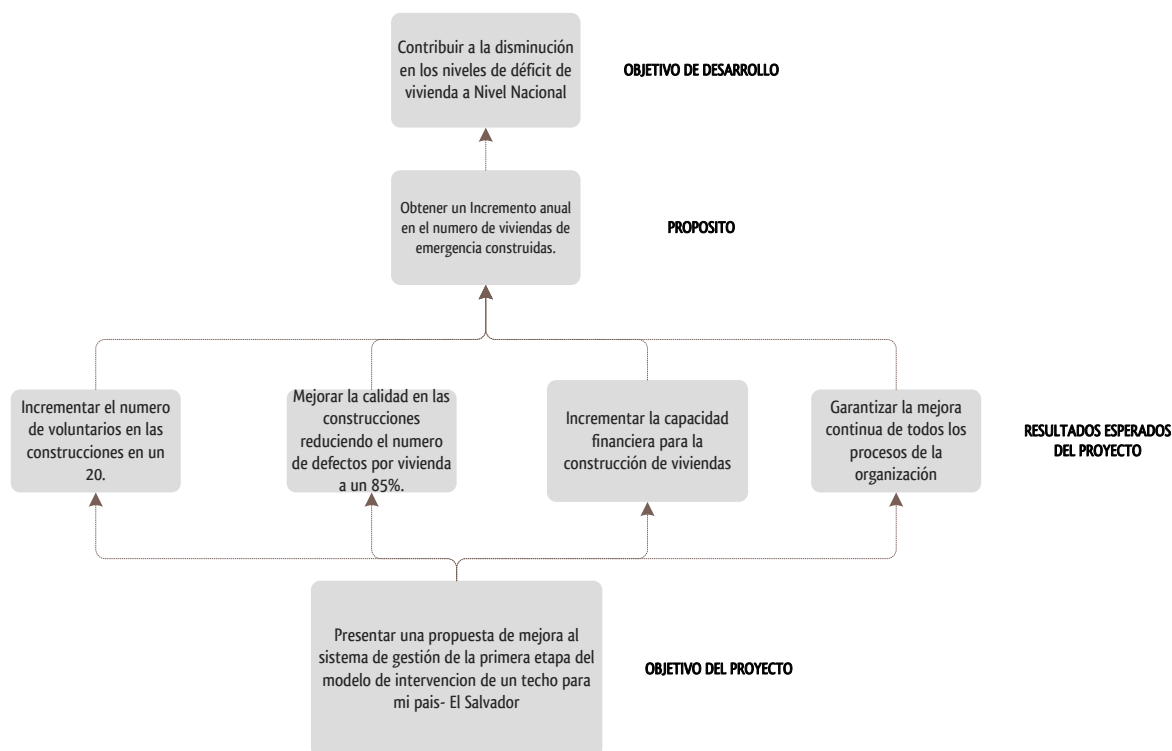


Ilustración 168. Esquema de contribución de la propuesta al beneficio social

XIX.C. Contribución del proyecto al desarrollo del País

XIX.C.I. Incremento en el nivel de desarrollo humano

El aumento de los ingresos es solo una de las necesidades que la población tiene; la nutrición adecuada, el acceso a agua limpia, mejores servicios médicos, más y mejor escolaridad para los hijos, transporte económico, vivienda adecuada, empleo continuo y medios de vida seguros y productivos, libertad de circulación y expresión, vida familiar satisfactoria, afirmación de los valores culturales y religiosos, tiempo y formas adecuadas de recreación, oportunidades de participar en las actividades de la sociedad civil son otras de las múltiples aspiraciones que demandan las personas, las cuales se encuentran debidamente reconocidas dentro del concepto de desarrollo humano.

Crear las condiciones para que las familias y las personas posean una vivienda adecuada, es por lo tanto, una de las mejores rutas para elevar los niveles de desarrollo humano en el país. Esto se debe al carácter especial que tiene la vivienda, en tanto contribuye un bien primario de defensa contra los rigores climáticos, de intercambio social, de uso y desarrollo familiar, de mejoramiento de los estándares sociales, de salud y

educación y finalmente un bien que transforma a su dueño en sujeto protagonista de la economía que lo rige y le devuelve algo que es esencial para el ser humano: La dignidad.

Es decir, que si la gente cuenta con una vivienda adecuada es de esperarse que simultáneamente mejoren sus principales indicadores económicos y sociales, especialmente los relacionados con las tres opciones críticas recogidas en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), consistentes en disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y destrezas y lograr un nivel de vida decente.

Índice de Desarrollo Humano (IDH):

Es un estudio cuantitativo por país elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros:

- Vida larga y saludable. Medida según la esperanza de vida al nacer.
- Educación. Medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria.
- Nivel de vida digno. Medido por el PIB per cápita PPA en dólares.

Reducción de la pobreza

La vivienda juega un papel decisivo en la calidad de vida de las personas debido a que de ella depende el acceso o no a ciertos servicios sociales básicos necesarios para alcanzar un nivel mínimo de bienestar, y también porque para quienes la poseen representa su principal inversión y el patrimonio más importante.

No es de extrañar, en este sentido, que la medición de la pobreza a través del método de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) este fundamentado en indicadores que miden la calidad de la construcción de la vivienda (materiales utilizados en pisos, techos y paredes) y la provisión de servicios elementales para su habitabilidad.

Muchas familias y personas de bajos ingresos, sin embargo, tienen severas dificultades de acceso a viviendas adecuadas, debido a que su capacidad adquisitiva es insuficiente para cubrir el precio de las mismas.

XIX.C.2. Ayuda al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

En de 2000, 187 líderes mundiales y jefes de Estado, incluido el de El Salvador, adoptaron la Declaración del Milenio, en la que se comprometieron a cumplir con un conjunto mundial integrado de objetivos cuantitativos y con plazo para eliminar la pobreza en el siglo XXI, ahora conocidos como Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los 8 ODM consisten en: erradicarla extrema pobreza y el hambre, alcanzar la educación primaria universal, promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, detener y empezar a revertir la propagación del VIH/SIDA, el paludismo, el dengue y otras enfermedades, asegurar la sostenibilidad ambiental y desarrollar una asociación global para el desarrollo. Los 7 primeros objetivos incluyen 11 metas que son responsabilidad de los países pobres, mientras que el último incluye 7 metas que son responsabilidad de países ricos.

XIX.D. Población objetivo

Los proyectos de construcción de viviendas están dirigidos principalmente a los asentamientos precarios rurales y/o urbanos, siendo estas comunidades albergadas en viviendas autoconstruidas bajo deficientes condiciones de vida los cuales normalmente carecen de servicios básicos tales como agua potable, drenaje, electricidad y teléfonos; sus residentes existen en un estado permanente de inseguridad legal y social ya que viven en terrenos sin el consentimiento de sus auténticos dueños y están sujetos a amenazas de desalojo y la negación de los servicios municipales de agua potable, recolección de basura, drenaje pluvial, pavimentación de calles, transporte público, iluminación entre otros.

Frecuentemente se localizan en zonas de riesgo sujetas a degradación ambiental y peligros. Se complica la implementación de los servicios básicos por su carencia de planificación y diseño urbano, además de su acelerado crecimiento. Los residentes normalmente carecen de suficiente preparación educativa y por lo tanto no es común que estén dentro de las actividades económicas formales.

Sus habitantes tienen mayores riesgos de contraer enfermedades y una mayor mortalidad debido a sus niveles de pobreza y la influencia negativa del medio ambiente donde residen. El acceso a equipamiento urbano tal como escuelas, clínicas y atención social está muy limitado. El espacio público abierto puede ser inseguro e insuficiente para las necesidades de la comunidad.

A la fecha no existe una estadística de fuente oficial que brinde una dimensión confiable de la totalidad de asentamientos precarios tanto rural como urbano. En 2009 el PNUD formuló una propuesta de un programa de pobreza urbana enfocada a estas comunidades en pobreza extrema; según la investigación efectuada se identificó que para los 43 municipios más urbanos del país existen alrededor de 1,747 asentamientos con un total de 335, 877 hogares, que representan el 36.3 % de los hogares urbanos entre los cuales el 53.4% poseen dos o más carencias habitacionales.

Según datos del Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), la presencia de déficit habitacional se da mayoritariamente entre familias cuyos ingresos son inferiores a los dos salarios mínimos, el 78.2% del total del déficit. El Instituto libertad y progreso (ILP) estima que la población que carece de tenencia de propiedad legal corresponde mayoritariamente a población con salarios menores a dos salarios mínimos, y estima que por lo menos 200,000 familias (14.2% de los hogares salvadoreños) carecen de legalidad de sus inmuebles por no cumplir entre otros con las normativas básicas y estándares de la Ley de Urbanismo y Arquitectura y la Ley de Medio Ambiente. En general el estado de hacinamiento tiende a ser más marcado en los asentamientos precarios (40.3%) que el promedio urbano (30%). En cuanto al déficit habitacional en los asentamientos se presentan mayores niveles que el promedio urbano, 29.8% y 20.3% respectivamente.



Ilustración 169. Beneficios sociales de la propuesta.

XIX.E. Impacto social

XIX.E.I. Incremento de viviendas construidas

Se prevé que el incremento anual en el número de viviendas construidas mediante la implementación del proyecto será de un 5% anual, por lo que el número de viviendas esperadas para un periodo de 3 años será el siguiente:

Año	Número de viviendas construidas	Porcentaje respecto al universo en déficit (%)
2010	450	0.125
2011	473	0.131
2012	497	0.138
Total	1,420	0.394

Tabla 127. Total de viviendas a construirse.

El total de viviendas esperadas para el periodo de 3 años equivale a un 0.39% del universo total de viviendas en situación de déficit (360,301 viviendas). Asumiendo que en cada hogar únicamente reside una familia, situación que muchas veces no es consistente especialmente en los asentamiento precarios donde el porcentaje de hogares en hacinamiento es equivalente al 43% y considerando que el promedio de personas por familia es de 4.2 se tiene que el número de personas beneficiadas asciende a la cantidad de 5,964 personas.

Para el periodo comprendido entre 2001 (año en que se fundó la organización en El Salvador) hasta diciembre de 2009 el número de viviendas construidas es como sigue:

Año	Número de viviendas construidas	Porcentaje respecto al universo en déficit (%)
2001	77	0.021
2002	30	0.008
2003	12	0.003
2004	36	0.01
2005	153	0.04
2006	333	0.09
2007	421	0.12
2008	332	0.09
2009	137	0.04
Total	1,531	0.42

Tabla 128. Beneficio de las viviendas al déficit nacional.

El total de viviendas para el periodo comprendido entre 2001 y 2009 representa un 0.42% respecto al déficit habitacional, el número de personas beneficiadas es equivalente a 6,430 personas. Haciendo una comparación entre la situación antes y después del proyecto se tiene lo siguiente:

INDICADORES MOMENTO	Número de viviendas construidas	Personas beneficiadas	Porcentaje respecto a déficit de vivienda (%)
Antes de la implementación del proyecto, periodo (2001-2009)	1,531	6,430	0.42
Después de la implementación del proyecto, periodo (2010-2012)	1,420	5,964	0.39
Diferencia	111	466	0.03

Tabla 129. Comparación del antes y después de la implementación de la propuesta.

Se tiene que la diferencia entre el estado A (antes de la implementación) cuya duración es de 9 años y el estado B (después de la implementación) con duración de 3 años es de únicamente 111 viviendas. El promedio de viviendas construidas al año de 2001 a 2009 es de 170 al compararlo con el promedio de 2010 a 2012 de 473 viviendas al año, se tiene un incremento anual de aproximadamente 303 viviendas representando un beneficio a 1273 personas adicionales al año.

XIX.E.2. Beneficios en la población objetivo mediante la construcción de viviendas

La construcción de viviendas a familias que se encuentran dentro del umbral de pobreza constituye una mejora sustancial en sus condiciones de vida, son evidentes las condiciones indignas en las que residen actualmente en su mayoría en viviendas donde sus paredes y techo se encuentran construidas con desechos (cartón, bolsas plásticas, laminas oxidadas, etc.), y piso de tierra condiciones que no permiten proteger a las personas adecuadamente contra las inclemencias del clima y facilitan la generación de enfermedades en sus habitantes.

El saneamiento y la salud dependen uno del otro, por lo menos 1.6 millones de personas mueren anualmente como resultado de las malas condiciones sanitarias e higiénicas, cifra 5 veces más alta que la de los muertos del 2004 por el tsunami del océano indico. Estudios indican que la prevalencia de enfermedades letales en los asentamientos precarios tales como: neumonía, diarrea, paludismo y sarampión se debe principalmente a las malas condiciones de vida más que al nivel de ingresos de la población.

Dentro de las mejoras que proveerá el diseño de vivienda a ser construida es que posee un piso de madera lo que conlleva a reducir el nivel endémico de los beneficiados (se disminuyen las afecciones por enfermedades como diarrea, anemia, derivadas de plagas, etc.) por la ausencia de contacto a la tierra.

Otro aspecto que se verá mejorado es el acceso a una mejor ventilación en las viviendas, es común que en los asentamientos precarios se utilice leña u otros combustibles sólidos para la cocción de los alimentos y se deseche la basura por medio de su quema, lo cual genera aglomeración de partículas dañinas en el aire y monóxido de carbono lo cual provoca que los niveles de contaminación del aire se eleven *hasta 20 veces respecto al nivel recomendado; Las afecciones respiratorias generadas por estas prácticas se ven agudizadas cuando las condiciones de las viviendas presentan falta de ventilación* y hacinamiento.

En muchos casos los accidentes y la violencia son también consecuencias de las condiciones inadecuadas de la vivienda. Las lesiones producidas por caídas son frecuentes en los alojamientos de mala calidad.

Una de las funciones de la vivienda es el atenuar las condiciones climáticas que afectan la salud del ser humano, dentro de estos una de relevancia es la temperatura ambiental en el caso de exceso de calor algunas de las afecciones que se presentan en las personas serian: nerviosismo, fatiga, irritabilidad, vértigos, palpitaciones, etc. En el caso de exceso de frio se observa destrucción de tejidos, enfriamientos generalizados, accidentes, etc.

A continuación se presenta un cuadro resumen donde se presentan las relaciones claves entre las condiciones en las viviendas y sus efectos en la salud:

Deficiencia de la vivienda y su entorno	Posible efecto en la salud
La estructura de la vivienda no presenta las condiciones necesarias para servir como albergue que protege adecuadamente de temperaturas extremas, ruido, y la entrada de polvo, lluvia, insectos y roedores transmisores de enfermedades.	Riesgo de incendios que pueden provocar quemaduras, también riesgo de enfermedades respiratorias u otras transmisibles.
Ventilación inadecuada y espacio limitado para el número de habitantes provocando problemas de hacinamiento.	Resfriados, tuberculosis, meningitis, infecciones respiratorias.
Aire contaminado por mala ventilación y utilización inadecuada de cocinas de leña.	Enfermedades respiratorias crónicas.

Tabla 130.Relaciones claves entre condiciones en las viviendas y sus efectos en la salud.

XIX.E.3. Beneficios en los voluntarios

La relación que el voluntario busca con los beneficiarios es el bien común, el conocimiento de una necesidad en otro ser humano mueve al voluntario a emprender los esfuerzos necesarios para aliviar esa necesidad. El brindar esta ayuda a los demás asegura un crecimiento personal en la medida en que la adquisición de nuevos hábitos morales abre puertas para el logro de fines mayores. Por tanto se considera la acción del voluntariado como un ámbito en que al crecer la persona por el ejercicio de los hábitos morales se construye un mundo más generoso y alegre. Lo que se pone de manifiesto en esta intención es resaltar un aspecto muy característico del ser humano como protagonista de excepción en hechos sociales, es motor e impulsor de los cambios. Que sea motor e impulsor de los cambios sociales nos acerca a la consideración de que lo propio del ser humano no es el cambio sino el logro de ese cambio. La persona a nivel personal no es cambiante, es apertura, es dar, es ofrecimiento. El cambio será más bien la consecuencia de la manifestación de la apertura que opera tanto a nivel esencial de la persona, en cuanto la persona dona y en la medida en que ese don es aceptado por otra persona crece y ese crecimiento lo aporta a la sociedad en términos de añadidura. De ahí que la persona en cuanto aporta añade a la sociedad la novedad que conlleva el conocimiento de ese

crecimiento, facilitando de ese modo el crecimiento de los demás y estableciendo la relación como ámbito de crecimiento personal.

Con el fin de lograr que los voluntarios activos en una organización decidan involucrarse cada vez más en las actividades sociales es de suma importancia considerar los siguientes factores, los cuales forman parte de la propuesta contenida en el presente trabajo de graduación.

- a. Crear nuevas oportunidades. Las personas necesitan que les ofrezcan diferentes opciones de participación según la edad, los intereses, las capacidades o la disponibilidad de tiempo. Con los años cambian los intereses, los compromisos y la disponibilidad a implicarse por lo que las organizaciones tienen que tomar esto en cuenta. La puesta en práctica de esta iniciativa contribuirá al incremento en el número y diversidad del cuerpo de voluntariado.
- b. Buena gestión de los voluntarios. Gestionar correctamente a los voluntarios es un prerrequisito para añadir valor a la experiencia del voluntariado tanto para los protagonistas como para las organizaciones, pero también aumenta el impacto del voluntariado en términos de desarrollo y cambio social. La buena gestión también contribuye a que los voluntarios se compenetren con el contexto en el que van a trabajar, especialmente cuando esto les brinda la oportunidad de reflexionar.
- c. Reconocimiento del voluntariado. Es imperativa la necesidad de valorizar y reconocer plenamente todas las actuaciones emprendidas por el voluntariado en busca de una mejora en la sociedad.
- d. Crear un entorno propicio. Aunque los tres factores anteriores (crear nuevas oportunidades de participación, gestionar correctamente a los voluntarios y valorizarlos) son indispensables para incrementar la participación en la acción social, su presencia esta muchas veces supeditada a la existencia de un entorno favorable al voluntario.

Tabla 131. Tabla Resumen de evaluación social

TABLA RESUMEN DE EVALUACION SOCIAL	
Enunciado de problema social	<i>“En El Salvador existen altas tasas de déficit de vivienda claro efecto de la pobreza extrema en la que vive gran parte de la población en el País”</i>
Objetivo que busca el proyecto en el ámbito social	<i>“Contribuir a la disminución en los niveles de déficit de vivienda a Nivel Nacional a través de la asignación y construcción de viviendas de emergencia en comunidades que se encuentran dentro del umbral de pobreza extrema”</i>
Situación actual (déficit habitacional)	360,301 Viviendas
Población objetivo	Asentamientos Precarios Rurales y/o Urbanos
BENEFICIOS	
Beneficiarios	Incremento anual de aproximadamente 303 viviendas, significando un beneficio directo a 1273 personas adicionales al año.
Voluntarios	El fortalecimiento de ciertos factores de importancia (crear nuevas oportunidades, buena gestión de los voluntarios, reconocimiento del voluntariado y crear un entorno propicio) promoverá un mayor compromiso de parte de los voluntarios (esperado un aumento de 600 jóvenes en un año) hacia la causa, permitiéndoles un crecimiento personal.
Desarrollo del país	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el Nivel de Desarrollo Humano. • Reducción de la pobreza. • Ayuda al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

XX. Impacto ambiental

XX.A. Justificación

El resultado social más tangible a corto plazo propuesto por Un techo para mi País comprende la entrega de viviendas de emergencias a sus beneficiarios como un beneficio inicial que no solamente soluciona parcialmente el problema de vivienda en que las personas en condiciones de pobreza extrema viven, sino también sirve como un incentivo para que las comunidades inicien su trabajo de desarrollo social y económico. El objetivo de esta evaluación es determinar el nivel de influencia de las viviendas de emergencia construidas por Un techo para mi País –El Salvador hacia el medio ambiente.

Como base para el análisis, se deberán tomar las siguientes premisas sobre la gestión de Un techo para mi País:

- La vivienda de emergencia entregada no pretende ser una solución permanente para los problemas habitacionales para las personas beneficiadas. Su uso pretende ser previsto para la duración del programa propuesto por el Modelo de intervención de la Organización.
- La construcción de las viviendas es realizada en los terrenos donde las personas habitan durante el momento de la detección y asignación. Un techo para mi País no influye de ninguna manera en la asignación de espacios habitacionales, sino que pretende solucionar una necesidad integral de los beneficiarios, delegando las condiciones del terreno adonde habiten a entidades locales como alcaldías u otras entidades gubernamentales.
- La vivienda de emergencia se deberá considerar como un bien mueble, debido a la facilidad con la cual puede ser montada y desmontada. Siendo un bien no diferente en este aspecto a una tienda de campaña, únicamente pretende modificar las condiciones precarias bajo las que las personas habitan el lugar, y no así la interacción entre las personas y el medio ambiente.

Para la evaluación del impacto negativo que las actividades de la primera etapa del modelo de intervención podrían acarrear, se deberán tomar en cuenta los diferentes aspectos relevantes a su desarrollo:

- la materia prima de la cual está fabricada la vivienda;
- las actividades mismas de la construcción de viviendas de emergencia;
- las restricciones legales en término de protección al medio ambiente en el país;
- los usos que los beneficiarios le darán a la vivienda.

XX.B. Materia prima

El diseño actual de la vivienda de emergencia se compone principalmente de madera, siendo esta materia prima un recurso natural que aunque es renovable, es relativamente escaso en El Salvador (actualmente El

Salvador posee 298 cientos de hectáreas de bosque, ascendiendo a un 14.4% del área total⁹⁷). La alta escasez de recursos boscosos en el país crea una gran dificultad en la obtención de este recurso en el país (el precio de un pie-tabla⁹⁸ en el país asciende hasta los US\$1.05), lo cual ha requerido la búsqueda de proveedores en Guatemala, adonde el precio de la madera es de incluso la mitad del ofrecido en el país; a pesar de esto, se deberá analizar la garantía de obtención de la materia prima a lo largo del tiempo.

Actualmente, Un techo para mi País pretende aumentar el número de viviendas de emergencia en al menos una unidad por año. Tomando en cuenta que el nuevo diseño de madera fue introducido al país a mediados del año 2009, se tomarán en cuenta las construcciones realizadas y las mínimas planificadas para proyectar un dato de requerimientos de madera, tanto en términos de volumen como de la cantidad de árboles a ser talados para la construcción de las viviendas. Para esto, se deberá tomar en cuenta que:

- El diseño actual de la vivienda requiere una cantidad de madera equivalente a aproximadamente 850 pie-tabla para la construcción cada una de las viviendas de emergencia. Actualmente se utiliza madera de pino como materia prima.
- Se construyeron 159 viviendas de emergencia de madera durante el año 2009, de las cuales 137 fueron de madera. Con base en la política de aumento de al menos una unidad de construcción por año, se esperan como mínimo un total de construcción de 1490 viviendas para el periodo 2009-2012.

Con base en esta información, se puede proyectar no solamente los requerimientos en términos de madera, sino también el impacto medioambiental en términos de extensiones de bosque necesarias para cumplir con los pedidos de cada construcción, utilizando equivalencias entre volumen de madera y cantidad de acres necesarios a ser talados. La *Ilustración 170* muestra el cálculo del impacto ambiental anteriormente descrito.

⁹⁷ *Global Forest Resources Assessment 2005*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005.

⁹⁸ Un pie-tabla equivale a 144 pulgadas cúbicas.

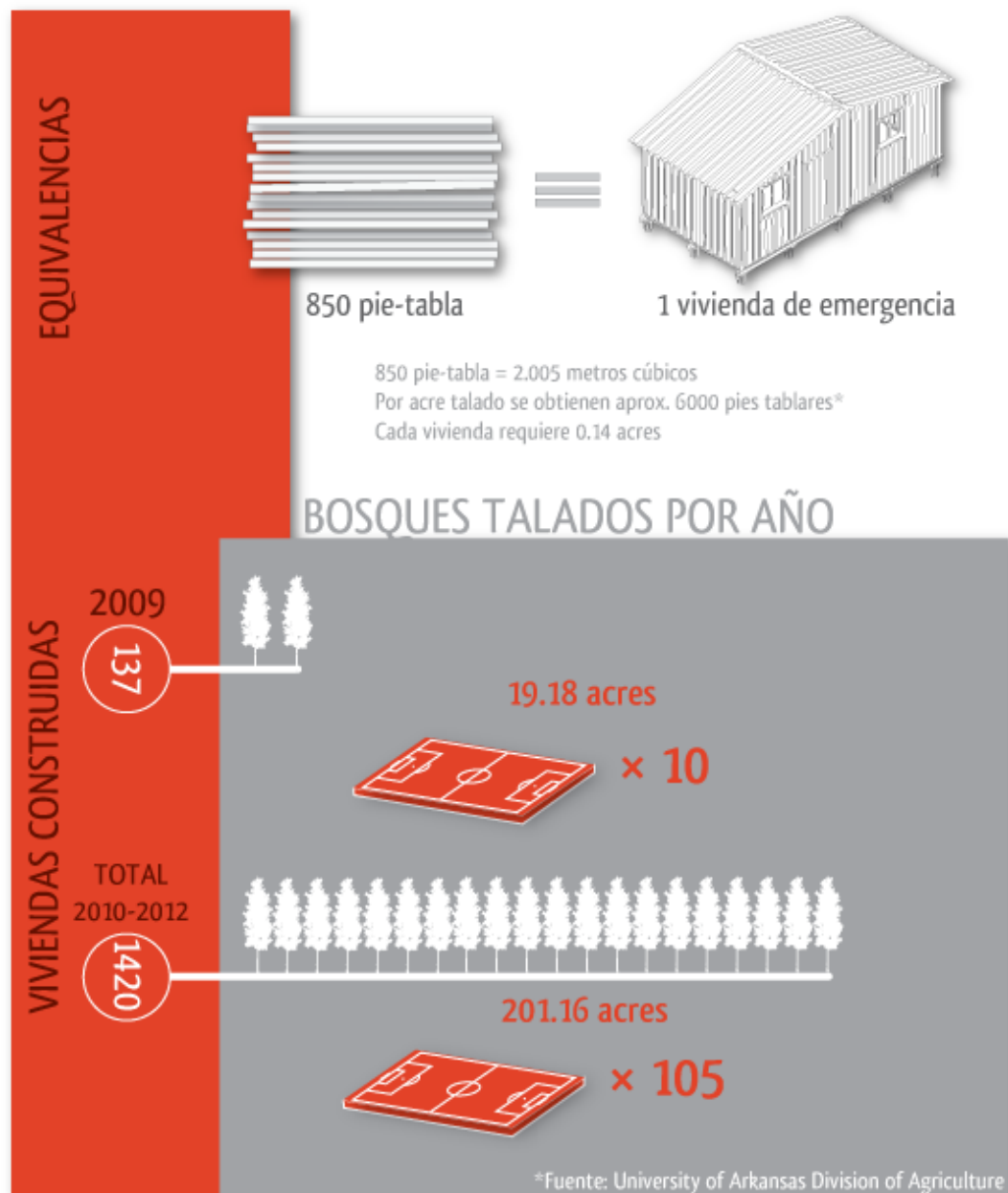


Ilustración 170. Requerimientos de materia prima en los próximos años.

En términos de las fuentes locales, esta demanda de recursos de forma constante es sostenible a lo largo del tiempo. En términos de los cuatro años de construcciones evaluados, se utilizará un promedio de 745 metros cúbicos de madera. Según datos de *Global Forest Resources Assessment 2005* (Evaluación de recursos forestales 2009, FAO, 2005), Guatemala exporta anualmente alrededor de 19 millones de metros cúbicos al año, aunque de este total solamente 623000m³, siendo los requerimientos de la Organización para la construcción de vivienda un 0.003% del total de producción forestal anual, y un 0.12% del total de madera de rollo industrial producida en el país.

⁹⁹Aunque Guatemala es un país con recursos forestales significativos, de acuerdo con el estudio “Situación de los Bosques del Mundo 2005” preparado por la FAO, el país cuenta con una superficie forestal de 3.9 millones de hectáreas (36.3% del área total del país).

Si bien esta mayor disponibilidad de materia prima permite una mayor facilidad para la búsqueda de proveedores de materia prima que cumpla con los requisitos para la construcción de las viviendas, es observable una clara disminución de los bosques. De hecho, el índice de deforestación en 1996 de acuerdo con INAB fue de 80,000 hectáreas por año, sin embargo, de acuerdo con FAO, el índice de deforestación del país alcanzó el orden de 150,000 hectáreas en ese año. Esta deforestación se presenta principalmente en los bosques del Petén (77%) y Alta Verapaz (23%). Además, otro indicador importante es la disminución de existencias en formación¹⁰⁰, lo cual determinará a la larga la extinción de los bosques madereros en el futuro. Actualmente Guatemala cuenta con 3,938 millones de hectáreas de existencias en formación, las cuales decrecen a una tasa de casi 9000 hectáreas anuales.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la procedencia de la madera utilizada. Un techo para mi País como consumidor de los proveedores no es responsable directo de la selección de fuentes madereras, por lo que no está afectado legalmente siempre y cuando los aserraderos cuenten con el permiso del INAB en Guatemala.¹⁰¹ Esto garantizará, en cierta medida, que la madera ofrecida por los proveedores no haya sido extraída de especies de árboles protegidos en su país de origen.

XX.C. Sitios de construcción

XX.C.I. Detección y asignación

Como parte importante del proceso de entrega de viviendas de emergencia, Un techo para mi País desarrolla la actividad de detección y asignación, en la cual se eligen los hogares a ser beneficiados con el proyecto. Desde la óptica del impacto medioambiental, los asentamientos humanos en cualquier lugar implican un efecto al ambiente que le rodea, por lo que es importante tomar en cuenta esto dentro de la evaluación del impacto. Para la elección de estos asentamientos, Un techo para mi País toma la decisión de construir o no alguna vivienda en el lugar, tomando en cuenta los siguientes criterios (Ver *Proveedores de materia prima*, página 319):

- que no existan altos riesgos de desastres en la zona en términos de incendios, inundaciones o deslaves, entre otros, garantizando la seguridad de los beneficiarios;

⁹⁹ Madera en rollo que se utiliza con fines industriales, tal como está (por ejemplo, como postes de transmisión o pilotes) o como materia prima que luego se transforma en productos industriales como madera aserrada, paneles o pasta. Véase también madera en rollo. –Fuente: *Glosario del aprovechamiento forestal*, FAO.

¹⁰⁰ Volumen sobre la corteza de todos los árboles vivos de más de X cm. de diámetro a la altura del pecho. Incluye el tronco a nivel del suelo o a la altura del tocón hasta un diámetro máximo de Y cm. y puede incluir también las ramas de un diámetro mínimo de W cm. (1. Los países deberían indicar los tres límites (X, Y, W en cm.) y las partes del árbol que no han sido incluidas en el volumen. Los países también deben indicar si las cifras indicadas se refieren al volumen por encima del suelo o por encima del tocón).

¹⁰¹ Instituto Nacional de Bosques, Guatemala.

- que los asentamientos no se encuentren dentro de áreas cuyas condiciones ambientales atenten contra la salud de los beneficiarios;
- que la construcción no altere las condiciones medioambientales de forma extraordinaria.

Aunque estos requisitos son en cierta medida tomados en cuenta por la Organización, no es su responsabilidad velar por su cumplimiento. Entre las responsabilidades de las entidades gubernamentales se encuentra el ordenamiento humano según criterios técnicos, legales y ambientales, y es su responsabilidad la asignación de terrenos para las personas que viven en campamentos. Asimismo, la construcción de las viviendas de emergencia no corresponden de ninguna manera a un aval por parte de la Organización a la usurpación de terrenos ilegales; más bien, permiten mitigar algunos de los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los habitantes de estos campamentos, permitiendo una vivienda más digna durante el tiempo en el cual los afectados y entidades del gobierno busquen una solución a la situación inicial en la que se encuentren.

XX.C.2. Zonas de riesgos de desastres ambientales

La Ley de Medio Ambiente en su Artículo 5 define el desastre ambiental como “todo acontecimiento de alteración del medio ambiente, de origen natural o inducido, o producido por acción humana, que por su gravedad y magnitud ponga en peligro la vida o las actividades humanas o genere un daño significativo para los recursos naturales, produciendo severas pérdidas al país o a una región”. Con base en esta definición, la Ley del Medio Ambiente por medio de su Artículo 12 indica que el MARN deberá asegurar que la dimensión ambiental sea incorporada en todas las políticas, planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo y ordenamiento del territorio. Esto aplicará, por tanto, a las actividades de ordenamiento realizadas por las alcaldías.

Actualmente no existe un marco normativo para la prevención y mitigación de riesgos en el país que incluya a los riesgos naturales dentro de sus consideraciones,¹⁰² por lo que la Organización tiene la libertad para la construcción en cualquier lugar sin repercusiones legales respecto a las zonas donde se realice. Algunas de las justificaciones de parte de la Organización para la construcción en cualquier terreno donde existan asentamientos son:

- Se asume que la construcción de la vivienda no influye en la decisión de los beneficiarios de asentarse en el lugar. Para esto, una de las políticas de la asignación comprende la priorización a hogares con mayor tiempo de vivir en el lugar.
- La facilidad de armado y desmontaje de la vivienda permite que la localización de esta no sea una limitación en caso que cualquier autoridad decida la relocalización de las comunidades.
- La vivienda en sí, permite mitigar en cierto modo el riesgo que el medio ambiente presenta a las familias viviendo en tales condiciones. Esto entrega beneficios de forma provisional a las personas que viven en los asentamientos.

¹⁰² *Plan Nacional de ordenamiento y desarrollo territorial*. Ministerio de Obras Públicas, 2004.

XX.C.3. Permisos ambientales

No es necesaria la obtención de permisos ambientales para la construcción de viviendas de emergencia en terrenos privados (es decir, donde las familias beneficiarias son dueñas de ellos), debido a que estos ya han sido asignados por las alcaldías con el propósito de la construcción de viviendas. Más importante aun es la consideración de que debido a la característica de bien mueble de la vivienda de emergencia (debido a que es fácilmente desmontable y transportable), y por su índole de vivienda temporal, no es necesaria la obtención de permisos para la construcción según el artículo 12 de la Ley del Medio Ambiente de El Salvador.

Todas las actividades de construcción en caso de son avaladas y apoyadas por las alcaldías de la jurisdicción bajo la cual se realiza el proyecto; debido a que la alcaldía realiza las actividades de lotificación, y que el proyecto no pretende ser de carácter permanente (debido al tipo de vivienda y las características del modelo de intervención), Un techo para mi País no es el responsable directo más que de la entrega de las viviendas de emergencia dentro de los asentamientos, una actividad comparable a la de entregar tiendas de campaña a los beneficiarios en situaciones de vivienda precaria.

XX.D. Construcciones

La Organización no realiza ningún tipo de daño al medio ambiente durante las construcciones, debido a que no está a cargo de las actividades de lotificación y preparación que modifique el terreno en gran manera. Igualmente, las actividades de asignación no incentivan la destrucción de recursos forestales, especialmente si se está construyendo en lugares considerados como áreas naturales protegidas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Además, las actividades de construcción no requieren la modificación del paisaje, y utiliza materiales naturales que no dañan el medioambiente. Los voluntarios utilizan prácticas de construcción no dañinas, debido a que siempre son utilizadas herramientas manuales.

XX.E. Síntesis

Con base en lo observado, se puede concluir que:

- Un techo para mi País –El Salvador no incurre en la infracción de leyes ambientales debido a que no existen disposiciones legales en contra de la construcción en sitios con riesgos.
- Bajo la asunción de que la vivienda es un bien mueble, las viviendas construidas por Un techo para mi País –El Salvador no requieren la autorización ambiental para las construcciones.
- La materia prima importada no causa un impacto severo a los recursos forestales del país proveedor, por lo que se recomienda el uso de la materia prima.

XX.F. Recomendaciones

La compra de materia prima deberá ser gestionada con proveedores que talen árboles por medio de concesiones nacionales; en el caso de Guatemala esto se hará por medio de la gestión con el INAB.¹⁰³

Se recomienda la elaboración de una evaluación de impacto ambiental de la vivienda, que tome en cuenta de forma directa aspectos tales como la variación en el estilo de vida de los habitantes, la interacción de las viviendas con el medio y el uso de agentes químicos para el mantenimiento de las viviendas en el futuro.

Desarrollo de nuevos diseños de vivienda que utilicen una menor cantidad de madera en puntos específicos, sea esto por medio de las mejoras continuas al diseño de la vivienda, permitiendo así la reducción de costos de materia prima y la reducción en la cantidad de madera necesaria.

¹⁰³ Instituto Nacional de Bosques de Guatemala.

Conclusiones

La presente propuesta ha comprendido mejoras a la gestión de Un techo para mi País –El Salvador, las cuales están desagregadas en los diversos subsistemas que la comprenden como organización. La razón de esto ha sido el fortalecimiento de cada uno de estos, esperando así una mejora en los resultados medibles de la Organización.

Respecto a la medición, se ha trabajado extensivamente en proveer las herramientas necesarias para la planificación y el control de la gestión, de acuerdo con las exigencias y con las capacidades en términos de recursos disponibles dentro de la Organización; el diagnóstico realizado mostró oportunidades de mejora organizacional según los siguientes aspectos:

- estructura organizativa y funciones,
- planificación organizacional,
- captación de donaciones,
- estrategias para captación y gestión del voluntario,
- estrategias territoriales de construcción y método constructivo.

Por tanto, se desarrolló una propuesta de mejoras a la gestión que tomen en cuenta tales necesidades. Se ha encontrado:

- que la Organización posee los recursos financieros, humanos y la información necesaria para la implementación de mejoras para la primera etapa de su modelo de intervención;
- la gestión externa es un elemento de gran importancia para garantizar la sostenibilidad de la Organización, debido a que de eso depende la obtención de sus recursos;

La evaluación de la propuesta se realizó con base en la línea base diagnosticada en la Organización, contra los objetivos planteados durante la planificación organizacional para año 2010. Respecto a tales evaluaciones, se encontró lo siguiente:

- Que el rubro que mayor sensibilidad tiene es el de donaciones, como se puede verificar en el análisis de sensibilidad al haber un incremento o decremento mayor en este rubro que en el de costos operacionales como se puede apreciar en la tabla anterior, además de que en el caso que la propuesta marche según lo esperado se obtendría un beneficio de 54 casas más (que si no se aplicaran), lo que implica un monto de \$81,199.61.
- Básicamente en un periodo de tres años después de implementar las mejoras, se alcanzaría los logros en cuanto al número de viviendas construidas, los logros obtenidos en los nueve años anteriores.
- Que se justifica el porcentaje mayor de asignaciones y construcciones a mujeres por parte de la institución, por ser más vulnerables por las mismas condiciones de desigualdad de género en el país.
- La selección de proveedores de madera avalados por entes Regulatorios Nacionales asegura que se respeten las leyes ambientales del país de donde se importa el material.

Glosario técnico

Abastecimiento	Conjunto de actividades para la provisión de bienes y servicios externos necesarios para la realización de las actividades.
Adaptación	Ajuste de características técnicas para el óptimo funcionamiento en un medio específico.
Análisis	Atacar un problema al desglosarse en sub-problemas.
Aprovisionamiento	Conjunto de actividades para la provisión de bienes y servicios externos necesarios para la realización de las actividades empresariales.
Área natural protegida	Aquellas partes del territorio nacional legalmente establecidas con el objeto de posibilitar la conservación, el manejo sostenible y restauración de la flora y la fauna silvestre, recursos conexos y sus interacciones naturales y culturales, que tengan alta significación por su función o sus valores genéticos, históricos, escénicos, recreativos, arqueológicos y protectores, de tal manera que preserven el estado natural de las comunidades bióticas y los fenómenos geomorfológicos únicos.
Auditoría	Inspección, interna o externa, de los distintos procesos de gestión.
Blog	Página web estilo diario que facilita un interfaz por el que los usuarios pueden recibir las noticias expuestas en él de manera automática.
Calidad	Propiedades inherentes a un bien que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas
Calidad	Conjunto de especificaciones deseadas en un producto o servicio.
Campamento	Evento en el cual se realizan construcciones.
Colecta	Evento realizado una vez al año con el fin de recaudar fondos, y consiste en una colecta de forma masiva realizada en las calles por voluntarios
Comunicación interna	Proceso encargado de interpretar y procesar internamente la información como recurso estratégico.
Conciertecho	Un evento que realiza la organización para recaudar fondos, comprende la organización de un concierto.
Contraparte	Parte contraria en la operación de un proyecto. En este caso, Un techo para mi País, fundación interesada en el desarrollo y beneficios del trabajo de graduación.
Control	Es la comparación de un valor esperado con el resultado de un proceso. Es la etapa del proceso administrativo encargada del monitoreo, la evaluación y la modificación de las actividades de una organización.
Convenio	Consiste en un acuerdo de voluntades para crear, transmitir, modificar o extinguir

obligaciones y derechos reales o personales.

Costo FOB	Es utilizado en este caso para definir aquel necesario para la obtención de la casa prefabricada, en la fábrica.
Costo total	Es la suma de todos los costos.
CSS	Cascading Style Sheets. Tecnología que permite crear páginas web con un diseño más exacto, añadiendo mayores posibilidades a HTML y permitiendo una mayor separación entre la información y la presentación.
Desarrollo	Consiste en la etapa en la cual el sistema de información es creado.
Diagnóstico	Proceso analítico para el conocimiento o determinación de una relación de las características y causas de un problema.
Diagnóstico	Proceso analítico para el conocimiento o determinación de una relación de las características y causas de un problema.
Discurso comunicacional	Mensaje específico que la institución comunica a los entes externos.
Diseño	Es la determinación de cómo el problema será resuelto al especificar los cambios en los componentes del sistema.
División sexual del trabajo	Organización social del trabajo que asigna distintas cargas y tareas a hombres y a mujeres, en desventaja de estas. Tradicionalmente, el trabajo no remunerado ha recaído en las mujeres.
Dominio	Sistema de denominación de hosts en Internet el cual está formado por un conjunto de caracteres el cual identifica un sitio de la red accesible por un usuario.
Empoderamiento	Empoderamiento, se refiere al aumento de la fortaleza social o económica de los individuos y las comunidades, de manera que puedan tomar control de sus vidas.
Empoderamiento	Empoderamiento, se refiere al aumento de la fortaleza social o económica de los individuos y las comunidades, de manera que puedan tomar control de sus vidas.
Equipos	En nuestro caso se llama equipo a un grupo de voluntarios que trabajan de forma constante en alguna de las áreas funcionales en la organización.
Escuela	Equivalente a organización de campamento para las construcciones.
Estereotipos de género	Construcciones mentales que reproducen una concepción esquemática del mundo social y que suponen una generalización de características o aspectos de los hombres y de las mujeres.
Estrategia	Directriz que determina los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.
Evaluación	Proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora.

Externalidad	Elementos de orden social y que no tienen una expresión monetaria, pasan a ser absorbidos por el concepto de externalidades.
Formulario	Plantilla o documento con espacios vacíos que han de ser introducidos por el usuario a un sistema.
Función	Conjunto de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos de una organización.
Género	Construcción cultural de un conjunto de roles y valores correspondientes a uno y otro sexo, que enfatiza sus dimensiones histórica y social. Se diferencia del concepto de "sexo", condición biológica que distingue a mujeres y hombres.
GPL	General Public License. Es una licencia de distribución de software gratuito que permite copiarlo, modificarlo y redistribuirlo. Fue creado por la Free Software Foundation para su proyecto GNU, y se aplica a miles de productos de software, incluyendo el sistema operativo Linux.
Habilitación social	Actividades enfocadas principalmente al desarrollo de habilidades y competencias de las personas y las comunidades dentro del plan de intervención de Un techo para mi país.
HTML	Hypertext Markup Language. Lenguaje de etiquetas estandarizado para la creación de documentos para la web.
Imagen institucional	Elementos representativos y más significativos de una Organización, en el plano de la opinión pública.
Imagen institucional	Elementos representativos y más significativos de una Organización, en el plano de la opinión pública.
Impacto ambiental	Cualquier alteración significativa, positiva o negativa, de uno o más de los componentes del ambiente, provocada por acción humana o fenómenos naturales en un área de influencia definida.
Implementación del proyecto	Periodo de transición entre la formulación del proyecto y su operación.
Incentivo	Estimulo externo que provoca un comportamiento dirigido a metas.
Indicador	Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite describir algún aspecto de la Organización con el fin de valorar lo alcanzado en relación con los objetivos planteados.
Índice de pobreza extrema	Parámetro de dimensionamiento de la pobreza extrema en El Salvador.
Inspección	Examinar o reconocer una actividad en específico.
Intendente	Es un puesto dentro de la estructura de temporal que se encarga de velar por que los voluntarios tengan la alimentación necesaria en los campamentos.
Interfaz	Un mecanismo o punto de interacción entre dos componentes del sistema.
Inventario	Registro de existencias y suministros (habitualmente físicos) con los que cuenta una organización.

Ishikawa, diagrama de	El Diagrama Causa-Efecto es una metodología de organización y representación las diferentes ideas propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (epónimo de su creador, Dr. Kaoru Ishikawa) o diagrama de espina de pescado; es utilizado en las fases de diagnóstico y solución de problemas.
Jefe de construcción	Es un puesto dentro de la estructura de temporal que se encarga de supervisar a los jefes de cuadrilla.
Jefe de cuadrilla	Es un puesto dentro de la estructura de temporal que se encarga de supervisar a los cuadrilleros.
Jefe de escuela	Es un puesto dentro de la estructura de temporal que se encarga de velar por el interés de los voluntarios y de mantener el orden en el campamento.
Jefe de materiales	Es un puesto dentro de la estructura de temporal que se encarga de que los materiales estén en el lugar de construcción en el momento justo y necesario.
Kit de alimentación	Paquete de provisiones, el cual es entregado por la cuadrilla a las familias para la preparación de los alimentos para la cuadrilla y la familia.
Kit de construcción	Conjunto de implementos facilitados a los voluntarios para la construcción.
Límites	Una entidad que sirve para delimitar o separar a un sistema de su ambiente.
Logística	Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
Logística	Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
Mantenimiento	La última etapa en el ciclo del desarrollo de sistemas, después de su implementación. Su objetivo es mantener el sistema funcionando a un nivel aceptable.
Manual	Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo en la organización.
Manual de organización	Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo a partir de la estructura orgánica y funciones generales.
Manual de procedimientos	Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad.
Manual organizacional	Constituye una de las herramientas Organizacionales de comunicación para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.
Medio Ambiente	El sistema de elementos bióticos, abióticos, socio económicos, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con los individuos y con la comunidad en la que viven, determinando su

relación y sobrevivencia, en el tiempo y el espacio.

Método	Guía que muestra secuencia y ordenadamente cómo una persona realiza un trabajo.
Método constructivo	Tiene que ver de forma directa con los materiales de construcción en este caso de una casa de emergencia.
Metodología	Cuerpo de prácticas, procedimientos y reglas utilizadas por las personas que trabajan en una disciplina o que realizan una investigación. Usualmente es implementada como un conjunto de pasos o fases bien definidas, cada una de las cuales obtiene como resultado un grupo de datos o criterios de salida.
Modular	Capacidad que tiene un sistema de ser estudiado, visto o entendido como la unión de varias partes que interactúan entre sí y que trabajan para alcanzar un objetivo común, realizando cada una de ellas una tarea necesaria para la consecución de dicho objetivo
Modular	Capacidad que tiene un sistema de ser estudiado, visto o entendido como la unión de varias partes que interactúan entre sí y que trabajan para alcanzar un objetivo común, realizando cada una de ellas una tarea necesaria para la consecución de dicho objetivo
Monitoreo	Es el seguimiento preciso a todas las etapas de un proceso y a los aspectos críticos de este.
MySQL	El servidor de bases de datos MySQL es la base de datos de fuente abierta (Open Source) más popular en el mundo.
Objetivo	Declaración mensurable de lo que se va a lograr en un plazo determinado.
Open Source	Calificación de software que cumple una serie de requisitos, principalmente aquel que permite una libre redistribución, distribuye el código fuente, y permite modificaciones y trabajos derivados.
Operación	División mínima del trabajo que en conjunto forman una actividad y son secuenciales, un procedimiento.
Organización no gubernamental	Es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales.
PHP	The PHP Hypertext Preprocessor is a programming language that allows web developers to create dynamic content that interacts with databases. PHP is basically used for developing web based software applications.
Pie-tabla	El Pie-Tabla es la unidad de medida de volumen utilizada en Norteamérica para medir la madera aserrada. Un pie-tabla equivale a 144 pulgadas cúbicas.
Plan de contingencia	Curso de acción diseñado para ser adoptado en caso de eventos no previstos por la planificación.
Pobreza extrema	Es el estado más severo de pobreza, donde personas no pueden satisfacer varias de las necesidades básicas para vivir como alimento, agua potable, techo, sanidad, y cuidado de la salud.
Política	Criterio de trabajo establecido a nivel directivo para formar la acción.

Política	Lineamiento que determina la toma de decisiones en actividades rutinarias de la organización.
Prefabricación	Sistema constructivo basado en el diseño y producción de componentes y subsistemas elaborados en serie en una fábrica o taller fuera de su ubicación final y que en su posición definitiva, tras una fase de montaje simple, precisa y no laboriosa, conforman el todo o una parte de un edificio o construcción.
Prefabricación	Proceso de ensamble de partes para facilitar un posterior armado de un objeto.
Presupuesto	Previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año.
Procedimiento	Guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo.
Proceso	Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.
Relaciones públicas	Actividad de comunicación y relación con los diferentes públicos de la organización, por medio de la cual se pretende formar una imagen favorable de la misma.
Reporte	Documento caracterizado por contener información resumida referente a un análisis desarrollado, con el fin de informar al usuario.
Responsabilidad Social Universitaria	Iniciativa para que las universidades se comprometan no sólo a formar buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de la sociedad, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad.
Riesgo	Contingencia o proximidad de un daño
RSS	Really Simple Syndication ("sindicación" realmente simple). Es un formato que permite enviar o exportar actualizaciones de contenidos de una página web.
Seguimiento	Actividad que tiene como propósito asegurar la efectividad en las acciones llevadas a cabo.
Seguridad ocupacional	Disciplina que comprende actividades de orden técnico, legal, humano y económico que vela por el bienestar humano y la propiedad física de la empresa.
Sistema de costeo	Sub sistema contable general que manipula y calcula los detalles referentes al costo total de fabricación.
Sistema de información	El conjunto de hardware, software, datos, procedimientos y componentes humanos con los cuales se espera entregar los datos e información necesaria a la persona correcta en un momento específico.
Sistema de información gerencial	Conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo de la toma de decisiones.
Sostenibilidad	Aseguración de condiciones en las que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.
Staff	Organización temporal para el desarrollo de las construcciones de fin de semana y masivas.

Subfunción	Un grado mayor de desagregación de la función.
Suprasistema	Es el ambiente que contiene al sistema.
Tijeral	Así se denomina a la inauguración de las casas con todas las familias y se hace un corte simbólico.
UTPMP	Un techo para mi país
Viable	Posibilidad de desarrollar un proyecto, para obtener un fin específico.
Vivienda de emergencia	Se refiere a una vivienda temporal que reúne las condiciones mínimas y actas para que una familia pueda establecer con dignidad su hogar en un tiempo transitorio.
Vivienda definitiva	Se refiere a una vivienda que reúna las condiciones aptas para que una familia pueda establecerse con dignidad en un tiempo permanente, y también se refiere a la última etapa del modelo de intervención.
XHTML	Extensible Hypertext Markup Language, es una reformulación del HTML 4.0 con XML 1.0.

Bibliografía

Entrevistas

- Gerardo Calderón, Director Social
- Ernesto López, Director de Construcciones
- Carlos Oviedo, Director de Construcciones/Detección y asignación
- Julius Durán, Director de Formación
- Karen Herrera, Directora de Voluntariado
- Guillermo Marinero, Director de Comunicaciones
- Javier Rodríguez, Director de Administración y finanzas
- Rocío Escobar, Directora de Recursos
- Marcela Galán, Carlos Escalante, Méibel Martínez y Milton Cea, voluntarios de Un techo para mi País

Sitios web

- Sitio oficial de Un Techo Para Mi País: <http://www.untechoparamipais.org>, obtenido el 28 de febrero de 2009 a las 11:40 pm.
- *Berrios, Felipe (noviembre de 2006). "Humanitarian of the year: the individual who has done the most to improve welfare of people in Latin America". Latin Trade.*
http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BEK/is_11_14/ai_n25381430. Obtenido el 28 de febrero de 2009 a las 11:40pm.
- Lic. Mestanza, Josefa et al. La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica, 1999. Artículo publicado en el sitio <http://www.ull.es/publicaciones/latina>.
- *El sector forestal en Guatemala*. Extraído de la dirección:
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/forestal/sector_forestal_guatemala.html.
- *Equidad de género en El Salvador*. Artículo publicado el 4 de diciembre de 2007 por el Área de género del PNUD en El Salvador. Extraído de la dirección <http://www.pnud.org/sv/2007/gen/>.

Libros

- Weske, Mathias. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007.
- Ludwig von Bertalanffy. *Teoría general de los sistemas*. Fondo de la cultura económica, 1989 México.
- Salvendy, Gavriel. *Handbook of Industrial Engineering; Technology and Operations Management*. 3rd Ed., Wiley and Sons, 2001
- Chiavenato, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 3ª ed.

- F. Howard Collins, Herbert Spencer. *Epitome of the Synthetic Philosophy*. Kessinger Publishing, 1895 (Reimpresión, 2003).
- Charles L. Owen. *Business Process Management: The Systems Viewpoint*. Illinois Institute of Technology. Article, February 16, 2009
- Norman N. Barish. *Systems Analysis for Effective Administration*. 1951.
- Wilcox, Pamela J. *Exposing the Elephants: Creating Exceptional Nonprofits*. John Wiley & Sons, 2006.
- Davis, Yen. *The Information System Consultant's Handbook: Systems Analysis and Design*. CRC Press, CRC Press LLC, 1998.
- Cohen, E., Franco, R. *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI Editores S.A., 7ª ed., 2006.

Otras publicaciones

- *Mapa de pobreza*. Tomo I del Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL) 2005.
- *Informe sobre Desarrollo Humano —El Salvador 2007-2008*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009.
- *Póster de indicadores socio-económicos*. Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), 2004.
- Médicos del mundo. *Manual de gestión del voluntariado*. 1ª ed., Madrid, 2002.
- *Declaración Universal del Voluntariado*. IAVE, Ámsterdam, 2001.
- *Understanding Poverty*. Banco Mundial, 2007.
- *Manual: La construcción de viviendas en madera*. Corporación Chilena de la Madera.
- *Plan Nacional de ordenamiento y desarrollo territorial*. Ministerio de Obras Públicas de El Salvador, 2004
- *Global Forest Resources Assessment 2005*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005.
- *Ley Forestal de la República de Guatemala*. Instituto Nacional de Bosques, Decreto No. 101-96, Guatemala.
- Kaplan, Robert S. *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. Artículo extraído de la revista "Nonprofit Management & Leadership", No. 11, 2001.

Documentos de UTPMP

- *La vivienda mínima de Un techo para mi país*. Documento oficial de la Organización.
- *Organigrama de UTPMP—El Salvador*
- *Memoria de labores 2007*, Oficina central de Un techo para mi País, Chile.

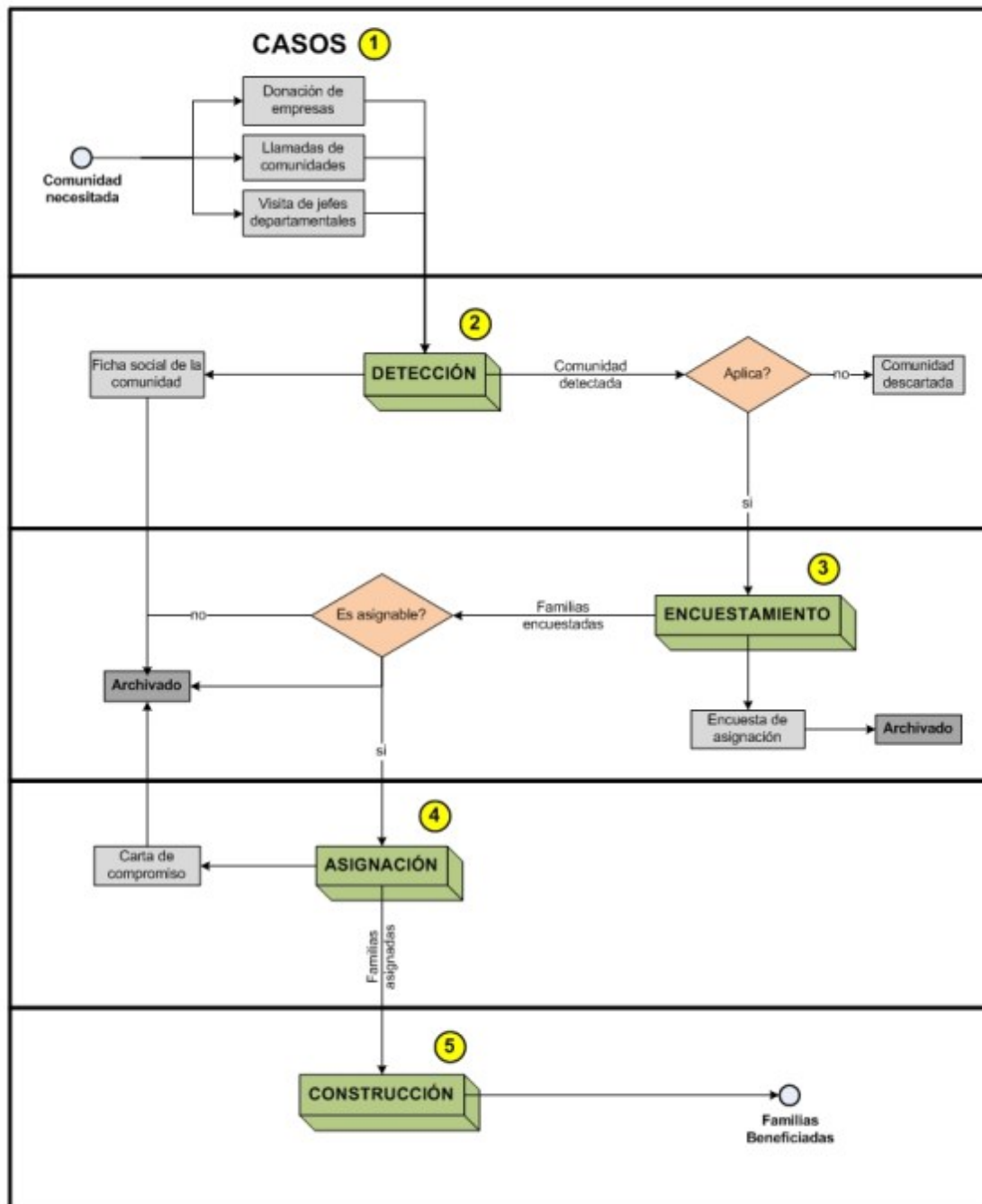
Anexos

Anexo 1. Cuestionario de generalidades de la organización y planificación

- ¿En qué países se implementó el proyecto de UTPMP y en qué año?
- ¿Qué es lo que ha motivado a UTPMP a extenderse a más países?
- ¿Tiene planeado UTPMP extenderse en el futuro?
- ¿Qué función tiene UTPMP-ES en las actividades a nivel regional?
- ¿Qué comprende el modelo de intervención: filosofía, organización, funciones, políticas, etc.?
- ¿Existen diferencias notables entre la gestión realizada en los distintos países (estructura organizativa, actividades, alcances, etc.)?
- ¿Cuál es la jerarquización de la organización regional?
- ¿Qué tanta libertad de acción tiene UTPMP-ES respecto a los lineamientos de la Organización central? ¿Respecto a qué tipo de decisiones?
- ¿Cómo se canaliza la información desde UTPMP-ES a la Organización central? ¿Por qué medios (reportes de avance, de resultados, planificación, etc.)? ¿Qué tipo de información se facilita hacia la Organización central?
- ¿Qué tan amplio es el horizonte de planificación de UTPMP-ES para establecer metas?
- ¿Qué metas (objetivos) plantea UTPMP en el futuro?
- ¿Qué metas (objetivos) plantea UTPMP-ES en el futuro?
- ¿Qué área de la organización (una o dos) tiene mayor prioridad para el logro de las metas? (Mejor formación, más construcciones, traer más voluntarios, conseguir más financiamiento).
- ¿Existen otras organizaciones sociales que sean consideradas similares a UTPMP-ES en el país? ¿Existe relación de UTPMP-ES con esas organizaciones?
- ¿Qué diferencia a UTPMP-ES de otras organizaciones de carácter social?
- ¿Qué tan específica es la planificación realizada por la Organización? (A nivel de metas, estrategias, objetivos, o actividades).
- ¿Qué dato específico es más prioritario para UTPMP-ES en su planificación (el presupuesto, las fechas de construcciones, el número de voluntarios a conseguir)?
- ¿Qué medios existen para el control de avance de la planificación (control de avance, control de logros)?
- ¿Qué tan rápida es la capacidad de cambio en la planificación debido a cambios en factores externos?
- ¿Existen medios para la comunicación de los planes a toda la Organización?
- ¿Qué medios se utilizan para el control interno de los logros de la Organización (reportes, indicadores)? ¿Quién los elabora? ¿Quién los verifica?
- ¿Existen indicadores de avance por país para el modelo de intervención?
- ¿Quién es el encargado de plantear las metas de país?

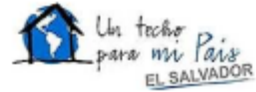
PROCESO DE ASIGNACION DE FAMILIAS

Detección y Asignación (D&A)



Anexo 3. Carta de compromiso.

--
Código



Carta de Compromiso de familia beneficiada

DATOS JEFE DE ESCUELA

Nombre y Apellido Fecha de compromiso: --
Teléfono Celular

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Departamento Municipio
Cantón Comunidad

Por medio de la siguiente carta, yo _____ con número de DUI: --------- Me comprometo a cumplir con cada uno de los siguientes lineamientos y requisitos que Un techo para mi País El Salvador considera indispensables para que el proceso de asignación sea completado y ser beneficiado por el proyecto a través del otorgamiento de una vivienda de emergencia y programas de desarrollo comunal, tales como: microcréditos, capacitación de oficios, plan de educación, entre otros.

Las obligaciones a las que voluntariamente me comprometo a cumplir son:

1. Tener limpio el terreno donde será construida la vivienda de emergencia para el -- dd/mm/aa
2. Al menos un miembro de la familia tiene que trabajar durante la construcción.
3. **LA CASA TIEN UN VALOR DE \$1,500**, de los cuales me comprometo a cancelar \$60 como **ÚNICO PAGO, UNA SEMANA ANTES** de la construcción. Lo pagaré de esta forma: El representante de Un techo para mi País (jefe de escuela) me dará el número de cuenta del banco **EN LETRAS y NÚMEROS**. Iré con la cuenta número: 69053279 a la agencia mas cercana del **Banco SCOTIABANK** a depositar los \$60, recibiré un **COMPROBANTE** de pago y el primer día de construcción **SE LOS ENTREGARÉ** a la persona encargada para ser beneficiado(a) con la construcción de la vivienda de emergencia.
4. Ocupar la vivienda exclusivamente para habitarla, **NO ALQUILAR, NI VENDER** en ningún caso la vivienda a familiares u otras personas. Caso contrario Un techo para mi País podrá reclamar la vivienda y en su caso reasignarla a otra familia.
6. Tener el piso de la vivienda **ENCEMENTADO** máximo dos semanas después de la construcción.

En dado caso no se cumplierse con alguno de estos requisitos se procederá a cancelar el proceso de asignación, anulando la construcción de la vivienda de emergencia. Si la vivienda no es utilizada de la forma acordada, Un techo para mi País tendrá el derecho de reclamar la vivienda y reasignarla a otra familia. En el caso que la familia desee trasladar la vivienda a otra localidad, no es compromiso de Un techo para mi País desarmar la vivienda por lo que lo tiene que realizar la misma familia beneficiada.

Firma de Representante de hogar

-

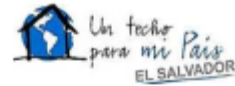
Teléfono

Firma de Jefe de Escuela

Colonia General Arca, Calle José Hernández, casa # 9c. Tel.: 2298-9941 / 22989940 FAX. 22986738

Anexo 4. Encuesta de asignación

Encuesta de Asignación



PUNTAJE: _____

Código: --

INTRODUCCIÓN

Somos un grupo de jóvenes que tiene como motivación ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas más necesitadas de nuestro país. Para ello, hemos creado Un techo para mi País El Salvador, el cual busca ir en apoyo de aquellas familias que presenten problemas habitacionales que requieren de una pronta solución. Es así como a través de esta encuesta buscamos conocer la situación de su familia, para así facilitar la entrega de una vivienda mínima. Debe tener presente que la encuesta que buscamos desarrollar con usted solo implica la posibilidad y no la obtención inmediata de una vivienda, ya que, en este esfuerzo debemos ir en ayuda de aquellas familias que más lo necesitan. Queremos dejar claro que nuestro trabajo no tiene interés político ni religioso, solo aportar con soluciones dignas para usted y su familia.

DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre y apellido Fecha encuestada: --
 Teléfono Fecha en que fue asignada: --
(Completar hasta que se realice la asignación)

I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Departamento Municipio
 Cantón Caserío

II. DATOS DEL ESTREVISTADO (tiene que ser mayor de edad, de preferencia los padres)

Nombres y Apellidos Teléfono Celular DUI

Conoce las viviendas que construye Un techo para mi País El salvador? Sí No Está interesado en aplicar para la construcción de una vivienda de emergencia de Un techo para mi País El salvador? (explicar que deben cancelar \$60, que es el 5% del valor de la vivienda) Sí No (Detener el encuestamiento)

III. ANTECEDENTES

1. Cuántas personas viven en la casa?
2. Cuántos menores de edad viven en la casa?
3. Hay alguna mujer embarazada? Sí No Cuántas?
4. Algún miembro de la familia estudia actualmente? Sí No

IV. ESTADO DEL TERRENO

5. Cual sería la ubicación del terreno para la construcción?
 En el sector que actualmente habita
 En otro sector dentro de la comunidad
 Otro: (describirlo)
6. Cual es el tipo de terreno?
 a. Tierra firme b. Rocoso c. Pantanoso d. Arenoso
7. Dimensiones del terreno? m x m
8. Existe algún impedimento en el terreno para construir?
 a. Inundaciones d. Terreno muy inclinado
 b. Relleno sanitario e. Árboles
 c. Tuberías f. Otro:

Comentario del terreno:
(aspectos relevantes del terreno que no se hayan considerado)

9. El terreno es apto para construcción? Sí No
(considerar lo siguiente: dimensiones mínimas de 7 x 4 m, no debe de ser muy rocoso, no debe de ser pantanoso ni haber sido relleno)
10. En caso de que quedara seleccionado, que uso le daría a la vivienda?
(se debe de obtener conversando con la persona, no mencionando directamente las opciones)
 a. Vivienda única c. Dormitorio adicional
 b. Comedor d. Otro:

V. SERVICIOS BÁSICOS

11. Que tipo de servicio sanitario tiene?
 a. Inodoro de palanca
 b. Fosa séptica
 c. Letrina Privada
 d. Letrina comunal
 e. Letrina abonera
 f. No tienen
12. Cómo obtiene el agua?
 a. Cañería Propia (ANDA)
 b. Cañería irregular
 c. Vecino
 d. Pila o chorro Público
 e. Camión o pipa
 f. Pozo privado
 g. Pozo comunal
 h. Fuente natural (rio, vertiente, quebrada, etc.)
13. Tiene energía eléctrica?
 a. Si, paga a compañía
 b. Si, paga a vecino
 c. No tiene

VI. ASPECTOS ECONOMICOS

14. Cuánto gasta al mes: \$
15. Recibe remesa? Sí No
16. De quien?
17. Cada cuanto? días
18. Cuánto recibe? \$
19. Recibe dinero de alguna institución?
 Sí No
20. De que institución?
21. Cada cuanto? días
22. Cuánto recibe? \$
23. Recibe dinero de familiares?
 Sí No
24. De quien?
25. Cada cuanto? días
26. Cuánto recibe? \$

VII. EQUIPAMIENTO

27. Cual de estos artículos posee? (solo observar, no preguntar)
 a. Refrigerador Sí No f. Equipo de sonido Sí No
 b. Televisor Sí No g. Aparato DVD Sí No
 c. Teléfono fijo Sí No i. Cocina - Gas
 d. Teléfono celular Sí No - Eléctrica
 e. Microondas Sí No - Leña
 - No tiene

VIII. CONDICIÓN DE LA VIVIENDA

28. Material techo:

Teja de barro
 Duralita
 Teja de cemento
 Lámina galvanizada
 ZincAlum
 Desperdicios

29. Estado techo:

Bueno	Regular	Malo	Pésimo

30. Material paredes:

Prefabricada
 Bloques de cemento
 Lámina
 Ladrillo de construcción
 Madera
 Adobe
 Bahareque
 Desechos

31. Estado paredes:

Bueno	Regular	Malo	Pésimo

32. Tipo de vigas:

Hierro
 Otro: _____
 Madera
 Bambú
 Desperdicios

33. Estado de vigas:

Bueno	Regular	Malo	Pésimo

34. Tipo de columnas:

Hierro
 Cemento
 Madera
 Bambú
 Desperdicios

35. Estado de Columnas:

Bueno	Regular	Malo	Pésimo

36. Tipo de piso:

Ladrillo de cemento
 Encementado
 Ladrillo de barro
 Tierra

37. Estado piso:

Bueno	Regular	Malo	Pésimo

38. Cuántas habitaciones tiene la vivienda?

39. Cuántas camas tienen?

40. La cocina esta dentro de la casa? Si No

41. Dimensiones de la vivienda? m x m

X. TENENCIA DE LOTE

42. El terreno en el que habita es propio?
 Si (pasar a siguiente pregunta)
 No (pasar a pregunta 44)

43. Situación del terreno:
 a. Tiene escrituras de propiedad
 b. Esta en proceso de escrituración
 c. Esta por aceptar herencia

44. Si el terreno no es propio, en que condición se encuentra?
 b. Municipal (Pasará a bloque 1)
 c. Estatal
 d. Colono (Pasará a bloque 2)
 e. Privado (Pasará a bloque 3)
 f. Promesa de venta (Pasará a bloque 4)
 a. Inquilino (Pasará a bloque 5)

Bloque 1 (MUNICIPAL O ESTATAL)
 45. Posee permiso escrito para habitarlo? Si No
 46. Ha hecho gestiones para legalizarlo? Si No
 47. Ante que institución? (solo si es estatal)

Bloque 2 (COLONO)
 Nombre del propietario:
 48. Bajo que condición se encuentra?
 a. Trabaja para el propietario
 b. Le paga al propietario Cuánto? \$ _____
 49. Es posible que el propietario le venda el terreno? Si No

Bloque 3 (PRIVADO)
 50. Posee permiso escrito para habitarlo? Si No
 51. Ha recibido oferta de venta? Si No

Bloque 4 (PROMESA DE VENTA)
 52. Situación legal:
 a. Tiene escrituras de venta
 b. Solo tiene contrato de venta
 c. Solo le extiende el recibo
 d. Tiene letra de cambio firmadas

Bloque 5 (INQUILINO)
 Nombre del propietario:
 53. Cuánto paga al mes? \$ _____
 54. Es posible que el propietario le venda el terreno? Si No

XI. SITUACIÓN DE SALUD

En lo que va del año, con que frecuencia... (Seleccionar una de las opciones)

	Nunca	1 vez al año	+/- 1 vez en 6 meses	+/- 1 vez por mes	Todas las semanas	Vive solo/ no aplica
57. ... Se ha enfermado su familia?						
58. ... Se ha enfermado el jefe de hogar?						

55. Cuando usted o su familia se enferma, que tipo de enfermedades son las mas comunes?
 a. Gastrointestinales f. Tos
 b. Respiratorias g. Alergias
 d. Dolores de cabeza i. Otras _____
 e. Calenturas

56. En caso de enfermedad, a donde acuden usted y su familia para atenderse?
 a. Se automedican d. Médico particular
 b. Centro de salud e. Unidad de salud
 c. Hospital general f. otro _____

XII. COMENTARIO (Obligatorio)

Comentario final
 (aspectos que no se toman en cuenta en la encuesta y que se consideran importantes e indispensables mencionar)

DESCRIPCIÓN DE INTEGRANTES DEL HOGAR (si existen mujeres embarazadas contar el futuro hijo(a) como niño(a) de 0 años)

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO	EDAD	SEXO (M/F)	ESTADO CIVIL	AÑO CURSADO	OCUPACIÓN	INGRESO MENSUAL (\$)	DISCAPACIDAD? (Especificar)	SABE? 1. Leer 2. Escribir 3. Ambas 4. Ninguna
1		1. Jefe de hogar 2. Conyugue/sorja 3. Hijo(a) 4. Padre/Madre 5. Suegro(a) 6. Yerno/Nuera 7. Nieto(a) 8. Hermano(a) 9. No familiar 10. Otro			1. Casado(a) 2. Acompañado(a) 3. Separado(a) 4. Viudo(a) 5. Soltero(a)	0. Kinder/Prepa. 1. Primero 2. Segundo 3. Tercero 4. Cuarto 5. Quinto 6. Sexto 7. Séptimo 8. Octavo 9. Noveno 10. Bachillerato 11. Universidad 12. No ha estudiado	1. Agricultor 2. Jornalero 3. Ama de casa 4. Vendedora 5. Albaril 6. Carpintero 7. Mecánico 8. Estudiante 10. No trabaja 9. Otro			
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
TOTAL =										

61. Existe un núcleo familiar adicional en la casa? Si No

Cuestionario para jefes de cuadrilla

* Required

Tu cuadrilla

Tu nombre *

Escuela: *

¿Cuántos voluntarios hubo en tu cuadrilla? *

¿Cuántos voluntarios tuviste en tu cuadrilla que nunca habían construido antes?

No es pregunta obligatoria, es en caso que te acordés.

Tu casa

De los siguientes, ¿qué problemas encontraste en tu casa? *

- Paredes con revestimiento que sobresalía mucho del borde
- Ventana no cerraba por el revestimiento
- Puerta no cerraba por el revestimiento
- Los paneles de piso no quedaban fijos al centro
- Los paneles de piso no se unían bien por el revestimiento
- Una o más vigas de piso estaban defectuosas
- Una o más vigas secundarias estaban defectuosas
- Una o más costanera estaban defectuosas

De los siguientes, ¿qué problemas tuvieron en la construcción? *

Tu experiencia nos va a servir para prevenirlos en futuras construcciones.

- Se dañó materiales en el transporte
- Clavos mal colocados dañaron alguna viga
- Se quebró la viga maestra
- Se quebró una o más vigas secundarias
- Se quebró una o más costaneras
- Se cortó mal la lámina
- Se colocaron mal muchos clavos de techo
- Other:

De la siguiente lista, ¿cuáles materiales no te dieron a tiempo para colocarlos? *

Es decir, que detuviste la construcción y esperaste a que lo llevaran.

- Pilotes
- Páneles de piso
- Paredes
- Puerta o ventanas
- Clavos de 3"
- Clavos de 4"
- Clavos de techo
- Bisagras o pasadores de puerta o ventana
- Costaneras
- Vigas secundarias
- Vigas de piso
- Revestimiento (el listón que une los paneles frontales)
- Tapagoterías (sica)

De la siguiente lista, ¿cuál equipo te hizo falta? *

Es decir, que no te dieron ninguno

- Martillos
- Barras
- Destornillador
- Manguera
- Pistola de tapagoterías (sica)
- Palas
- SERRUCHO
- Clavos de 3"
- Clavos de 4"
- Formón
- Cuerda

¿Cuánto tiempo en horas se tardó tu cuadrilla en poner el piso? *

¿Cuánto tiempo en horas se tardó tu cuadrilla en colocar paredes? *

¿Cuánto tiempo en horas se tardó tu cuadrilla en colocar las vigas de techo? *

¿Cuánto tiempo en horas se tardó tu cuadrilla en colocar las láminas y terminar la casa? *

Cuestionario de satisfacción del voluntariado

Edad

Sexo

- M
 F

¿Trabajas?

- Sí
 No

Nivel de estudios

- Primer año
 Segundo año
 Tercer año
 Cuarto año
 Quinto año
 Egresado
 Graduado

¿Cuántas horas a la semana dedicas a Techo?

¿Cuántos años llevas trabajando con la institución?

¿Planeás permanecer en la institución?

Escogé una opción de la escala según tu intención de permanencia.

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con la forma en que se llevan a cabo las actividades de Techo?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con cómo Techo trabaja hacia los voluntarios?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿te sentís satisfecho con las herramientas de la organización existentes para solucionar los problemas que te encontrás como voluntario?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con la fluidez y frecuencia de la comunicación entre voluntarios y directores y/o coordinadores?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con cómo se reconoce el papel del voluntario en la Organización?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con la formación que se proporciona para mejorar tu trabajo como voluntario?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

¿Te sentís satisfecho con el interés mostrado por la Organización por ajustar tus preferencias, habilidades y capacidades a los puestos de voluntarios que hay disponibles?

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me permiten entablar relaciones sociales con distintas personas.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me permiten aprender cosas nuevas e interesantes.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me aportan formación y experiencia necesarias para ser un/a buen/a profesional.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me permiten tomar conciencia de lo que soy.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me hacen sentir importante y elevan mi autoestima.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo como voluntario me ayudan a olvidar mis problemas.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Las tareas que habitualmente realizo tienen objetivos claramente definidos.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Puedo saber si estoy haciendo bien mis tareas como voluntario/a mientras las desempeño.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Creo que mi actividad como voluntario es parte de un trabajo más amplio cuyo fin último siempre tengo presente.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Estoy satisfecho/a con la eficacia con la que realizo las tareas que tengo encomendadas.

Escogé una opción de la escala

1 2 3 4 5 6 7

Definitivamente no Definitivamente sí

Anexo 7. Cuestionario para el diagnóstico organizacional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos de la organización están claramente establecidos.							
La división del trabajo en la organización es flexible.							
El director o coordinador de mi área apoya mis esfuerzos.							
Las relaciones con mi coordinador son amistosas.							
La organización me da la oportunidad de crecer.							
Mi director y coordinador poseen ideas que me son de ayuda y auxilian a mi grupo de trabajo.							
Esta organización es abierta al cambio.							
Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos de mi unidad de trabajo.							
La división del trabajo de esta organización se orienta hacia la consecución de sus objetivos.							
El liderazgo de la organización ayuda a su progreso.							
Siempre tengo con quién hablar en la organización, cuando me encuentro con un problema del trabajo.							
Se le reconoce a cada persona según su responsabilidad y esfuerzo.							
Dispongo de la información que necesito para realizar un buen trabajo.							
Esta organización está introduciendo nuevas políticas y procedimientos en la medida en que se requieren.							
Yo entiendo el propósito de esta organización.							
La forma como se dividen las tareas es lógica.							
Los esfuerzos del liderazgo de la organización resultan en el logro de los propósitos de esta.							
Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.							
En esta organización existen oportunidades para el ascenso.							
La organización tiene adecuados mecanismos para mantenerla unida a sí misma.							
Esta organización favorece el cambio.							

Las prioridades de la organización son comprendidas por su personal.							
La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.							
Me queda claro siempre que mi jefe trata de guiar el esfuerzo de mi trabajo.							
He establecido las relaciones que necesito para realizar mi trabajo.							
El salario que recibo es proporcionado al trabajo que desempeño.							
Las otras unidades de trabajo acuden en auxilio de la mía siempre que es requerido.							
Ocasionalmente deseo cambiar las cosas relativas a mi trabajo.							
Deseo menos injerencia externa al decir las metas de mi unidad de trabajo.							
La división del trabajo de esta organización apoya los esfuerzos para alcanzar sus metas.							
Yo comprendo los esfuerzos de mi superior inmediato por influir en mí y en los otros miembros de mi unidad de trabajo.							
No existe evidencia de conflictos sin resolución en esta organización.							
Todas las tareas que deben cumplirse están asociadas con incentivos.							
Los esfuerzos de planificación y control de la organización son de ayuda para su crecimiento y desarrollo.							
Esta organización tiene la habilidad para el cambio.							

Anexo 8. Solicitud de autorización fitosanitaria de importación



REPUBLICA DE EL SALVADOR
 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
 DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
 DIVISION DE CERTIFICACION FITOZOOSANITARIA PARA EL COMERCIO
 SOLICITUD DE IMPORTACION DE
 PRODUCTOS Y SUB PRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL

Lugar y fecha: _____

Nº DE NIT: _____, Nº DUI, CÉD. O PASS. _____

NOMBRE DE IMPORTADOR: _____

NACIONALIDAD: _____

REPRESENTANTE LEGAL: _____

Nº. REGISTRO DE I.V.A.: _____

DIRECCION COMPLETA DE LA EMPRESA O IMPORTADOR: _____

TELEFONOS: _____ FAX _____

NOMBRE DE QUIEN LO PRESENTA: _____, DUI: _____

NOMBRE DEL EXPORTADOR: _____

DIRECCION DEL EXPORTADOR: _____

NATURALEZA DEL TRANSPORTE: _____

PUERTO O FRONTERA DEL PAIS DE PROCEDENCIA: _____

PUERTO DE ENTRADA AL TERRITORIO NACIONAL: _____

PROPOSITO, FINALIDAD O TIPO DE CONSUMO: _____

Nº DE VIAJES: ____ PESO POR VIAJE EN KILOS: _____

PESO TOTAL(KGS): _____

ATENTAMENTE SOLICITO A USTED, ME CONCEDA AUTORIZACION FITOSANITARIA DE IMPORTACION PARA LOS SIGUIENTES PRODUCTOS Y /O SUBPRODUCTOS:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EMPAQUE	CODIGO ARANCELARIO	PAIS DE ORIGEN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA

PAIS DE ORIGEN: _____, PAIS DE PROCEDENCIA: _____

POR LA PRESENTE DECLARO QUE TODA LA INFORMACION VERTIDA EN LA PRESENTE ES VERDADERA Y ME COMPROMETO A CUMPLIR CON TODAS LAS DISPOSICIONES ENAMADAS POR LA DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL.

 NOMBRE

SELLO

 FIRMA

Anexo 9. Ejemplo de autorización fitosanitaria de importación



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
DIVISION DE CERTIFICACION FITOZOOSANITARIA PARA EL COMERCIO

AUTORIZACION FITOSANITARIA DE IMPORTACION

No. I2009025338ST001

Fecha de Emisión: 13/08/2009

Fecha de Vencimiento: 11/09/2009

Con fundamento en la Ley de Sanidad Vegetal y Animal, Decreto No. 524, Título IV, Capítulo I, Artículo 13, Incisos desde el a) hasta el g), la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (D.G.S.V.A.), entrega a :

IMPORTADOR		EXPORTADOR	
No. de NIT	0614-250104-110-4	Nombre	PRODUCTOS DE MADERA IMPREGNADA S.A
Nombre	VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR ,	Dirección	GUATEMALA
Dirección	COL. GENERAL ARCE CALLE JOSE HERNANDEZ CASA G-C		
Punto de Entrada	LA HACHADURA	País de Procedencia	GUATEMALA
DUI	01901069-8	Punto de Procedencia	PEDEO DE ALVARADO-
Tramitador	HECTOR ERNESTO CARABANTE-	Procesador	-







PESO MAXIMO AUTORIZADO PARA IMPORTACION	
Peso Total en Kilogramos	\$ 200.00
Valor a Pagar (Según Acuerdo Tarifario)	\$ 9.04

  FIRMA Y SELLO DIRECTOR GENERAL D.G.S.V.A.	  FIRMA Y SELLO DEL INSPECTOR
---	---

DETALLE DE PRODUCTOS AUTORIZADOS Y REQUISITOS SANITARIOS	
Código Arancelario	4407100002
Producto:	MADERA ASERRADA DE PINO, No. de Autorización : I - 2009 - 025338 - ST - 001
Cantidad descriptiva:	8.96 - METRO CUBICO
Documentos exigibles:	CERTIFICADO FITOSANITARIO OFICIAL,
País de origen:	GUATEMALA
Requisitos:	▶ SE DEBERA INDICAR EN EL CERTIFICADO FITOSANITARIO QUE LA MADERA HA SIDO INSPECCIONADA Y ENCONTRADA LIBRE DE PLAGAS. DEBERA ENCONTRARSE LIBRE DE CORTEZA. SE INSPECCIONARA EN EL PUNTO DE ENTRADA. SE HARA TRATAMIENTO CUARENTENARIO SI DURANTE LA INSPECCION SE DETECTAN PLAGAS VIVAS.

ATENCION: La cantidad de \$ 9.04 dólares, en concepto de AUTORIZACION FITOSANITARIA DE IMPORTACION, deberá ser cancelada en colecturías de D.G.S.V.A. y la mercancía será verificada por los inspectores oficiales de la División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio en el punto de entrada al territorio nacional.

Anexo 10. Ejemplo de certificado fitosanitario

 <p>GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA Government of the Republic of Guatemala MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION Ministry of Agriculture, Food and Livestock UNIDAD DE NORMAS Y REGULACIONES Unit of Standards and Regulations</p> 		
<p>CERTIFICADO FITOSANITARIO PHYTOSANITARY CERTIFICATE</p>		<p>No. UNR326512</p>
<p>1) ORGANIZACION NACIONAL DE PROTECCION FITOSANITARIA DE EL SALVADOR, C.A. TO: THE PLAN PROTECTION ORGANIZATION OF EL SALVADOR, C.A.</p>		<p>2) LUGAR DE EMISION / PLACE OF ISSUE: C.A. PEDRO DE ALVARADO, JUTIAPA 3) FECHA DE INSPECCION / INSPECTION DATE: Viernes, 14 de Agosto de 2009</p>
<p>CERTIFICACION</p>		<p>CERTIFICATION</p>
<p>4) Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumple los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas.</p>		<p>This is to certify that the plants, plant products and any other articles subject to regulations described herein, have been inspected and/or sampled for analysis according to official procedures and the products is considered to be free of quarantine pests specified by the importing country. They also comply with the current phytosanitary requirements of the importing country, including those regarding regulated non-quarantine pests.</p>
<p>DESCRIPCION DEL ENVIO / DESCRIPTION OF THE CONSIGNMENT</p>		
<p>5) NOMBRE Y DIRECCION DEL EXPORTADOR / NAME AND ADDRESS OF THE EXPORTER PRODUCTOS DE MADERA IMPREGNADA S.A. PLANTAS Y PRODUCTOS DE MADERA S.A.</p>		<p>6) NOMBRE Y DIRECCION DECLARADOS DEL DESTINATARIO / DECLARED NAME AND ADDRESS OF THE CONSIGNEE VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR EL SALVADOR</p>
<p>7) MARCAS DISTINTIVAS / DISTINGUISHING MARKS SM</p>	<p>8) NUMERO Y DESCRIPCION DE LOS BULTOS / NUMBER AND DESCRIPTION OF PACKAGES 3.96 MT @ 3</p>	<p>9) CANTIDAD DECLARADA Y NOMBRE DEL PRODUCTO / DECLARED QUANTITY AND NAME OF PRODUCT 6.200.00 KGS MADERA DE PINO KGS KGS KGS KGS KGS</p>
<p>11) PAIS DE ORIGEN / PLACE OF ORIGIN GUATEMALA, C.A.</p>		<p>12) MEDIO DE TRANSPORTE DECLARADO / DECLARED MEANS OF CONVEYANCE TERRESTRE</p>
		<p>13) PUNTO DE ENTRADA DECLARADO / DECLARED POINT OF ENTRY LA HACHADURA</p>
<p>TRATAMIENTO DE DESINFESTACION Y/O DESINFECCION / DESINFESTATION AND/OR DESINFECTION TREATMENT</p>		
<p>14) FECHA / DATE N/A</p>		<p>15) TRATAMIENTO / TREATMENT N/A</p>
<p>16) PRODUCTOS QUIMICOS (INGREDIENTE ACTIVO) / CHEMICALS PRODUCTS (ACTIVE INGREDIENT) N/A</p>		<p>17) CONCENTRACION / CONCENTRATION N/A</p>
<p>18) DURACION Y TEMPERATURA / DURATION AND TEMPERATURE N/A</p>		<p>19) INFORMACION ADICIONAL / ADDITIONAL INFORMATION N/A</p>
<p>DECLARACION ADICIONAL / ADDITIONAL DECLARATION</p>		
<p>20) SIN NINGUNA DECLARACION ADICIONAL</p>		
<p>21) NOMBRE DEL FUNCIONARIO AUTORIZADO / NAME OF AUTHORIZED OFFICER Ing. Agr. Javier A. Ortiz</p>		<p>24) SELLO DE LA ORGANIZACION / STAMP OF ORGANIZATION</p> 
<p>22) FIRMA DEL OFICIAL AUTORIZADO / SIGNATURE OF AUTHORIZED OFFICER</p> 		<p>23) FECHA DE EMISION / DATE ISSUED Viernes, 14 de Agosto de 2009</p>
<p>El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, La Unidad de Normas y Regulaciones y sus oficiales o representantes declina toda responsabilidad financiera resultante de este Certificado Fitosanitario. The Ministry of Agriculture, Food and Livestock, Unit of Standards and Regulations, its officials and representatives decline all financial liabilities resulting from this certificate.</p> <p style="text-align: center;">ORIGINAL USUARIO</p>		

Anexo 11. Ejemplo de FAUCA

SEADEx
Guatemala, C. A.

FORMULARIO ADUANERO UNICO CENTROAMERICANO

1-13575-2009


1. EXPORTADOR (NOMBRE, DIRECCION, PAIS) PRODUCTOS DE MADERA IMPREGNADA, SOCIEDAD ANONIMA 29 AVENIDA BOSQUES DE SAN NICOLAS 10-17 ZONA 4 MIXCO, GUATE TELEFONO 66295196 GUATEMALA			2. IDENTIFICACION TRIBUTARIA EXPORTADOR 5238334-2		3. No. DE FACTURA 138		4. REGISTRO No. FGE9143310	
7. COSEMIATARIO / IMPORTADOR / INTERMEDIO (NOMBRE, DIRECCION, PAIS, TELEFONO, FAX) VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR COLONIA GENERAL ARCE, CALLE JOSE HERNANDEZ, CASA 9-C			8. IDENTIFICACION TRIBUTARIA 06142601041104		9. TIPO DE EXPORTACION DEFINITIVA PAGADA EN DOLARES			
11. AGENTE REPRESENTANTE PAIS DE ORIGEN (NOMBRE, DIRECCION, PAIS)			12. FORMA DE PAGO ANTICIPADO Y AL CREDITO		13. PAIS DE ORIGEN DE LA MERCADERIA GUATE.			
14. MEDIO DE TRANSPORTE TERRESTRE			15. PAIS DE PROCEDENCIA GUATEMALA		16. PAIS DESTINO DE LA MERCANCIA EL SALVADOR			
18. SEMANA DE DESTINO SAN BARTOLO			17. PUERTO DE EMBARQUE PEDRO DE ALVARADO		19. AGUANA DE SALIDA PEDRO DE ALVARADO			
19. REDESTINO			20. FECHA DE EMBARQUE 13-08-2009		21. CUANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA 8.96 MT3		22. PESO NETO Y BRUTO (EN KG.) 6,200.00	
23. VALOR FOB SCA 453.21			24. VALOR FOB TOTAL SCA 453.21		25. VALOR PLETO SCA 75.00		26. VALOR SEGUROS SCA 10.00	
27. VALOR TOTAL SCA 538.21			28. IMPUESTO INTERNO 69.97		29. TOTAL A PAGAR 69.97			
30. No. DE ITEM 1			31. MARCAS DE EXPEDICION NUMEROS DE CONTENEDOR SELLOS, DIMENSIONES		32. NUMERO Y CLASE DE LOS BULTOS/DESCRIPCION DE LAS MERCANCIAS 1 MADERA DIMENSIONADA CEPILLADA Y TRATADA CON ULTIMA LINEA		33. CODIGO ARANCELARIO 44031000	
34. CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA 8.96 MT3			35. PESO NETO Y BRUTO (EN KG.) 6,200.00		36. VALOR FOB SCA 453.21		37. VALOR PLETO SCA 75.00	
38. VALOR SEGUROS SCA 10.00			39. VALOR TOTAL SCA 538.21		40. IMPUESTO INTERNO 69.97		41. TOTAL A PAGAR 69.97	
39. No. DE ITEM 1			42. METODO PARA DETERMINAR EL ORIGEN 39.1 CRITERIO PARA CERTIFICAR ORIGEN 39.2 METODO UTILIZADO VOR 39.3 OTRAS INSTANCIAS		43. PERMISOS Y OBSERVACIONES 1-13575-2009		44. VALOR FOB TOTAL SCA 453.21	
45. VALOR PLETO SCA 75.00			46. VALOR SEGUROS SCA 10.00		47. VALOR TOTAL SCA 538.21		48. IMPUESTO INTERNO 69.97	
49. TOTAL A PAGAR 69.97			50. FIRMA, FECHA Y SELLO DEL FUNCIONARIO AUTORIZADO DE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS O DE LA ADUANA DE SALIDA ATOSAR: SV: 2009/01/4/54646		51. VALOR PLETO SCA 75.00		52. VALOR SEGUROS SCA 10.00	
53. VALOR TOTAL SCA 538.21			54. IMPUESTO INTERNO 69.97		55. TOTAL A PAGAR 69.97			
56. LUGAR Y FECHA DE EMISION 13-08-2009			57. AUTORIZACION SERVIDO CENTRAL / VENTANILLA VERDE		58. VALOR PLETO SCA 75.00		59. VALOR SEGUROS SCA 10.00	
60. VALOR TOTAL SCA 538.21			61. VALOR PLETO SCA 75.00		62. VALOR SEGUROS SCA 10.00		63. VALOR TOTAL SCA 538.21	
64. IMPUESTO INTERNO 69.97			65. TOTAL A PAGAR 69.97		66. VALOR PLETO SCA 75.00		67. VALOR SEGUROS SCA 10.00	
68. VALOR TOTAL SCA 538.21			69. IMPUESTO INTERNO 69.97		70. TOTAL A PAGAR 69.97			
71. EL SUSCRITO DECLARA QUE LAS MERCANCIAS ARRIBA DE TALLAZAS SON ORIGENARIAS DE Y QUE LOS VALORES, GASTOS DE TRANSPORTE, SEGURO Y DEMAS DATOS CONCORDAN CON EL ORIGINAL DE LAS MERCANCIAS.			72. EL SUSCRITO CERTIFICA QUE LAS MERCANCIAS ARRIBA DE TALLAZAS SON ORIGENARIAS DE Y QUE LOS VALORES, GASTOS DE TRANSPORTE, SEGURO Y DEMAS DATOS CONCORDAN CON EL ORIGINAL DE LAS MERCANCIAS.		73. EL SUSCRITO CERTIFICA QUE LAS MERCANCIAS ARRIBA DE TALLAZAS SON ORIGENARIAS DE Y QUE LOS VALORES, GASTOS DE TRANSPORTE, SEGURO Y DEMAS DATOS CONCORDAN CON EL ORIGINAL DE LAS MERCANCIAS.		74. EL SUSCRITO CERTIFICA QUE LAS MERCANCIAS ARRIBA DE TALLAZAS SON ORIGENARIAS DE Y QUE LOS VALORES, GASTOS DE TRANSPORTE, SEGURO Y DEMAS DATOS CONCORDAN CON EL ORIGINAL DE LAS MERCANCIAS.	
75. NOMBRE: EMPRESA: CARGO:			76. NOMBRE: EMPRESA: CARGO:		77. NOMBRE: EMPRESA: CARGO:		78. NOMBRE: EMPRESA: CARGO:	
79. FIRMA PRODUCTOR / EXPORTADOR			80. FIRMA PRODUCTOR / EXPORTADOR		81. FIRMA PRODUCTOR / EXPORTADOR		82. FIRMA PRODUCTOR / EXPORTADOR	




Copia

Anexo 12. Ejemplo de carta de porte

CARTA DE PORTE

FACTURA	No. DE DOCUMENTO	EULTOS	VALOR	CONTENIDO	CONSIGRATARIOS	PESO BRUTO EN KILOS
138	SV: 2009/014/54646	1.00	\$453.21	MADERA DIMENSIONADA CEPILLADA Y TIRADA	VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR VCOL. GENERAL ARCE CALLE JOSE HERNANDEZ, CASA 9-C EL SALVADOR	6,200.00
		1.00	\$453.21			PN: 6,200.00 PE: 6,200.00
REMITENTE: PRODUCTOS DE MADERA IMPREGNADA S.A. GUATEMALA						
PROCEDENCIA: GUATEMALA DESTINO: EL SALVADOR PLACAS: C7818KY CHOFER: CESAR AUGUSTO PINEDA ALVARADO TRANSPORTE: TERRESTRE FECHA: Viernes, 14 de Agosto de 2009						
FLETE \$ 75.00						
FIRMA DEL CONDUCTOR 						ORIGINAL

MANIFIESTO DE CARGA

FACTURA	No. D.S. DOCUMENTO	BULTOS	VALOR	CONTENIDO	CONSIGMATARIOS	PESO NETO EN KILOS
138	SV: 2006101485648	1.00	\$453.21	MADERA DIMENSIONADA CEPILADA Y TRATADA	VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR WOL. GENERAL ARCE CALLE JOSE HERNANDEZ, CASA 9-C EL SALVADOR	6,200.00
		1.00	\$453.21			PN: 6,200.00 PE: 6,200.00
REMITENTE: PRODUCTOS DE MADERA IMPREGNADA S.A. GUATEMALA						FLETE \$ 75.00
PROCEDENCIA: GUATEMALA DESTINO: EL SALVADOR PLACA\$: C781BKY CHOFER: CESAR AUGUSTO PINEDA ALVARADO TRANSPORTE: TERRESTRE FECHA: Viernes, 14 de Agosto de 2009  FIRMA DEL CONDUCTOR						
						ORIGINAL

COMPROMISO DE COLABORACIÓN VOLUNTARIA

Antiguo Cuscatlán, [Fecha].

Por parte de: [Nombre], director(a) de voluntariado de Un techo para mi País –El Salvador, en nombre y representación de la misma, organización [Nombre, registro, giro, etc.], y del voluntario [Nombre del voluntario] con número de DUI [Número de DUI], residente del municipio de [Domicilio].

EXPONEN

Que la fundación Voluntarios construyendo El Salvador, inscrita como parte de la Organización Un techo para mi País a nivel latinoamericano y como fundación sin fin de acuerdo al Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del Gobierno de El Salvador, tiene como objeto de trabajo la mejora de la calidad de vida de las personas que viven en extrema pobreza de El Salvador, por medio de actividades que incentivan el desarrollo sostenible de las comunidades.

Que el/la joven [Nombre], estudiante de la Universidad [Universidad], ha contactado con Un techo para mi País con el deseo de prestar colaboración voluntaria cuyo fin es la construcción de viviendas de emergencia y/o proyectos de habilitación social en las comunidades, asumiendo funciones dentro del equipo de [Nombre del equipo] de esta Organización, para lo cual ambas partes suscriben el presente COMPROMISO DE COLABORACIÓN VOLUNTARIA, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: [Nombre] colaborará como voluntario/a según las funciones indicadas en el apartado segundo, gestionadas por Un techo para mi País –El Salvador, y realizará labores de [Funciones del área] de forma gratuita, estando excluido de toda calificación laboral, realizando su labor voluntaria de conformidad con las instrucciones y tareas que le asigne el responsable de la misma y teniendo en cuenta, no obstante, las siguientes:

Condiciones generales

- a) No utilizará los medios, recursos y nombre de la Fundación Un techo para mi País para fines particulares, ni representará a la misma salvo que expresamente sea autorizado/a para ello.
- b) Se ajustará a las normas de conducta y actuaciones en la tarea de colaboración suscrita a las, normas y valores de la Fundación, enfocados en la ayuda desinteresada y el apoyo humanitario a personas en situación de extrema pobreza.
- c) Respetará los aspectos organizativos enunciados por la Organización o por las personas y cargos en que ésta delegue, así como la normativa vigente asociada con el presente Compromiso de Colaboración.
- d) Un techo para mi País –El Salvador se reserva el derecho a dar por finalizado este compromiso si, a juicio de sus responsables directivos, la tarea del voluntario/a se

desarrollase de forma incorrecta, incompleta o, en general, perjudicial para los usuarios o para los fines de la Organización.

SEGUNDA: Un techo para mi País se compromete a suscribir a [Nombre] en la póliza de seguro de accidentes conforme a las normas de la Organización.

TERCERA: El voluntario [Nombre] se compromete a prestar su colaboración voluntaria dentro de las funciones descritas anteriormente, a partir de la fecha de emisión del presente documento y podrá mantenerse activo por el tiempo que así lo desee; así también, en caso de retirarse por cualquier motivo, a notificar la terminación del compromiso adquirido con la Organización por medios formales. Cualquier modificación de lo establecido por la presente cláusula deberá ser actualizada por ambas partes y anexadas al presente documento.

CUARTA: [Nombre] se compromete a asistir a las reuniones de coordinación y a mantener comunicación con las partes necesarias para el desarrollo de sus actividades, según su responsable se lo pida.

QUINTA: En caso de no cumplir las obligaciones contempladas en las cláusulas anteriores, exceptuando casos con causas justificadas, Un techo para mi País podrá suspender la participación del voluntario dentro del equipo, y suplir los servicios de voluntariado por otros medios.

Como prueba de conformidad de lo anteriormente expuesto, ambas partes firman el presente COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha reseñados en el encabezado del presente documento.

F. _____

[Nombre del director a cargo]
Un techo para mi País –El Salvador

F. _____

[Nombre del voluntario]

CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

Por este medio Un techo para mi País –El Salvador, registrada como Voluntarios construyendo El Salvador, [*Número de registro*]

Certifica

Que [*Nombre del voluntario*] con número de DUI [*Número de DUI*], ha desarrollado actividades de voluntariado como parte del equipo [*Nombre del equipo*] de esta Organización desde el [*Fecha de inicio*] hasta el [*Fecha final*]. En total, se hace constar una dedicación semanal de [*Horas a la semana*], cumpliendo así un total de [*Número de horas totales*] de trabajo.

Para los efectos que se estimen convenientes, se extiende el presente documento el [*Fecha de emisión del documento*].

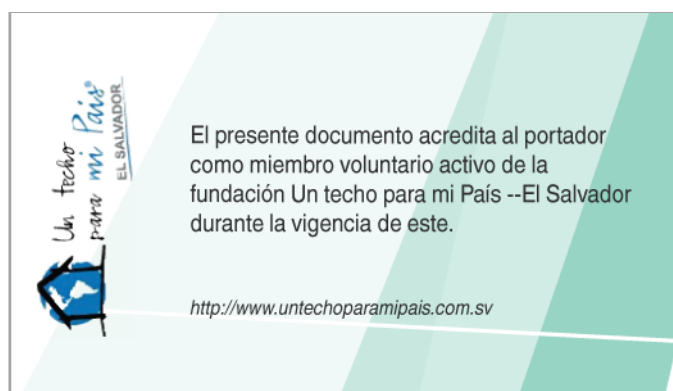
F. _____

[Director del área responsable]

FRENTE



REVERSO



Anexo 17. Instrumento de evaluación de escuelas

EVALUACIÓN DE ESCUELA: _____, FECHA: _____

TU NOMBRE: _____

INDICACIONES: POR FAVOR RESPONDÉ ESTE CUESTIONARIO CON SINCERIDAD. SU OBJETIVO ES MEJORAR TU EXPERIENCIA EN FUTUROS CAMPAMENTOS. ¡GRACIAS POR BRINDARNOS TU TIEMPO Y AYUDARNOS A HACER LAS COSAS MEJOR!

BIEN (3) REG. (2) MAL (1)

FORMACIÓN

CLARIDAD DEL TEMA [*nombre del tema de formación*]

EL TEMA ES DE INTERÉS PARA TU DESARROLLO COMO PERSONA

¿SE UTILIZÓ EL TIEMPO PLANEADO?

¿SE EXPUSO EL TEMA DE FORMA INTERESANTE?

¿HUBO PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS DEMÁS VOLUNTARIOS?

¿EL TEMA ABORDADO REFLEJA LA REALIDAD ACTUAL?

¿EL LUGAR ERA ADECUADO PARA LA ACTIVIDAD?

¿SE UTILIZÓ MATERIAL VISUAL PARA LA ACTIVIDAD?

BIEN (3)	REG. (2)	MAL (1)

ALOJAMIENTO

EL ACCESO HASTA LA ESCUELA

LA SEGURIDAD EN LOS ALREDEDORES DE LA ESCUELA

LOS SERVICIOS BÁSICOS DE LA ESCUELA

EL ESPACIO DISPONIBLE PARA EL ALOJAMIENTO

INTENDENCIA

¿CÓMO CALIFICARÍAS LA COMIDA?

¿TE SENTISTE BIEN ATENDIDO EN LA ESCUELA?

¿CÓMO CALIFICARÍAS LA ATENCIÓN DE LOS ENFERMEROS ASISTENTES?

¿CÓMO EVALUÁS LA SEGURIDAD POR PARTE DE LA POLICÍA O EL CAM?

¿CÓMO OBSERVASTE LA LIMPIEZA DE LA ESCUELA?

ACTIVIDADES

¿CÓMO PERCIBISTE LA ORGANIZACIÓN DEL STAFF?

¿CÓMO EVALUARÍAS EL TRABAJO DE TU JEFE DE CUADRILLA?

¿QUÉ TANTO COMPRENDISTE LAS INSTRUCCIONES DE TU JEFE DE CUADRILLA?

¿QUÉ TE PARECIÓ LA CONVIVENCIA CON LA FAMILIA?

¿QUÉ TANTO HA CUMPLIDO EL CAMPAMENTO CON TUS EXPECTATIVAS?

¿QUÉ OBSERVACIONES PENSÁS QUE PODRÍAN MEJORAR FUTUROS CAMPAMENTOS?

Anexo 18. Ficha de inscripción de voluntarios

FICHA DE INSCRIPCIÓN DE VOLUNTARIADO

FECHA _____ ACTIVIDAD/ESCUELA _____

NOMBRE _____ CORREO ELECTRÓNICO _____

CENTRO EDUCATIVO; _____ CARNÉ: _____ CARRERA: _____ AÑO: _____

DIRECCIÓN DE CASA _____ MUNICIPIO _____

TELÉFONO DE CASA _____ CELULAR _____

FECHA DE NACIMIENTO _____ EDAD _____ ALIAS _____

ENFERMEDADES Y MEDICAMENTOS ESPECIALES _____

TRABAJÁS _____ SÍ _____ NO _____

NOMBRE DE RESPONSABLE _____ TELÉFONO _____

SOLICITARÁS HORAS SOCIALES SÍ _____ NO _____

¿CÓMO SUPISTE SOBRE EL CAMPAMENTO? POR UN AMIGO ____ POR FACEBOOK ____ ME INVITARON EN LA UNIVERSIDAD ____

¿TE GUSTARÍA PARTICIPAR DENTRO DE LOS EQUIPOS DE UN TECHO PARA MI PAÍS?

EN EL ÁREA DE COMUNICACIONES _____ EN EL ÁREA DE VOLUNTARIADO _____

EN EL ÁREA DE CONSTRUCCIONES _____ EN EL ÁREA DE RECURSOS FINANCIEROS _____

EN EL ÁREA DE FORMACIÓN SOCIAL _____ EN EL ÁREA DE HABILITACIÓN _____

DETECCIÓN Y ASIGNACIÓN _____ NO ESTOY INTERESADO _____

¿CUÁL ES TU DISPONIBILIDAD DE TIEMPO? MARCÁ CON UNA X EN QUÉ HORARIO TE GUSTARÍA PRESTAR TUS SERVICIOS.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
MAÑANA						
TARDE						

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN TE GUSTARÍA CONOCER SOBRE EL TECHO?

Anexo 19. Formato de evaluación de voluntariado.

UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL VOLUNTARIO

NOMBRE DEL VOLUNTARIO:

FORMA PARTE DEL EQUIPO:

CARGO ASIGNADO:

EVALUADO POR:

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE EL ___/___/___ HASTA EL ___/___/___.

MOTIVO DE LA EVALUACIÓN: EVALUACIÓN RUTINARIA ___ FIN DE CARGO ___

FACTORES DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	NOTA	PESO	TOTAL
ASISTENCIA A REUNIONES	COMPRENDE LA ASISTENCIA PERIÓDICA A REUNIONES DEL EQUIPO		15%	
CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIONES	RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS		25%	
INICIATIVA	PROACTIVIDAD DEL VOLUNTARIO EN SU LABOR		15%	
CALIDAD DEL TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ASIGNADO SEGÚN LO ESPERADO		15%	
COMPROMISO INSTITUCIONAL	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD HACIA EL FIN DE LA ORGANIZACIÓN		10%	
RELACIONES INTERPERSONALES	HABILIDAD PARA EL TRATO CON SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO		10%	
CONFIABILIDAD	CERTEZA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ASIGNACIONES		10%	
TOTAL				

COMENTARIOS:

Anexo 20. Ficha de verificación para la prefabricación.

Ficha de verificación para la calidad de la prefabricación.

Nombre: _____ **Fecha:** _____ **Identificación de la inspección:** _____
Indicaciones: marcar en el espacio correspondiente para cada uno de los defectos, llenar dos copias una para Techo y la otra para La Fabrica, en la parte de identificación de la inspección poner un código para distinguir la identificación, también identificar los paneles inspeccionados con el mismo código.

Paneles de paredes:

Defectos	Pare lateral D	Pare lateral I	Pare trasera D	Pare trasera I	Pare frontal D	Pare frontal I	Observación
Clavos colocados en mala posición en los paneles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Paredes con revestimiento que sobresale en puerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Paredes con revestimiento que sobresale en puerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Paredes con revestimiento que sobresale mucho del borde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Paredes con orificios en la madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Paneles de piso:

Defectos	Panel de piso 1	Panel de piso 2	Observación
Clavos colocados en mala posición en los paneles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Los paneles de piso con revestimiento sobrante en el centro (donde se unen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Traslape de los paneles de piso (esta quebrado el machimbre (en la unión de cada regla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Puerta y ventanas:

Defectos	Puerta	Ventana	Observación
Clavos colocados en mala posición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Revestimiento excesivo en los bordes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
No esta cuadrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
No tiene las medidas correctas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Otros materiales:

Defectos	Presencia	Numero	Observación
Vigas de piso defectuosas	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Vigas secundarias defectuosas	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Costaneras defectuosas	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Anexo 21. Ficha de verificación para el control de la calidad durante la construcción.

Ficha de verificación para la calidad durante la construcción.

Nombre: _____ Fecha: _____ Identificación de la inspección: _____

Indicaciones: marcar en el espacio correspondiente para cada uno de los defectos, llenar dos copias una para jefe de cuadrilla y la otra para jefe de construcción, en la parte de identificación de la inspección poner un código para distinguir la identificación, en la observación se puede poner la medida u otra información pertinente.

Verificación área piso:

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Medida de los cuatro primeros pilotes y su nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Verificar medidas y niveles de los pilotes restantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Verificar que los paneles de pisos estén cuadrados (midiendo las diagonales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Verificación de área de paredes.

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Posición de las paredes (que estén en el borde de los paneles de piso y se pueda ver el suelo desde el interior).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Paredes alineadas al colocar la viga maestra (antes de colocar y después).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Condiciones de puertas y ventanas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Verificación de área de techo

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Verificación de vigas secundarias y costaneras (posición y medidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ver que el techo este alineado con el capote (cresta y valle para que se ajuste el capote)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Verificar que se coloque sellador en todos los clavos de techo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Anexo 22. Ficha de verificación para el control de la calidad después de la construcción.

Ficha de verificación para la calidad después de la construcción.

Nombre: _____ Fecha: _____ Identificación de la inspección: _____

Indicaciones: marcar en el espacio correspondiente para cada uno de los defectos, llenar dos copias una para jefe de cuadrilla y la otra para jefe de construcción, en la parte de identificación de la inspección poner un código para distinguir la identificación, en la observación se puede poner la medida u otra información pertinente.

Verificación área piso:

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Los pilotes están cubiertos en su totalidad por las paredes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Separación y firmeza de las uniones de los paneles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Separación entre el piso y las paredes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Verificación de área de paredes.

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Posición de las paredes (que estén en el borde de los paneles de piso y se pueda ver el suelo desde el interior) y uniones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Estado de la viga maestra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Condiciones de puertas y ventanas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Verificación de área de techo

Inspección	Correcto	Incorrecto	Observación
Estado de las vigas secundarias y costaneras (posición y medidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Estado de la lamina y capote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Verificar que se coloco sellador en todos los clavos (goteras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Nombre: _____ Fecha: _____

Indicaciones: Complementar cada una de las preguntas, si el espacio que se proporciona no es suficiente seguir en la parte de atrás de la página identificando la pregunta.


1. ¿Qué recomendaciones para para trasladar los materiales harías, que no se esté realizando?

2. ¿En el proceso de construcción según tu opinión, cómo se podrían mejorar las diferentes tareas (poner pilotes, piso, paredes y techo)? Puedes opinar sobre una o todas las tareas.

3. ¿Cuánto tiempo y voluntarios recomiendas para construir una casa y por qué?

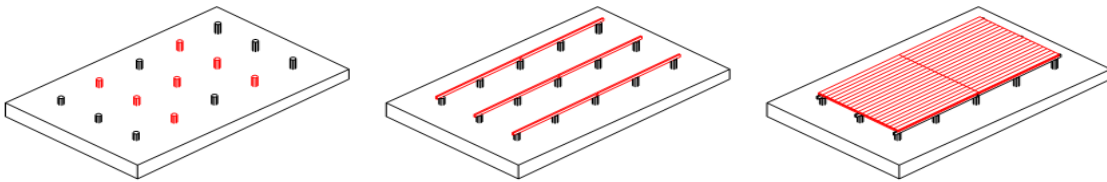
4. ¿Qué recomiendas que se debe enseñar en la capacitación que te impartieron para mejorarla?

Anexo 24. Lista de verificación de cumplimiento de procedimientos administrativos y operativos.

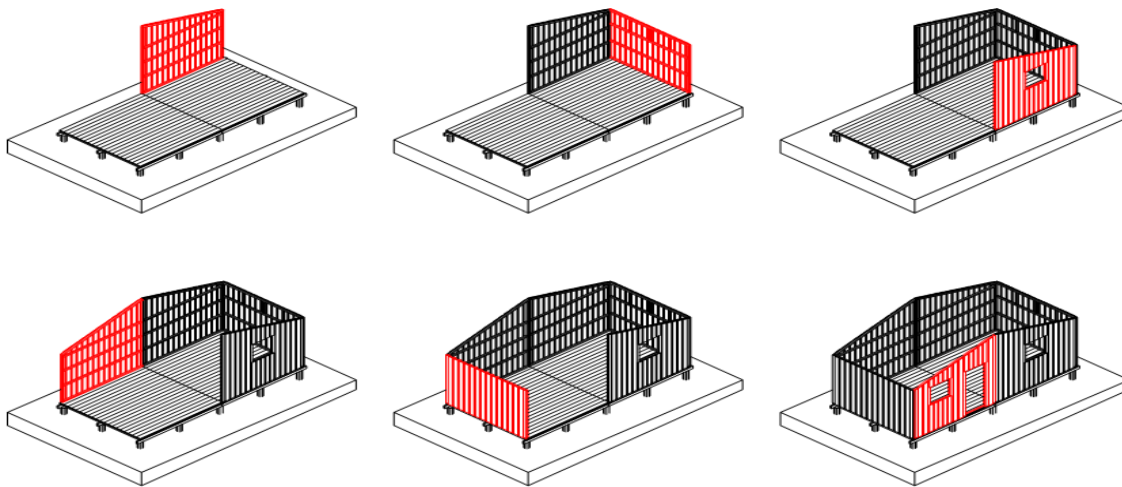
LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS				
Ítem	Descripción de elemento a analizar	Cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Los responsables del cumplimiento del procedimiento son los listados en descripción de procedimiento?			
2	¿Las actividades necesarias para el desarrollo del procedimiento se apegan a los definidos?			
3	¿La secuencia de las actividades se desarrolla en el mismo orden descrito?			
4	¿Los responsables de cada actividad son los que se mencionan en descripción de procedimiento?			
5	¿La unidad organizativa dueña del procedimiento es la que se hace mención en procedimiento?			
6	¿El personal involucrado en el desarrollo del procedimiento se encuentran conocedores de la forma como debe desempeñarse según manual?			
7	¿Tiene conocimiento el personal involucrado en el procedimiento sobre el propósito y alcance del mismo?			
8	¿Hace uso el empleado de los insumos (sistemas, formularios, herramientas, etc.) recomendados para el correcto desempeño del procedimiento?			
9	¿Conoce el personal involucrado sobre el objetivo departamental al que contribuye el procedimiento?			

El proceso de construcción de la vivienda puede dividirse en cuatro etapas:

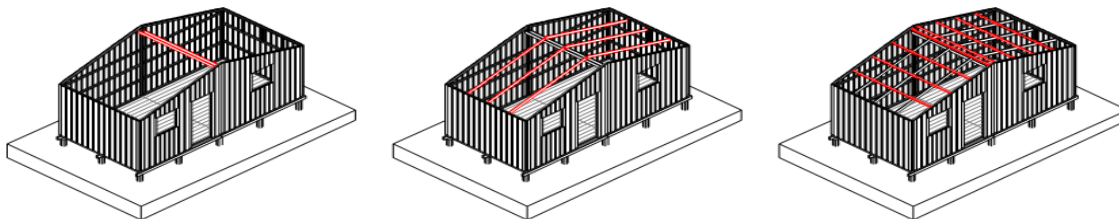
- Colocación de piso: se inicia cavando agujeros para la introducción de pilotes de madera, teniendo cuidado en dos medidas: la altura de los pilotes sobre el suelo y la distancia y perpendicularidad entre los quince pilotes. A continuación se colocan vigas sobre los pilotes, y encima de esta los paneles de piso.



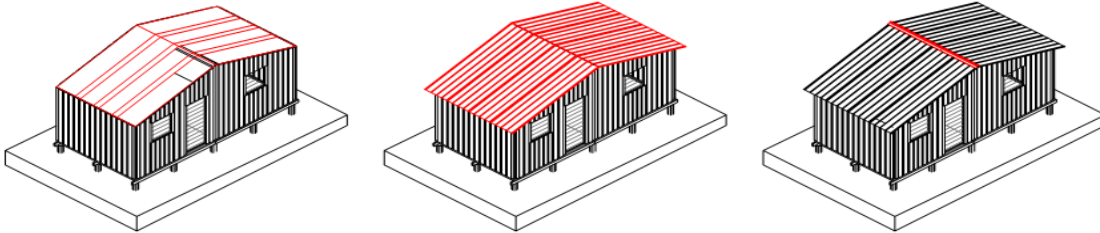
- Colocación de paredes: consiste en la colocación de los paneles frontales, laterales y traseros, clavándolos al piso.



- Colocación de vigas: comprende la colocación de una viga maestra, seis vigas secundarias y diez costaneras transversales a estas.

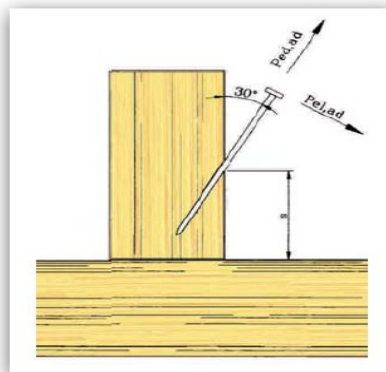


- Colocación de techo: la fijación de láminas de zinc al techo, clavándolas sobre las costaneras; la colocación de un capote, también de lámina.



Los clavos para las uniones se colocaran de forma lancera y deben cumplir la siguiente especificación: Colocar de modo que el eje del clavo forme un ángulo de 30° con la pieza donde quedará la cabeza del clavo y a una distancia aproximadamente igual a $1/3$ del largo del clavo, medida a contar del extremo de dicha pieza.

Anexo 26. Características del suelo.



Un suelo se deforma al recibir cargas a través de una fundación continua o aislada. El diseñar una fundación adecuada consiste en limitar las posibles deformaciones a valores que no produzcan efectos perjudiciales a la vivienda, evitando asentamiento total y/o asentamientos diferenciales.

Los suelos más comunes son:

a) Suelo de roca

De acuerdo a su génesis se clasifica en:

- *Ígnea*: proveniente del magma, terreno muy adecuado para fundar, duro e impermeable, con excelente resistencia al aplastamiento.
- *Sedimentaria*: proveniente de sedimentos aluviales y coluviales. Terrenos que tienen características variables en función de su resistencia, en general para el caso de las viviendas de madera resultan un buen suelo para fundar.
- *Metamórfica*: proveniente de la transformación de las rocas ígneas y sedimentarias, es más densa, de resistencia muy diferente según la dirección de los esfuerzos a que esté sometida.

En general el suelo de roca es un terreno que reúne las condiciones para fundar, es resistente y no experimenta cambios, pero se debe tener presente algunas restricciones técnicas y económicas.

b) Suelo de grava

Suelo adecuado para fundar, con excelentes características de drenaje, permeable, a no ser que entre su estrato se encuentre algún material arcilloso. El material de grava, de granos comprendidos entre 7,5 cm a 2,4 mm, conforma en un alto porcentaje este suelo (mayor del 70 %).

c) Suelo arenoso

Tiene características de formación definida si está bien compactado. Si está suelto se deforma bajo la aplicación de cargas, el peligro mayor se encuentra cuando existen vibraciones induciendo a las partículas pequeñas que llenen los huecos con el resultado de un asentamiento de la fundación. El diámetro medio de los granos se encuentra entre los 0,076 mm y 2,4 mm, por lo que las características de drenaje son variables de acuerdo a sus componentes, especialmente si existen materiales más finos (arcillas) que normalmente absorben agua. Este tipo de suelo se puede transformar en una arena movediza si se satura y actúa como líquido, o sea, pasando. En general, en terrenos arenosos o gravosos resulta de gran importancia el grado de compactación, sobre todo en zonas sísmicas.

d) Suelo de grano con poca plasticidad

Está compuesto por limos con características de comportamiento intermedio entre arenas y arcillas. Tiene una cantidad importante de material menor de 0,076 mm y con características de drenaje de regulares a malas.

e) Suelo de grano fino con plasticidad media a elevada

Suelo compuesto principalmente por material de grano medio menor a 0,002 mm arcilloso, con malas características de drenaje, el agua circula a muy pequeña velocidad, se puede considerar como un terreno impermeable. Sin embargo, normalmente presenta la desventaja de ser susceptible a absorber agua, produciéndose una hinchazón que posteriormente presenta una contracción al secarse, lo que hace altamente peligroso fundar en una zona donde la variación del nivel de agua subterránea permita alcanzar el estrato de estos suelos.

f) Otros suelos

Suelos sobre los que se recomienda no fundar una edificación son:

- Terrenos barrosos de capacidad de carga prácticamente nula.
- Terrenos con capa vegetal importante. Esta debe removerse completamente ya que si se funda sobre ella, se puede descomponer.
- Terrenos de relleno con capacidad de soporte muy baja y que pueden presentar asentamientos importantes.
- Suelos salinos naturalmente cementados, altamente susceptibles a las filtraciones de agua, lo que puede disolver esta estructura salina, resultando posibles asentamientos diferenciales de la fundación que afectan la superestructura.

CONVENIO DE COOPERACIÓN ENTRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE [MUNICIPIO] Y LA ASOCIACIÓN VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR

La ALCALDÍA MUNICIPAL DE [MUNICIPIO], entidad autónoma del Gobierno local del municipio de [MUNICIPIO], representada por el señor [NOMBRE DE ALCALDE], mayor de edad con Documento Único de Identidad [DUI], alcalde municipal de [MUNICIPIO], la cual será mencionada en este documento como “la Municipalidad” y la asociación VOLUNTARIOS CONSTRUYENDO EL SALVADOR (VOCES) conocida como UN TECHO PARA MI PAÍS EL SALVADOR, fundación sin fines de lucro y apolítica quien adelante será mencionada como “la Asociación”, representada por el señor MARLON ALEXANDER MANZANO ALFARO, mayor de edad, con Documento Único de Identidad número cero-dos-cuatro-tres-nueve-cuatro-seis-nueve-guión-uno.

CONSIDERANDO:

- I. Que la Fundación Un techo para mi País actualmente desarrolla actividades en 15 países de Latinoamérica (Chile, Uruguay, Colombia, Perú, El Salvador, Argentina, Costa Rica, México, Brasil, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Bolivia, República Dominicana y Paraguay,) y que en El Salvador está conformada por jóvenes voluntarios de diferentes municipios con el fin de beneficiar a personas de escasos recursos económicos por medio de la gestión de recursos y el trabajo necesario para la construcción de viviendas y la habilitación social a nivel nacional;
- II. que en el Municipio de [MUNICIPIO] existen familias que viven en extrema pobreza, las cuales no cuentan los medios para optar a una vivienda digna;
- III. que la Asociación en El Salvador a nivel nacional y en el resto de países Latinoamericanos, construye por medio de sus miembros voluntarios viviendas de emergencia como un primer paso para aliviar de forma concreta la situación de extrema pobreza de más de 30,000 familias salvadoreñas que viven en champas y casas de desechos, desarrollando de forma previa y posterior a las construcciones programas de Habilitación social, formando líderes comunales como una herramienta empoderarlos para superar su condición de pobreza extrema en la que viven.
- IV. Que una de las políticas sociales del Concejo Municipal es contribuir, cooperar y coadyuvar a las comunidades y Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) al desarrollo económico, social, cultural, humano, educativo, etc. con el objetivo a largo plazo de erradicar la extrema pobreza.

POR TANTO:

La municipalidad de [MUNICIPIO] y la Asociación Un techo para mi País –El Salvador, con base en las facultades otorgadas por el Código Municipal acuerdan suscribir el presente “CONVENIO DE COOPERACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS DE EMERGENCIA EN LA COMUNIDAD [COMUNIDAD] DEL MUNICIPIO [MUNICIPIO]”.

1. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CONVENIO

Objetivo general:

- Acordar los términos para la cooperación conjunta entre la Municipalidad y la Asociación para el beneficio de las personas dentro del municipio de [MUNICIPIO], por medio de la construcción de viviendas y la realización de actividades que contribuyan al desarrollo social de la(s) comunidad(es): [COMUNIDADES A INTERVENIR].

Objetivos específicos

- Coordinar las actividades de cooperación desarrolladas en las comunidades en el municipio que más lo necesitan.
- Establecer los términos de apoyo por parte de la alcaldía en la logística relacionada al alojamiento de voluntarios.
- Concertar los términos de financiamiento y apoyo logístico para la fabricación y transporte de paneles necesarios para la construcción de las viviendas en las comunidades acordadas.

2. FINANCIAMIENTO

El programa para la construcción de la vivienda será financiado en parte por donaciones que La Asociación ha recibido, el cual tiene un costo aproximado de [COSTO TOTAL]; el costo de construcción por vivienda se estima en \$1,500.00.

3. COMPROMISO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE [MUNICIPIO]

- a. La Municipalidad se compromete a aportar el pago de la mano de obra equivalente a la prefabricación de las casas. Dicho pago se hará a la empresa que realiza la prefabricación por medio de un depósito a la cuenta 500-017016-9 del Banco Agrícola a nombre de DIMELCA S.A. de C.V. Lo anterior servirá como contrapartida de La Municipalidad para la construcción de [NÚMERO DE VIVIENDAS] viviendas en la comunidad [COMUNIDAD] del municipio de [MUNICIPIO]. El costo de la prefabricación por vivienda es de [COSTO DE PREFABRICACIÓN], por lo que para el total de viviendas por construirse, la Municipalidad hará un depósito en la cuenta de ahorro mencionada arriba de [COSTO TOTAL].
- b. La Municipalidad aportará también el transporte para la movilización de un máximo de [NÚMERO DE VOLUNTARIOS] voluntarios desde San Salvador hasta la comunidad [COMUNIDAD] los días que se programen con la Municipalidad.
- c. Deberá también proveer, de ser necesario, un lugar de fácil acceso que funcionará como centro de acopio, donde se depositarán los materiales unos días antes del inicio de las construcciones.
- d. Aportará el transporte, de ser necesario, de los materiales (paneles de piso y paredes) desde centro de acopio hasta cada terreno en el que se construirán las viviendas.
- e. Apoyará a las construcciones en la comunidad con vigilancia de los materiales a utilizar en el proyecto, y coordinará con la PNC la seguridad de los mismos.

4. COMPROMISO DE UN TECHO PARA MI PAÍS –EL SALVADOR

- a. Notificará a la Municipalidad de [MUNICIPIO] el listado de familias beneficiarias y coordinará la programación de las construcciones, determinando el número de casas y las fechas en las cuales será necesario el transporte de materiales y voluntarios.
- b. Aportará la mano de obra comprendida por voluntarios para la construcción de [NÚMERO DE VIVIENDAS] viviendas en la comunidad [COMUNIDAD], Municipio de [MUNICIPIO].
- c. Aportará los materiales requeridos para la construcción: madera para fundaciones, paneles de piso, paredes, estructura de techo, lámina de techo y herrajes, los cuales son indispensables para la construcción de las viviendas.

- d. En el momento que La Asociación considere oportuno, intervendrá con el programa de Habilitación Social de la Fundación, herramienta encaminada a empoderar a los miembros de las comunidades para superar las condiciones de extrema pobreza en las que viven.

5. PLAZO

El siguiente convenio se celebra por un plazo de un año a partir de la firma del presente documento y finalizará al vencimiento del mismo o al concluir el proyecto de construcción de viviendas. Este podrá ser renovado al final del plazo previsto por el vencimiento, si ambas partes así lo desean.

6. MODIFICACIÓN

Dicho convenio podrá modificarse, de ser necesario, por acuerdo entre ambas partes y por escrito.

En fe de lo anterior, firmamos el presente convenio en las oficinas de La Alcaldía Municipal de [MUNICIPIO] a los [FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO].

F. _____
[NOMBRE DEL ALCALDE]
Alcalde Municipal
Alcaldía de [MUNICIPIO]

F. _____
Marlon Alexander Manzano
Representante legal
Voluntarios Construyendo El Salvador

Índice alfabético

A

Alfa de Cronbach · 167, 173
Análisis estructural · 52
Autorización fitosanitaria de importación · 180

B

Base de datos
 de comunidades · 148
Beneficio costo, análisis · 419, 421, 423, 425
Beneficio-costos, razón · 416
Botiquín · 206

C

Calidad · 330, 332
 control de · 253
 coordinación · 267
Campaña institucional · 95, 154
Capacitación · 286, 329, 385
Captación
 indicadores de · 279
Centro de acopio · 318
Comunicación interna · 85, 293
 coordinador · 270
 requerimientos · 294
 tipos de · 293
ConcierTecho · 344
Costos · 85, 220
 aspectos determinantes · 303
 de la vivienda de madera · 80
 de RR.HH. · 95
 históricos · 182
 logísticos · 183
Cuadro de desempeño departamental · 227, 228
Cuadro de desempeño organizacional · 227

D

Déficit habitacional · 66, 90
 cálculo · 70
 plan gubernamental · 72

Deloitte · 129
Diagrama
 de actividad · 52
 de casos de uso · 56, 133
 de ishikawa · 215
 de Pareto · 49
PEPSU · 50

E

Estructura organizativa · 384

F

Facebook · 38, 85, 139, 298
Feedburner · 296
Flujo de efectivo · 418, 420, 422, 424
FODA · 226
Formación
 evaluación · 314
 jornada de · 164
Función · 51

G

Gestión por procesos
 Business Process Management · 29, 36
 Enfoque por procesos · 36

H

Habilitación social · 26, 300
 definición · 78
 implementación · 77
 intervención social · 158
Hacinamiento · 60, 66

I

Importación · 179
Índice de Desarrollo Humano · 433
Índice de GINI · 87

Inversión
fija · 402

J

Jefes de campamento · 141

K

Key Performance Indicator · 221

L

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro · 78
Likert, escala de · 166
Línea de base · 223
Logística
de abastecimiento · 267

M

Materia prima · 177
Modelo
de empresa · 32
definición · 32

O

Organización · 29

P

Población muestral · 171
Población objetivo · 26
Pobreza · 44
extrema · 23
línea de · 59, 60
mapa nacional de · 59
urbana · 65
Prefabricación
empresa de · 184
Problema · 19, 21, 35, 57, 72, 210, 472

R

Redes sociales · 275
Relaciones públicas · 131, 354
Responsabilidad social universitaria · 76

S

Scotiabank · 152
Segmentación · 346
Seguridad ocupacional · 255, 333
coordinación · 267
Sistema · 28, 235, 357, 364, 366, 369
funcional · 251
Sistema de gestión · 22, 27, 28, 29, 32, 34, 37, 75, 175, 207, 219,
240, 265, 288, 342, 360, 361, 370, 377
Staff
alfa · 138, 163
de construcciones · 138, 141
Strategic Performance Management · 221

T

Tasa mínima atractiva de retorno · 413
Tasa Mínima Atractiva de Retorno · 415
Top of mind · 347

U

UML · 52

V

Valor actual neto · 415, 422, 424
Vivienda
de lámina · 177
de madera · 177
Voluntariado
captación · 141, 272
ciclo del · 42
conformación · 83
definición · 39
evaluación · 290
inserción · 134
modelo de gestión · 270
reconocimiento · 291

Voluntarios
satisfacción · 171
Vountariado
teorías del · 40

W

Weisbord · 47
Weisbord, modelo de · 166

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Un techo para mi País –El Salvador

ELABORADO POR

Arturo Alegría
Ángel Valle
Emilio Velis

APROBADO POR

Gerardo Calderón
Marlon Manzano

Fecha de aprobación/revisión: 10 de noviembre de 2009

TÍTULO	PÁGINA
Introducción.....	3
Objetivos del manual.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Historia de la Organización.....	4
Modelo de intervención.....	4
Construcción de viviendas de emergencia.....	6
Habilitación social.....	7
Vivienda definitiva.....	7
Marco Legal.....	7
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.....	7
Marco estratégico.....	9
Visión.....	9
Misión.....	9
Valores de la Organización.....	9
Estructura organizativa.....	10
Descripción de Funciones por equipo.....	11
Construcción.....	11
Voluntariado.....	12
Formación.....	12
Recursos.....	13

Comunicaciones.....	13
Administración y Finanzas.....	13
Legal.....	13
Objetivos Corporativos	13
Factores clave de éxito.....	14
Descripción de normas y políticas	14
Políticas.....	14
Planificación	14
Voluntariado	15
Construcción.....	15
Recursos	16
Administración Y finanzas.....	16
Manual de puestos de UTPMP-El Salvador	17
Manuales de procedimientos.....	58

o	Javier	1 de diciembre de 2009
No. de revisión	Registrado por	Fecha de emisión

Introducción

El presente manual tiene como objeto recopilar en un mismo documento información sobre la organización de UTPMP- El Salvador, en lo referente a aspectos como historia, marco legal, estructura organizativa, funciones de cada unidad, descripción de puestos, políticas, marco estratégico, valores organizacionales y descripción de procedimientos. El contenido que en el presente documento se detalla servirá como guía a todos los miembros de Un techo para mi País –El Salvador, para conocer sobre los lineamientos sobre los que se enmarca la Organización, para el logro de sus objetivos a través del correcto cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los miembros, como un aporte para el apoyo de dichos objetivos generales. A través de la divulgación de este manual se busca comunicar las funciones tanto de cada unidad organizativa como de sus miembros, evitando de esta manera duplicidad de funciones y omisiones de responsabilidades.

Objetivos del manual

Objetivo general

Proveer en un solo documento información básica de referencia sobre la Organización con el fin de comunicar a todos sus miembros los objetivos generales de UTPMP- El Salvador y las funciones que a cada uno le competen para el logro de los mismos.

Objetivos específicos

-
- Comunicar generalidades de la Organización y el marco estratégico a sus miembros asegurando que todos se encuentren alineados con las metas y valores propios de Un techo para mi País-El Salvador.
- Definir los objetivos y alcances de las unidades funcionales de la Organización.
- Definir las funciones correspondientes a cada cargo precisando las interrelaciones jerárquicas de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- Presentar el desglose de actividades que componen cada procedimiento de la Organización, designando a los encargados de desarrollar cada una de dichas actividades.
- Listar las políticas y normas bajo los cuales se deben orientar las acciones de todos los miembros de la Organización.
- Servir como instrumento para la medición de resultados y evaluación de desempeño.

Historia de la Organización



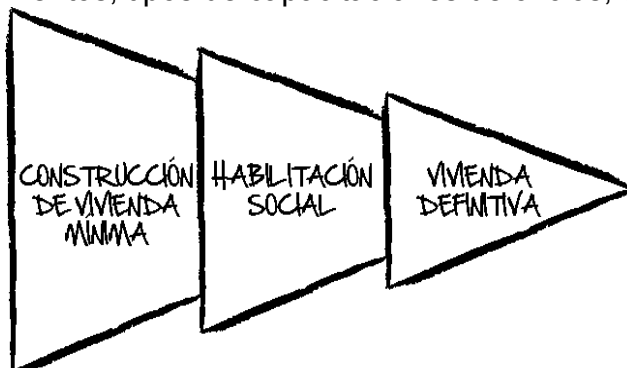
Un Techo para mi País (UTPMP) es una organización latinoamericana que nace en Chile en 1997, a raíz de actividades de misionado en Chile dirigidas por Felipe Berríos S.J., un sacerdote jesuita y acompañadas por un grupo de jóvenes universitarios. Después de terminar la construcción de una capilla en el pueblo de *Curanilahue*, pudieron observar que muchas de las personas en el lugar vivían en condiciones deplorables, pero más importante, que se formaba una convivencia especial entre los jóvenes y las personas beneficiarias por medio del idioma conjunto del trabajo, cosa difícil de lograr en otras condiciones. Así, los jóvenes voluntarios regresaron más adelante a construir, y además, sintieron la necesidad de denunciar ante la sociedad la situación de extrema pobreza en que viven millones de personas en asentamientos precarios. Esta denuncia social se realiza a partir de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social.

Un techo para mi País nace al extenderse Un techo para Chile, de ser una organización exitosa en Chile a iniciar el cambio en otros países, aprovechando las similitudes entre con la apuesta de mejorar la calidad de vida de 200 millones de personas en toda Latinoamérica. Esta expansión se ha realizado a lo largo de los últimos 18 años, logrando una presencia activa en 14 países de la región. La estrategia más importante a nivel latinoamericano comprende la presencia de Un techo para mi País en todos los países de Latinoamérica para el año 2010, desde México hasta Buenos Aires. Así, para la Organización, las metas a cumplir son propuestas con base en la necesidad presente en todos los países de Latinoamérica, y fortalecidas por la oportunidad que los jóvenes universitarios de estos países facilitan para su implementación.

Modelo de intervención

Un techo para mi País trabaja bajo la guía del modelo de intervención como un programa de actividades enfocado al fin último de lograr el desarrollo de las familias y comunidades para su sustentabilidad. Así, este modelo se basa en tres pilares fundamentales, que pueden ser definidos como tres principales “momentos” dentro del plan de UTPMP: primero, la construcción de una vivienda mínima de emergencia para familias sin hogar propio, segundo, la capacitación y desarrollo de habilidades de sustentación para la generación de ingresos para las personas, y por último, la obtención de una vivienda definitiva como parte del plan de desarrollo a largo plazo de las poblaciones intervenidas. Así, cada etapa posee características diferentes entre sí, que pueden variar incluso entre diferentes países, como medios para el logro de las

metas de la Organización. Por ejemplo, los diseños de las casas, las fechas y duraciones de campamentos, los tipos de campañas mediáticas, estrategias para la obtención de financiamientos, tipos de capacitaciones de oficios, etc.



Todas estas diferencias son indicio del tipo de liderazgo que se plantea en la Organización. En ella, se espera de cada país que tengan una amplia libertad para la toma de decisiones en cuanto a su gestión: organización, objetivos, estrategias, actividades, contrataciones, etc. La coordinación sirve solamente como un medio para la orientación. Con esto, se pretende que todo lo que comprende la gestión dentro del modelo de intervención no sea una imposición, sino que se adecúe a las necesidades de las personas y a las capacidades de los jóvenes en cada país. Así, se espera que los miembros fijos de la Organización en cada país, y sus voluntarios se identifiquen con la propuesta de gestión para su acción.

La filosofía de la Organización, los valores y la misión son elementos principales de esta, y van de la mano con toda la estructura del sistema propuesta para la gestión en Un techo para mi País. Las funciones más importantes son replicadas para dar lugar a las etapas del modelo de intervención, y obtener los recursos para mantener su funcionamiento. A pesar de esto, las condiciones únicas que cada país presenta requieren una correcta adaptación del modelo de intervención para su correcta implementación y desarrollo, tomando en cuenta factores culturales, sociales, políticos y económicos. La gestión propuesta por el modelo de intervención da la libertad a realizar tales cambios de manera que exista siempre una fuerte similitud entre los medios utilizados por cada país de la región. Una de las ventajas de estas similitudes comprende la oportunidad para compartir información entre las diferentes oficinas de cada región. Así, existen reuniones para directores de cada área, las cuales se organizan de forma anual. Según se desarrollen los planes de cada país, se pretende apoyarse de forma activa utilizando Tecnologías de la Información para mantenerse actualizados, y para compartir información que podría ser útil entre sí.

Actualmente en El Salvador (y en muchos otros países) existen organizaciones que desarrollan actividades similares a algunas de las desarrolladas por Un techo para mi País. Sin embargo, se pueden distinguir tres elementos fundamentales que diferencian a la Organización de otras:

- Al ser una organización nacida en Latinoamérica, parte del paradigma de una organización nacida en Latinoamérica, que funciona a base de recursos obtenidos en cada país, y para beneficio su misma gente. Por tanto, busca el involucramiento de diferentes entidades y sectores sociales, utilizando la denuncia social y las propuestas como un medio para la concientización social de las personas en cada país.
- Utiliza como agentes del cambio a los jóvenes universitarios, de manera que estos se convierten en la principal fuerza de trabajo para todas las actividades a ser ejecutadas dentro de todas las áreas de la Organización, y tomando un papel protagónico durante todas las etapas de la gestión: planificación, ejecución y control de las actividades del modelo de intervención; así como la búsqueda de contactos externos necesario para el desarrollo de actividades.
- Busca el beneficio de las personas más pobres. A diferencia de otros programas de beneficio social desarrollados por gobiernos, ONG's o empresas privadas, el modelo de intervención de Un techo para mi País se enfoca directamente a personas que de otro modo no serían elegibles para formar parte de otros programas, ya sea por su incapacidad para obtener acceso a créditos, o por la ilegalidad de los terrenos en los cuales habitan.

Así, las tres etapas principales del modelo de intervención se describen a continuación.

Construcción de viviendas de emergencia

La actividad principal del área de la primera etapa de UTPMP El Salvador consiste en las construcciones masivas. Las viviendas de emergencia son construidas por voluntarios universitarios en conjunto con las familias beneficiadas. Con una semana de convivencia con la realidad social del país se trabaja para despertar la conciencia social de los jóvenes, los cuales transmiten esperanza en las comunidades por medio de la interacción entre ellos y las familias. Previo a la construcción, se detectan, contactan y evalúan las comunidades beneficiarias. Se les incentiva a organizarse, se les cobra un valor simbólico de la casa y se les involucra al momento de la construcción de la misma, con la idea de evitar el paternalismo y crear una sensación de pertenencia. También, como preparación a las construcciones masivas se organizan actividades en las que jóvenes voluntarios salen a las calles de San Salvador, San Miguel y Santa Ana para la recolección de fondos para seguir construyendo nuevas viviendas.

UTPMP-El salvador se dedicó a construir casas de emergencia de lámina como materia prima principal por varios años hasta Mayo de 2009, donde se implementó un cambio a una casa con mayores comodidades para los beneficiarios siendo este un diseño construido a base de madera con dimensiones son de 3m x 6.10m, el cual cuenta con dos ventana y una puerta; el techo cuenta con dos caídas de agua.

Para aprovechar las vacaciones de las universidades se realizan tres campamentos masivos a lo largo del año: Semana Santa, agosto y diciembre. También se realizan campamentos pequeños de fines de semana a lo largo del año, dependiendo de la disponibilidad de fondos y la capacidad logística para la construcción.

Hasta la fecha, Un techo para mi País –El Salvador ha logrado alcanzar a más de 3000 jóvenes voluntarios motivados para transformar la realidad de su país, ha construido más de 1500 viviendas de emergencia en El Salvador, y ha formado alianzas con más de 50 entidades donantes y empresas para la construcción de viviendas.

Habilitación social

A continuación de las labores de la construcción de viviendas de emergencia, se da comienzo a la etapa de habilitación social, en la cual se realizan trabajos permanentes en las comunidades. Enfocados principalmente al desarrollo de habilidades y competencias de las personas dentro de las comunidades que viven principalmente en zonas rurales de El Salvador, aunque actualmente se tiene previsto la intervención del proyecto en zonas urbanas del país que albergan comunidades que viven en pobreza extrema. La intención principal de esta etapa es desarrollar una metodología que potencie y canalice las actitudes y los esfuerzos de las personas en situación de extrema pobreza para superar por sí mismos sus condiciones de vida, permitiendo que su trabajo se traduzca en logros concretos, y sin establecer metodologías duras de trabajo.

Podemos resumir entonces la habilitación social como “un conjunto de acciones programadas mediante las cuales una comunidad es capaz de adquirir herramientas y desarrollar aptitudes que le permitan mejorar su calidad de vida permanentemente”.

Vivienda definitiva

Se pretende que al finalizar la intervención a través de la etapa de Habilitación social, las familias y comunidades cuenten con las suficientes herramientas, empoderamiento y organización como para poder trabajar por optar a una vivienda definitiva que les aventaje sobre su nivel de exclusión y vulnerabilidad vivido. La función de Un Techo para mi País, durante todo el proceso de intervención de Habilitación social es trabajar por el empoderamiento de las familias de manera que sean ellas a través de alianzas con otros actores quienes gestionen y trabajen por el logro de su vivienda definitiva.

Marco Legal

Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

El ente de gobierno que regula el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro es el Ministerio de Gobernación, para tal efecto se ha establecido la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuyo objetivo es “Regular las actividades y funciones de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro con el fin de brindar seguridad jurídica a los beneficiarios de estas, a sus miembros y a terceros que sean contratados por ellas”. Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que

no buscan el enriquecimiento directo de sus miembros sino que los esfuerzos van dirigidos hacia un fin que busca el beneficio social. Se conocen dos tipos de organizaciones sin fines de lucro la Asociación y la Fundación para comprender la diferencia entre ambos se definen a continuación:

- Se entenderá como Asociación “todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal”
- En cambio las Fundaciones son “Las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”

Un techo para mi País- El Salvador, registrada como la Fundación “Voluntarios construyendo El Salvador”, se encuentra legalmente establecida como una Asociación sin Fines de Lucro, como tal debe cumplir con las regulaciones dictadas dentro de la ley competente, teniendo que adecuar sus actuaciones hacia puntos como los destacados a continuación:

- Según Artículo 31, “los administradores de una asociación o fundación no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares.”
- Según Artículo 34, “El patrimonio de las asociaciones y fundaciones será exclusivamente para la consecución de sus fines.”
- Según Artículo 36, “Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.” No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada anteriormente.
- Según Artículo 37, “Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos.” En el artículo 108 de la constitución se estipula que se podrán adquirir toda clase de bienes siempre y cuando sea con motivos relacionados a los fines por los que se encuentra constituida.
- Según Artículo 40, “Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro”.

Por tanto se consideraran como infracciones a la Ley los siguientes aspectos:

- a. No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad establecidas.
- b. No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor.
- c. No presentar la nómina de los representantes y administradores, incluidos los gerentes o empleados con facultades de representación, dentro del plazo legal o no informar sobre sus remociones.
- d. Alterar maliciosamente los valores y contenido de los estados financieros e inventarios.
- e. Suministrar datos falsos al Registro.
- f. No comparecer, sin causa justificada, a las citaciones que les hiciere el Director General del Registro.
- g. No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados por la Dirección General del Registro.
- h. No efectuar las inscripciones en el Registro cuando la ley lo establezca.
- i. No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativos a sus actividades.

Marco estratégico

Visión

Ser jóvenes comprometidos capaces de incidir en el desarrollo social del país, alineados a la meta de El Salvador sin pobreza extrema.

Misión

Somos jóvenes voluntarios trabajando apasionadamente y con excelencia en las comunidades más necesitadas de nuestro país, construyendo viviendas de emergencia y capacitando a las familias para que cuenten con oportunidades reales que les permita salir de su situación de pobreza, investigando y denunciando a partir del trabajo en las comunidades.

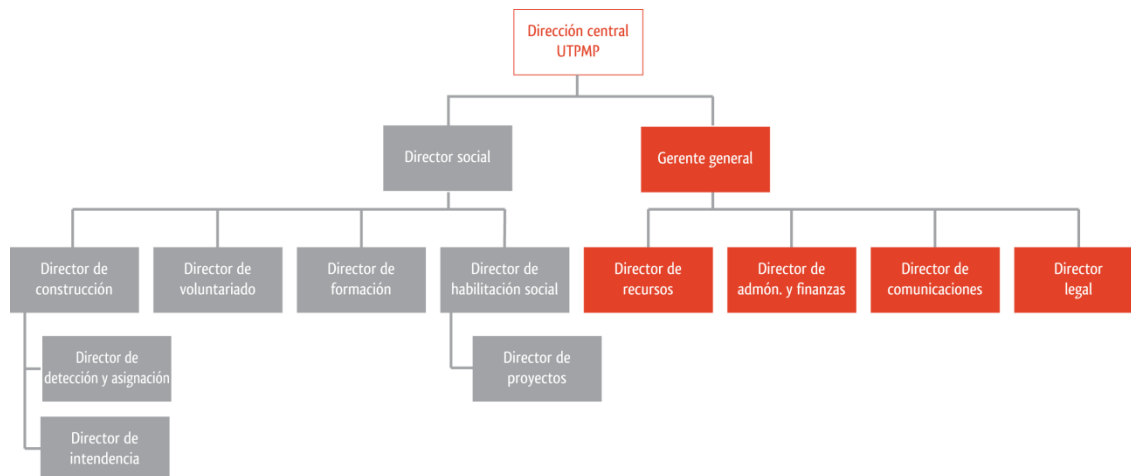
Valores de la Organización

- Voluntariado
- Diversidad
- Trabajo en equipo
- Creatividad

- Austeridad
- Excelencia
- Alegría
- Coherencia
- Responsabilidad

Estructura organizativa

A continuación se muestra un organigrama funcional de UTPMP –El Salvador, que corresponde únicamente a las actividades realizadas por los miembros permanentes de la Organización. Estos dirigen las demás actividades realizadas por el cuerpo de voluntarios, las cuales comprenden una mayor desagregación respecto a las funciones presentadas a continuación. A la izquierda se ha delimitado el área social, la cual funciona como medio para el desarrollo de las actividades para las cuales la Organización existe; a la derecha se encuentra el área comercial, que desarrolla actividades específicas para garantizar la sustentabilidad de la Organización.



- Dirección central: Puede ser considerada como externa a la institución a nivel nacional. Comprende la dirección regional y la oficina central de Chile.
- Gerencia general: Responsable general del cumplimiento de metas comerciales y operativas de Un techo para mi País. Tiene la responsabilidad de dirigir y manejar las actividades de recaudación, administración de alianzas corporativas y funciones administrativas de la institución para asegurar los objetivos de ingresos y gastos, con el objetivo de llevar adelante el plan social de la institución.
- Dirección social: Responsable principal en la planificación y ejecución de las actividades regidas por los lineamientos y políticas que definen a Un techo para

mi País a nivel local, en armonía con la Organización a nivel regional. A cargo de esta se encuentra la dirección de habilitación social, responsable última del área de *Intervención Social* y de la implementación local de cada uno de sus planes (comunitaria, microcréditos, capacitación, educación, etc.). Este es responsable directo de la dirección de proyectos, la cual es responsable de la implementación de proyectos comunitarios para el desarrollo sostenible de las comunidades.

- Dirección de construcciones: Se encarga de la planificación y ejecución de las construcciones realizadas por la Organización. Supervisa y controla la coordinación de asignación y detección y la coordinación de logística de recurso humano, material y económico específicos para las construcciones. Genera la estructura y logística necesaria para afrontar una oferta creciente de construcciones, y mantiene una sana relación con los proveedores para una búsqueda constante de optimización del margen administrativo del precio de la vivienda con respecto al costo.
- Dirección de inserción y voluntariado: Responsable de la convocatoria de voluntarios dentro de UTPMP –El Salvador. Identifica a los miembros sobresalientes para delegar funciones y responsabilidades más importantes en el área de habilitación social.
- Dirección de formación: Encargada de realizar actividades masivas de reflexión y denuncia, la preparación de material para la formación del voluntariado dentro de las actividades y el seguimiento dentro de las actividades generales de la Organización.
- Dirección de comunicaciones: Se encarga del desarrollo de los planes de publicidad y de la presentación de la imagen corporativa utilizando los medios a su alcance.
- Dirección Legal: Encargada de las gestiones legales relacionadas a la Organización.
- Dirección de recursos: Trabaja en la obtención de financiamiento del programa por medio de alianzas comerciales con instituciones o entidades externas, y por medio de actividades propias de la Organización.
- Dirección de administración y finanzas: Comprende la canalización de recursos monetarios y el control de gastos e ingresos por parte de las demás áreas de la institución.

Descripción de Funciones por equipo

Construcción

- Planificación e implementación de proyectos de construcciones masivas de viviendas de emergencia, desde la detección y selección de la comunidad a ser beneficiada hasta la entrega de la vivienda terminada a cada una de las familias.

- Formación de los voluntarios que estarán involucrados directamente en la coordinación de las construcciones el día del evento (Staff y Jefes de cuadrilla), en temas referentes a procesos constructivos como de logística antes del campamento.
- Gestionar la obtención del alojamiento para los campamentos, y todos aquellos insumos que serán requeridos por los voluntarios durante su estancia (sanitarios, alimentos, agua, etc.).
- Actualización de base de datos de comunidades que califican para ser beneficiadas con la construcción de viviendas.
- Velar por el aseguramiento de la calidad en las viviendas de emergencias, desde su prefabricación hasta la vivienda terminada.
- Planificar e implementar medidas de prevención de accidentes en los campamentos.
- Planificación de abastecimiento de materiales directos requeridos para las construcciones.
- Diseñar mejoras relativas al diseño de las viviendas de emergencia como de su proceso de construcción.

Voluntariado

- Reclutamiento de voluntarios que serán requeridos para cada uno de los programas de la Organización.
- Administración de bases de datos de voluntariado.
- Convocar a los voluntarios a cada uno de los proyectos de la Organización.
- Planificar reuniones informativas para comunicar los proyectos inmediatos que se tienen proyectados.
- Coordinar eventos que permitan captar mayor número de voluntarios.

Formación

- Coordinar aquellas actividades de reflexión que buscan transmitir la misión y valores organizacionales a los voluntarios con el fin de despertar su conciencia social y valoricen el aporte que están ofreciendo a las familias en condiciones de pobreza extrema.
- Organización de eventos de reflexión en busca de reclutar nuevos voluntarios.
- Mantener actualizado el catastro nacional de comunidades en extrema pobreza.

Recursos

- Coordinar el desarrollo de cada una de las estrategias de recolección de fondos.
- Gestionar con la empresa privada la donación de recursos financieros e insumos requeridos para la ejecución de los programas, y aquellos requeridos por la administración de UTPMP- El Salvador en sus labores diarias.
- Investigar nuevas posibilidades de captación de fondos y diseñar nuevas estrategias de captación de recursos financieros.
- Monitoreo de cada una de las estrategias actuales de recolección de donaciones.
- Seguimiento a cada uno de los donantes, refiriéndose en este caso meramente a la empresa privada.

Comunicaciones

- Diseño y ejecución de campañas publicitarias para captación de fondos y captación de voluntarios.
- Gestionar los medios empleados por la Organización para la comunicación interna de eventos organizacionales.
- Actualización y mejora de la página web de la Organización.

Administración y Finanzas

- Administrar los recursos financieros de la Organización.
- Manejar la contabilidad de la Organización.
- Revisión y actualización de manuales administrativos.

Legal

- Brindar asesoría legal a la Organización en los casos que sea requerida.
- Determinar la factibilidad legal de tenencia de tierras en los lugares de construcción.

Objetivos Corporativos

- Incrementar el número de voluntarios en las construcciones en un 20%.

- Mejorar la calidad en las construcciones reduciendo el número de defectos por vivienda a un 95%.
- Lograr un incremento año con año en el número de viviendas construidas en al menos una unidad habitacional más respecto al año anterior.

Factores clave de éxito

- Número de Viviendas Construidas
- Calidad de las viviendas
- Número de voluntarios activos
- Monto de donaciones recibidas

Descripción de normas y políticas

Políticas

Planificación

- La medición del desempeño a través de los indicadores listados en los cuadros de desempeño organizacional y departamental deberán llevarse a cabo trimestralmente. La persona responsable de recolectar la información requerida para el cálculo de los indicadores de gestión será designada por el director de cada área, excepto para el caso del área de recursos donde el responsable ya se encuentra definido y será el coordinador de estudio de mercado y evaluación estratégica.
- Revisión anual de los componentes del marco estratégico (Misión, Visión y Objetivos Corporativos) llevada a cabo por el director social, gerente general u otros miembros los cuales se estime conveniente por los antes mencionados.
- La planificación de número de viviendas a construir al año deberá ser establecida por el director social, recursos, construcción y voluntariado tomando como base información sobre datos históricos y proyecciones basadas en estudios de mercado.
- Para la planificación de número de voluntarios a ser requeridos durante los campamentos se establecerá como estándar un mínimo de 7 voluntarios por vivienda, de no cumplirse con este mínimo se deberá tomar la decisión de disminuir el número de viviendas a construir o modificar la fecha de la construcción.
- Los formularios siguientes deberán ser llenados mensualmente:
 - Formato de Historial de construcciones de UTPMP

- Formulario de registro de horas laboradas por personal
- Reporte de costos

Voluntariado

- Se establecerá una duración estándar de 4 horas por cada campaña de captación de voluntarios.
- Se establecerá una meta de 20 voluntarios como mínimo por cada miembro del equipo de captación como inicio, pero se deberá modificar en base a los resultados de los indicadores utilizados para medir la eficacia de cada estrategia.
- Los formularios de registro de campaña y de registro de costos asociados a la captación deberán ser clasificados y organizados para su verificación cada mes, chequeando los gastos realizados según qué porcentaje de los costos son asumidos por la Organización y cuando es obtenido por medio de donaciones de la empresa privada; los costos asumidos por cada actividad en específico, por estrategias de captación utilizadas y por rubro (para la captación se tomarán en cuenta 3 principales transporte, material de apoyo y otros).
- Dentro de la Organización cada persona “sea este voluntario o asalariado” tiene el derecho y el deber de formarse según los lineamientos propuestos así como de capacitarse con el fin de desarrollar las capacidades para ejecutar sus actividades de la mejor manera posible.
- Se hará entrega de un certificado por la participación del voluntario al haberse cumplido 500 horas efectivas con una calificación de al menos un 60%, basado en la evaluación del coordinador a cargo.

Construcción

- Deberá capacitarse a los voluntarios que conformarán el staff de los campamentos (jefe de escuela, jefe de materiales, jefe de construcción e intendentes), en los siguientes puntos:
 - Capacitación específica al puesto.
 - Capacitación de INDUCAP (Inducción y capacitación)
 - Capacitación de primeros auxilios y medidas preventivas de seguridad ocupacional.
- Tomar en cuenta para la definición de ubicación a construir la evaluación de escuelas revisada por el staff que considera aspectos como (alojamiento, facilidades de gestión, seguridad de la zona, accesibilidad y percepción de los voluntarios).
- En cuanto al inventario de alimentos “no perecederos” se mantendrá una

cantidad en stock suficiente para la organización de un campamento para 300 personas.

- Durante el transcurso de los campamentos deberá de contarse dentro de las escuelas con los siguientes servicios básicos: servicios sanitarios, luz, agua y seguridad de forma permanente.
- La hora máxima permisible de llegada al sitio de la construcción será a las 8am, en el caso que se tenga que utilizar transporte para movilizarse hasta el lugar de la construcción, este debe de estar disponible al menos 30 minutos antes de la hora programada de salida. Además dependiendo de las condiciones del lugar la hora máxima a salir del lugar será a las 5:30PM.
- Se llevara un control de asistencia del voluntario a la salida y a al regreso de la escuela.
- En el caso de construcciones de fin de semana, los materiales se tiene que tener en cada casa al inicio del campamento.
- Se deberán tener en existencia las herramientas e insumos requeridos para la construcción, al menos con una semana de anticipación, de igual forma los kit de construcción se tendrán que tener preparados con dos días de anticipación a la salida del campamento.
- En cuanto a los consumibles (clavos, tornillos, etc.) en las construcciones, se dará un colchón de seguridad del 10% más de lo calculado como lo necesario a los jefes de construcción, sin embargo, el uso de este material deberá ser justificado y autorizado por el jefe de materiales.

Recursos

- La preparación de los convenios para las empresas donantes, será responsabilidad del director de recursos, con el apoyo del director del área legal.
- Programar reuniones anuales, ya sea de forma separada o por medio de conferencias de prensa, con los diferentes donantes a fin de mantenerlos informados sobre los logros fruto de las campañas o donaciones.
- Entrega de cartas de agradecimiento y memorias de labores a los donantes al final del año.

Administración Y finanzas

- El Manual de Organización deberá ser revisado anualmente por personal del equipo de Administración y finanzas.

PORTADA DEL
MANUAL DE PUESTOS

NOMBRE:

Manual de puestos de UTPMP-El Salvador
CÓDIGO: MANUALES

ELABORÓ: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE VOLUNTARIADO**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DE 2010**

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

JEFE DE CAMPAMENTO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

REALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DIFERENTES MOMENTOS EN LA REALIZACIÓN DE CONSTRUCCIONES MASIVAS.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- En el caso no importara, más bien las competencias mostradas dentro de la institución.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer los staff para la coordinación de cada una de las escuelas que conformaran el campamento.
- Realizar reuniones informativas con los diferentes staff.
- Verificar que los miembros del staff estén preparados para desempeñar las tareas asignadas.
- Encargarse de impartir la formación a los miembros del staff y jefes de cuadrilla.
- Supervisar y apoyar la logística de apoyo al campamento (antes durante y después).
- Evaluar las construcciones por cada una de las escuelas.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

JEFE DE ESCUELA

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

JEFE DE CAMPAMENTO

FUNCIÓN GENERAL:

VERIFICAR QUE EL CAMPAMENTO MARCHE SEGÚN LO PLANEADO EN CUANDO A AL CONSTRUCCIÓN, FORMACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS Y TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS (TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN ETC.)

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- En el caso no importara, más bien las competencias mostradas dentro de la institución.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar el encuesta miento de las familias en la comunidad que se construirá.
- Seleccionar a las familias en base a los diferentes criterios de selección (puntaje de la encuesta, criterios del staff).
- Asignar la construcción de la casa a cada familia seleccionada por medio de la carta de compromiso.
- Solicitar en la alcaldía el transporte para los voluntarios, del punto de reunión de partida a la comunidad a la misma.
- Obtener la escuela, contacto PNC, clínica de salud.
- Hacer una ficha familiar (nombre jefe de hogar y sus integrantes, estado civil, ocupación).
- Tener todos los celulares de todo el equipo (Jefes de Escuela, Jefes de Construcción, Jefes de Materiales, Intendentes y Jefes de Cuadrilla. Repartírselos a todos).

- Transmitir la carpeta de formación al resto del staff y a los Jefes de Cuadrilla.
- Ayudar a cumplir la cantidad de voluntarios (reclutamiento de voluntarios).
- Tener ficha por voluntarios. Llevar registro de ella, responsables, teléfonos, enfermedades, y temas que les gustaría tratar.
- Armar la carpeta de formación específica para su escuela (especificar cada una de las actividades a realizar).
- Asistir a reuniones de formación, y de staff.
- Enviar por lo menos una semana antes de campamento la carpeta a los Jefes de Campamento y al Director de Formación para que se le pueda hacer las correcciones necesarias.
- Planificar las actividades que se harán en el tijeral.

- Comunicarse con el director de la escuela antes de irse a construir para que esperen su llegada.
- Presentar a los voluntarios, al director o encargado de la escuela, y todos los contactos de la comunidad.
- Mientras los voluntarios construyen, verificar que todo lo de la escuela quede perfecto para cuando los voluntarios regresen.
- Asegurarse que se cumplan los horarios establecidos.
- Dar el envío de la mañana y el aterrizaje en la noche.
- Darle a cada Jefe de Cuadrilla un formato de carpeta resumen en la cual ellos puedan aportar durante las construcciones y así exista una secuencia.
- Limpiar la escuela y los baños.
- Es importante que cuando lleguen a la escuela verifiquen los datos de los voluntarios que asisten, y al finalizar las construcciones puedan verificar los datos de los mismos para comprobar que permanecieron en toda la construcción. Esto se vuelve de vital importancia cuando un voluntario obtendrá horas sociales por asistir a la comunidad.
- Velar para que no se construya por la noche, es importante que los voluntarios estén dentro de la escuela a las 6 p.m.
- Hablar cuando ya vayan saliendo de la comunidad y dar un estimado de la hora a la que estarán en el cierre.
- Verificar si en las construcciones hay algún voluntario con problemas de salud y/o si tiene medicamentos recetados.
- Realizar una evaluación de la formación al final de la última noche de campamento o a más tardar el día que se regresa.

- Entregar a los Jefes de Campamento y a voluntariado las bases de datos de todos los voluntarios que fueron y de la gente potencial que vieron. Última fecha, una semana después de construcciones.
- Asistir a la evaluación de staff y de las construcciones.
- Dar un informe de como estuvo su construcción (FODA).
- Organizar una reunión informal de esparcimiento e integración con la

escuela.

- Organizar una visita a la comunidad con toda la escuela.
- Mantener informados a los voluntarios de su escuela de todo tipo de actividad.
- Fomentar la integración de los voluntarios a un trabajo constante en nuestra organización, ahí reside el éxito de la construcción, un compromiso que se transforma en acción

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

JEFE DE CONSTRUCCIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

JEFE DE CAMPAMENTO

FUNCIÓN GENERAL:

VERIFICAR QUE LAS CONSTRUCCIONES (ANTES, DURANTE Y DESPUÉS) MARCHE SEGÚN LO PLANEADO EN CUANDO A AL TIEMPOS, CALIDAD DE LAS CASAS Y TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS EN LA CONSTRUCCIÓN (HERRAMIENTAS, CONSUMIBLES, ETC.)

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

•

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar el encuesta miento de las familias en la comunidad que se construirá.
- Seleccionar a las familias en base a los diferentes criterios de selección (puntaje de la encuesta, criterios del staff).
- Asignar la construcción de la casa. Asegurarse de que los terrenos en los que se construirán las viviendas sean logísticamente accesibles y adecuados para construir (preguntar si no han sido fosas sépticas o si hay tuberías que pasen por debajo del suelo, etc).
- Recibir la capacitación de construcción de la casa, de Jefe de Construcción y asegurarse de que sus Jefes de Cuadrilla y resto de compañeros de staff la reciban.
- Proponer una lista de posibles Jefes de Cuadrilla para que reciban la capacitación. Esta lista debe estar aprobada por el Director de

Construcciones de UTPMP ES.

- Ayudar al Jefe de Materiales a definir un centro de acopio accesible al que llegarán los camiones y/o rastras a dejar las casas.
- Ayudar al Jefe de Materiales a organizar a un grupo de por lo menos 10 voluntarios para ir a la fábrica de prefabricación a cargar los paneles y a descargarlos al centro de acopio.
- Hacer los kits de herramientas de construcción para su escuela (con ayuda del Jefe de Materiales).
- Concientizar a los jefes de cuadrillas de la importancia que tiene la convivencia con las familias beneficiadas.

- Mantener en un lugar sumamente seguro los materiales (clavos y herrajes¹) y herramientas dentro de la escuela. Los Jefes de Construcción son los encargados últimos de las herramientas y los materiales mencionados.
- El primer día (antes de que las cuadrillas partan a construir), repartir las herramientas y materiales (martillos, barras, chuzos, cintas métricas clavos de 4", serrucho, nylon, sellador para goteras, destornilladores, formones) necesarios para construir ese día y los que no son tan pequeños como para perderlos. Para el segundo día repartir el resto de materiales que se necesitarán (herrajes).
- Llevar a las cuadrillas a conocer a sus respectivas familias.
- Asegurarse de que no se pierdan herramientas durante las construcciones. Concientizar a los Jefes de Cuadrilla de la importancia de darle un buen uso a las herramientas y el cuidado de las mismas.
- Solucionar cualquier problema relacionado a la construcción de las casas que pudieran tener las cuadrillas.

- Velar para que NO se construya (respetar las horas acordadas, no más de las 6 p.m.) a altas horas de la tarde o la noche, es importante que se esté dentro de la escuela a las 6 p.m.
- Concientizar a los jefes de cuadrillas de la importancia que tiene la convivencia con las familias beneficiadas.

- Entregar los kits de herramientas ordenados en la oficina el día que se regresa de construir.
- Regresar, el día establecido con el encargado de bodega, a ordenar las herramientas de su escuela respectiva para guardarlas en la bodega de herramientas.
- Asistir a la evaluación de staff y de las construcciones.

¹ Herrajes: Bisagras, porta candado, candado, heladera, pasadores.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

JEFE DE MATERIALES

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

JEFE DE CAMPAMENTO

FUNCIÓN GENERAL:

VERIFICAR QUE LAS CONSTRUCCIONES (ANTES, DURANTE Y DESPUÉS) TENGAN TODOS LOS MATERIALES NECESARIOS (PANELES PREFABRICADOS, VIGAS, COSTANERAS, PUERTAS Y VENTANAS, LAMINA, CAPOTES) PARA PODER DESARROLLARSE CON TOTAL NORMALIDAD (MATERIALES A TIEMPO EN CADA UNA DE LAS CASAS)

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar el encuesta miento de las familias en la comunidad que se construirá.
- Seleccionar a las familias en base a los diferentes criterios de selección (puntaje de la encuesta, criterios del staff).
- Asignar la construcción de la casa. Asegurarse de que los terrenos en los que se construirán las viviendas sean logísticamente accesibles y adecuados para construir (preguntar si no han sido fosas sépticas o si hay tuberías que pasen por debajo del suelo, etc.)
- Recibir la capacitación de construcción de la casa y la de Jefe de Materiales.
- Con ayuda de los Jefes de Construcción, definir un centro de acopio accesible al que llegarán los camiones y/o rastras a dejar las casas.

- Organizar, con ayuda de los Jefes de Construcción, a un grupo de por lo menos 10 voluntarios para ir al aserradero a cargar los paneles y a descargarlos al centro de acopio.
- Solicitar en la alcaldía el transporte para los materiales de las viviendas del centro de acopio a cada terreno en el que se estará construyendo. Al mismo tiempo solicitarle a la alcaldía que un grupo de personas estén disponibles el primer día de las construcciones para ayudar a repartir los materiales.
- Si se diera el caso de que la alcaldía no diera el transporte de las viviendas del centro de acopio a los terrenos, el Jefe de Materiales tendrá que encargarse de cotizar y solicitar el dinero de este transporte.
- Asegurarse de que los pilotes sean entregados a las familias antes de las construcciones.
- Ayudar a los Jefes de Construcción a hacer los kits de herramientas de construcción para su escuela.

- En la mañana (desde temprano) del primer día, junto a los Jefes de Construcción, organizar a un grupo de al menos 5 voluntarios y solicitar a la comunidad ayuda para cargar el camión con el que se repartirán los materiales de las casas.
- En el camión facilitado por la alcaldía, repartir de casa en casa los paneles, lámina y materiales necesarios para construir la vivienda. Esta repartición debe ser el primer día de la construcción.
- Solucionar cualquier problema relacionado a los materiales de las casas que pudieran tener las cuadrillas.
- Velar para que NO se construya a altas horas de la tarde o la noche, es importante que se esté dentro de la escuela a las 6 p.m.

- Entregar los kits de herramientas ordenados en la oficina el día que se regresa de construir.
- Regresar, el día establecido con el encargado de bodega, a ordenar las herramientas de su escuela respectiva para guardarlas en la bodega de herramientas.
- Asistir a la evaluación de staff y de las construcciones.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

INTENDENTE

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

JEFE DE CAMPAMENTO

FUNCIÓN GENERAL:

VELAR POR QUE LAS CONDICIONES DE ALOJAMIENTO, ALIMENTACIÓN Y OTRAS REFERENTES A LA ESTANCIA DE LOS VOLUNTARIOS EN LA ESCUELA, SE DESARROLLEN CON NORMALIDAD.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería Técnicos en gastronomía, o personas que se pan de cocina.

FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:

- Realizar el encuesta miento de las familias en la comunidad que se construirá.
- Seleccionar a las familias en base a los diferentes criterios de selección (puntaje de la encuesta, criterios del staff).
- Asignar la construcción de la casa a cada familia seleccionada.
- Junto a los Jefes de Escuela, obtener la escuela, clínica de salud.
- Hacer mini kits de botiquín para cada una de las cuadrillas.
- Recibir capacitación de Intendencia, todo con respecto a la comida y el cuidado del voluntario.
- Asistir a las reuniones de intendencia y de staff.
- Planear, junto a los Jefes de Escuela, las actividades que se llevarán a cabo en el tijeral.
- Obtener los implementos de cocina necesarios para llevarlos a la construcción.

- Solicitar baños portátiles para su escuela con 3 semanas de anticipación.
 - Armar los kits de inauguración según el número de viviendas que son asignadas en cada escuela.
 - Separar y guardar la comida para la escuela en un lugar donde se conserve en buen estado.
 - En las visitas previas a la comunidad, organizar a las señoras de la comunidad que van a colaborar cocinando durante las construcciones.
 - Hacer la agenda de cada día con los Jefes de Escuela para organizar los tiempos de comida, baño y formación.
-
- Dar indicaciones necesarias para mantener orden en la cocina y un mejor manejo de la agenda de la escuela (junto con los Jefes de Escuela).
 - Hacer una rutina de verificación de voluntarios con los estudiantes de enfermería y el botiquín que se proporcionará en oficina.
 - Mantener limpia y ordenada la cocina.
 - Verificar que se cumplan los horarios establecidos.
 - Cocinar desayunos y cenas en el horario estipulado y repartir los almuerzos a cada cuadrilla por la mañana de cada día.
 - Velar por el cuidado del voluntario.
 - Verificar si en la construcción hay alguna persona que tenga problemas de salud y medicamentos especiales prescritos por el médico.
 - Monitorear voluntarios potenciales para siguientes construcciones y anotar nombres.
-
- Asistir a la evaluación de staff y de las construcciones.
 - Dar reporte de todo lo gastado en caja chica con sus respectivas facturas. No se aceptarán gastos que no estén justificados y con su debida factura.
 - Junto a los Jefes de Escuela dar un informe de como estuvo la construcción en su escuela (FODA).
 - Dar nombres de voluntarios potenciales para sus puestos (intendentes) en futuras construcciones.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR SOCIAL

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR SOCIAL REGIONAL

FUNCIÓN GENERAL:

SUPERVISAR Y CONTROLAR LA EJECUCIÓN DE LA PRIMERA ETAPA EN SUS DIFERENTES PROCESO: CONSTRUCCIÓN Y VOLUNTARIADO

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Licenciatura en comunicaciones, o carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Revisar la planificación y el cumplimiento de las metas por cada proceso (construcciones y voluntariado).
- Supervisar las actividades que se realizan en la construcción de casas por medio de los voluntarios.
- Realizar la función de comunicación de los logros alcanzados en la primera etapa del modelo.
- Supervisar la forma en la que la institución se da a conocer a su entorno.
- Supervisar las actividades de captación e inserción de voluntariado.
- Realizar reportes a la dirección social de regional de la institucional.
- Tomar acciones concretas para la realización de las metas planificadas.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR SOCIAL

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGADO DE SUPERVISAR Y DIRIGIR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES EN LA EJECUCIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar la planificación anual y velar por que se cumplan las metas tanto operativas como estratégicas.
- Supervisar las actividades que realiza el staff en la preparación y ejecución de los campamentos.
- Supervisar las actividades de capacitación al staff y de logística previa al campamento.
- supervisar los esfuerzos necesarios para mantener actualizada la base de datos de comunidades para la detección y asignación.
- Velar por una buena calidad en la construcción de la vivienda de emergencia y además, de que en dicha construcción exista medidas de seguridad ocupacional.
- Verificar que los materiales directos importantes (madera), e indirectos se encuentren disponibles para la construcción.
- Velar por que exista una mejora continua tanto al diseño estructural de la media agua como al proceso de construcción.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE LOGÍSTICA DE CONSTRUCCIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE QUE EN LAS CONSTRUCCIONES TODOS LOS INVOLUCRADOS DE FORMA DIRECTA (STAFF Y JEFES DE CUADRILLA) ESTÉN PREPARADOS TANTO EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN, COMO EN LA LOGÍSTICA ANTES DEL CAMPAMENTO, POR MEDIO DE SU ASESORAMIENTO.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Colaborar en la elección de jefes de campamento (en conjunto con el director social, director de construcción, director de formación y los jefes de campamento anterior)
- Colaborar con los jefes de campamento para la elección de staff
- Colaborar con el staff de cada escuela para la elección de jefes de cuadrilla
- Dar la capacitación de detección y asignación a los miembros del staff
- Dar la capacitación de jefes de cuadrilla/construcción
- Participación en las Reuniones de staff (junto con los directores sociales y de construcción, y jefes de campamento)
- Coordinar la gestión de transporte de voluntarios
- Coordinar la gestión de transporte de materiales a la comunidad
- Coordinar la gestión de alojamiento de escuela
- Coordinar la compra de equipo y materiales
- Llevar el inventario de equipo
- Encargarse de mejoras de diseño y proceso constructivo

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE LOGÍSTICA DE INTENDENCIA

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE COORDINAR EN LAS CONSTRUCCIONES LO REFERENTE A LA LOGÍSTICA DE INTENDENCIA (ALOJAMIENTO, CUIDADOS PERSONALES, ALIMENTACIÓN DE VOLUNTARIOS) MARCHE EN ÓPTIMAS CONDICIONES.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería alimentos, técnico en gastronomía o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Gestionar la obtención de donaciones para reducción de caja chica (la caja chica de cada escuela)
- Gestionar las donaciones para tijerales
- Encargarse de la capacitaciones a intendentes
- Elaboración de menú de campamentos
- Gestión con la PNC o CAM
- Gestión para brigadas médicas
- Armado de botiquines para cada uno de las escuelas en el campamento
- Gestionar donaciones de medicina
- Gestionar donaciones básicas (bebidas en polvo, Pastas, sopas y otras donaciones que siempre se necesitan)
- Gestionar donaciones de agua
- Coordinar la campañas de supermercados con los staff
- Obtención de baños portátiles para cada escuela

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE DETECCIÓN Y ASIGNACIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

MANTENER ACTUALIZADA LA BASE DE DATOS DE COMUNIDADES QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS PARA OPTAR CON LA CONSTRUCCIÓN DE CASAS DE EMERGENCIA.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Coordinar grupos encargados de encuestar (voluntarios y en el caso de construcciones el staff)
- Encargarse de la detección de comunidades ya sea por medio de entes gubernamentales u otros medios.
- Coordinar encuestamiento para campañas de salud
- Coordinar encuestamiento para construcciones (con el staff)
- Coordinar la asignación de las casa de emergencia (con el staff)
- Actualización de bases de datos de comunidades
- Gestión de caja chica (llevar un control de los gastos en el proceso de detección y asignación)

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE CALIDAD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

VELAR POR UNA BUENA CALIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA VIVIENDA DE EMERGENCIA Y A DEMÁS, DE QUE EN DICHA CONSTRUCCIÓN EXISTA MEDIDAS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

En cuanto al control de calidad:

- Designar encargados del control de la calidad en la prefabricación (establecer un grupo de voluntarios antes de cada campamento).
- Verificar que los encargados del control de calidad de la prefabricación realicen visitas a la fábrica de prefabricación con el fin de verificar la calidad.
- Darle seguimiento al procedimiento de verificación de la calidad de prefabricación.
- Verificar que los encargados (Jefes de construcción) del control de calidad en los sitios de construcción estén llevando acabo su responsabilidad, al verificar la calidad de las construcciones (por medio de la ficha correspondiente).
- Darle seguimiento al procedimiento de verificación de la calidad en el sitio de construcción administrando las fichas correspondientes.
- Coordinar en conjunto con el staff la conformación de un equipo encargado de verificar el estado de las casas de emergencia como máximo 15 días después de la construcción.
- Verificar que los defectos que se encontraron en los diferentes momentos de control se resuelvan y buscar la forma de que se disminuyan en futuras construcciones.

En cuanto a la seguridad ocupacional:

- Delegar un responsable para llevar el control de las enfermedades y accidentes en cada campamento (Jefes de escuela o cualquier otro miembro del staff).
- Administrar la información obtenida en cada campamento con el fin de establecer las enfermedades recurrentes y accidentes.
- Establecer planes de acción para evitar o tratar las enfermedades y accidentes.
- Encargarse de que los miembros del staff tengan capacitaciones de primeros auxilios y conocimientos de seguridad ocupacional.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

VELAR POR QUE LOS MATERIALES MAS IMPORTANTES (MADERA),
SE ENCUENTREN DISPONIBLES PARA LA CONSTRUCCIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Llevar a cabo cotizaciones con diferentes proveedores y evaluar las condiciones de cada uno de los mismos.
- Elaborar una planificación (dependiendo de la planificación de construcción) de compras para la materia prima.
- Gestionar las compras con los proveedores y mantener relaciones con los mejores.
- Realizar trámites comerciales necesarios.
- Realizar trámites aduanales necesarios.
- Encargarse de la llegada de la materia prima a la fábrica de prefabricación (en el caso de la madera) y de los demás materiales a la bodega.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE MEJORAS AL DISEÑO LA VIVIENDA

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE REALIZAR UNA MEJORA CONTINUA TANTO AL DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA MEDIA AGUA COMO AL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es la Ingeniería industrial, civil, arquitectura o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer un equipo de voluntarios en conjunto con los encargados de formar los equipos, para que se encarguen de hacer mejoras al diseño estructural de la casa de emergencia.
- Verificar que los cambios propuestos tengan factibilidad tanto económica como en la calidad de la casa de emergencia.
- Designar un encargado (jefes de construcción o materiales) en cada escuela para que por medio de una encuesta, se registren posibles cambios al proceso de construcción.
- Realizar propuestas de mejora al proceso de la construcción de la mediagua, en base a los datos obtenidos en campamentos anteriores.
- Establecer requerimientos para la actualización de la capacitación para jefes de cuadrilla en base a las mejoras al diseño estructural y del proceso.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR SOCIAL

FUNCIÓN GENERAL:

SU PRINCIPAL FUNCIÓN CONSISTE EN LA CAPTACIÓN Y PARTE DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE UTPMP-EL SALVADOR REALIZA.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Crearse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura de comunicaciones o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Elaborar la planificación anual y operativa de su proceso.
- Ayudar y aprobar en cuanto al diseño de campañas de captación de voluntarios y promoción de eventos.
- Supervisar el reclutar los voluntarios para las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- Supervisar la elección de voluntarios para que intervengan en la segunda etapa.
- Velar por que nuevas universidades sean incluidas, para aportar voluntarios en las diferentes actividades de la institución, y que su participación sea constante.
- Supervisar la formación de equipos de voluntarios permanentes.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE VOLUNTARIADO.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FUNCIÓN GENERAL:

APORTAR (RECLUTAR) LOS VOLUNTARIOS PARA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es licenciatura en comunicaciones o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Diseñar estrategias de captación de voluntarios para las diferentes actividades.
- Gestión de recursos para desarrollar las estrategias de captación.
- Coordinar la ejecución de las estrategias de captación de voluntarios
- Coordinar las Actividades de recolección de fondos en las diferentes Universidades (coordinarlas con los coordinadores de Universidad)
- Gestión de caja chica por universidad
- Gestión de horas sociales en universidades
- Inscripción web de los voluntarios
- Gestión de fondos por pagos por inscripción de los voluntarios
- Mantenimiento de sitio en Facebook
- Coordinar los Correos masivos para convocatorias de voluntarios
- Coordinar las actividades referentes a captación de voluntarios para la colecta

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE INSERCIÓN.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FUNCIÓN GENERAL:

APORTAR LOS VOLUNTARIOS NECESARIOS PARA QUE SE DESARROLLE LA SEGUNDA ETAPA (HABILITACIÓN SOCIAL) DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es licenciatura en comunicaciones o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Revisión de perfil de voluntarios para establecer una lista de posibles colaboradores en habilitación social.
- Selección de los voluntarios designados a habilitación social
- Entrevista con seleccionados para consolidar o buscar otros colaboradores
- Designar a los voluntarios seleccionados cada una de las comunidades en habilitación social
- Dar un seguimiento a los voluntarios de habilitación social

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE NUEVAS UNIVERSIDADES.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FUNCIÓN GENERAL:

VELAR POR QUE NUEVAS UNIVERSIDADES SEAN INCLUIDAS, PARA APORTAR VOLUNTARIOS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN, Y QUE SU PARTICIPACIÓN SEA CONSTANTE

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera más ideal es licenciatura en comunicaciones o en todo caso carreras afines.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de posibles nuevas universidades a formar parte de la institución.
- Decidir cuáles son las universidades más factibles para formar parte dentro del modelo de intervención de la institución.
- Establecer los posibles convenios con cada una de las universidades.
- Acceder a los dirigentes de las universidades con el fin de firmar convenios en cuanto a la relación que se tendrá entre la institución y la universidad.
- Planificar y ejecutar actividades necesarias para que los estudiantes de la universidad conozcan la forma en la que pueden aportar al proyecto y los beneficios que tendrán en base a los convenios.
- Establecer medios de control en cuanto al avance que se tiene en cada una de las universidades nuevas, para ver su avance (puede ser por medio de indicadores como el número de voluntarios que aporta a cada campamento)

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE FORMACIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR SOCIAL

FUNCIÓN GENERAL:

DIRIGIR TODAS LAS ACTIVIDADES ENCAMINADAS A FORMAR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN (VOLUNTARIOS Y FIJOS), GARANTIZANDO ASÍ LA TRANSMISIÓN DEL MENSAJE Y LOS VALORES DE SENTIDO SOCIAL PROPUESTOS POR LA INSTITUCIÓN

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura de en sicología, en comunicaciones o carreras a fin.

FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:

- Establecer una planificación anual de las actividades de reflexión que se realizaran
- Establecer los objetivos de formación para las construcciones.
- Apoyar a los jefes de campamento en el diseño de la carpeta de formación.
- Supervisar a los jefes de escuela en las actividades de formación
- Desarrollar actividades de reflexión con universidades (foros, tertulias. Etc.)
- Ayudar al establecimiento del mensaje institucional.
- Medir y evaluar el resultado de las actividades de formación.
- Retroalimentar objetivos y actividades de formación.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE FORMACIÓN.

FUNCIÓN GENERAL:

COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EN SU PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN CON LOS DIFERENTES AUTORES.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura de en sicología, en comunicaciones o carreras a fin.

-

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Preparación de carpeta de formación
- Capacitación de jefes de escuela
- Preparación de jornadas de formación (staff y jefes de cuadrilla)
- Participación en el desarrollo de la jornada de formación (staff y jefes de cuadrilla)
- Coordinar el desarrollo de las actividades de formación en los campamento

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE FORMACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN EN LAS DIFERENTES UNIVERSIDADES.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura de en sicología, en comunicaciones o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de actividades de reflexión.
- Elección de temas de las actividades de reflexión
- Desarrollar tertulias con invitados
- Desarrollar foros en universidades
- Desarrollar mesas de trabajo en las diferentes universidades

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE FORMACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

MANTENER ACTUALIZADO EL CATASTRO NACIONAL DE
COMUNIDADES EN EXTREMA POBREZA DEL PAÍS.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es Ingeniería industrial, en sistemas o carreras afines

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de encuestamiento para catastro
- Realizar encuestamiento para catastro
- Administración de base de datos de catastro
- Actualización de base de datos de catastro

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE FORMACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

VELAR POR QUE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN TENGAN UNA RETROALIMENTACIÓN CON EL FIN DE MEJORARLAS Y QUE LOGREN UN MEJOR COMETIDO

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura de en psicología, en comunicaciones o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer un cuestionario (o revisarlo), para registrar la percepción de los voluntarios hacia la formación del campamento.
- Establecer un encargado (jefe de escuela) de llevar acabo el registro de las percepciones (por medio del cuestionario) en el campamento.
- Designar un equipo para encargado de analizar la formación luego de cada campamento.
- Realizar una evaluación de las actividades de formación luego del campamento.
- Proponer mejoras a las actividades de formación para aumenta su eficacia.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

GERENTE GENERAL

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

GERENTE GENERAL REGIONAL

FUNCIÓN GENERAL:

SUPERVISAR Y DIRIGIR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA QUE LA INSTITUCIÓN PUEDA DESARROLLARA EL MODELO DE INTERVENCIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en administración de empresas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Colaborar en la planificación de recursos.
- Supervisar las actividades de captación de recursos en cuanto al cumplimiento de metas.
- Aprobar cada una de las campañas de comunicación.
- Ser el representante legal de la institución.
- Ser el representante y el portavoz ante los medios del área comercial.
- Presentar reportes periódicos ante el gerente general regional de la institución.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE RECURSOS

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

GERENTE GENERAL.

FUNCIÓN GENERAL:

DIRIGIR Y COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA RECAUDACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS SUFICIENTES PARA SUSTENTAR EL PROGRAMA A LO LARGO DE TIEMPO.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en administración de empresas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer los lineamientos a seguir para el desarrollo de la estrategia de captación de recursos
- Supervisar la ejecución de las diferentes estrategias de captación de fondos
- Dar seguimiento a las estrategias
- Revisar reportes del seguimiento de estrategias
- Establecer medidas para el mejoramiento de las estrategias de captación de fondos.
- Organizar reuniones con los encargados de evaluar las diferentes estrategias de captación.
- Realizar un reporte completo de las estrategias de captación (semanales)
- Organizar reuniones con el equipo de recursos para comunicar directrices (semanales)
- Presentar reportes mensuales de la captación de fondos a los directores.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE RECURSOS

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE RECURSOS

FUNCIÓN GENERAL:

APOYAR AL DIRECTOR DE RECURSOS EN LA GESTIÓN DE LA
OBTENCIÓN DE FONDOS.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en administración de empresas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de reuniones con dirigentes de empresas, para presentar el proyecto.
- Establecer una cartera de posibles donantes, buscar nuevos donantes y mantener los antiguos
- Planificación de reuniones con encargados del área de recursos.
- Desarrollar reuniones (semanales) para medir el avance por cada una de las estrategias.
- Tomar decisiones por cada una de las estrategias (junto con director de recurso) para mejorar o mantener en un buen rumbo las estrategias
- Comunicar a los encargados de la ejecución de las estrategias de captación de fondos las medidas a tomar para el desarrollo de las mismas.
- Llevar un control continuo de las entradas y salidas por cada una de las estrategias
- Elaborar un reporte (en conjunto con director de recursos) para presentarlo a los demás directores, en reunión de directores.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
COORDINADOR DE ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE RECURSOS.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
COORDINADOR DE RECURSOS.

FUNCIÓN GENERAL:
COORDINAR EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE
CAPTACIÓN DE FONDOS CON LOS DIFERENTES ENCARGADOS.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en administración de empresas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer los lineamientos a seguir para el desarrollo de la estrategia de captación
- Coordinar la ejecución de las diferentes estrategias de captación de fondos
- Dar seguimiento a las estrategias
- Realizar reportes del seguimiento de estrategias
- Organizar reuniones con los encargados de evaluar las diferentes estrategias de captación.
- Realizar un reporte completo de las estrategias de captación (semanales)
- Organizar reuniones con el director, y coordinador de recursos (semanales)
- Tomar medidas en cuanto al lineamiento a seguir para cada estrategia (en conjunto con el director y coordinador de recursos)

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

COORDINADOR DE RECURSOS.

FUNCIÓN GENERAL:

INVESTIGAR LOS POSIBLES DONANTES PARA LA INSTITUCIÓN Y DESARROLLAR EVALUACIONES CONTINUAS DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en mercadeo, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Verificar que se registren las entradas y salidas de cada una de las estrategias de captación de fondos.
- Realizar evaluaciones periódicas de cada una de las estrategias.
- Elaborar una lista en base a las evaluaciones de las mejores estrategias.
- Establecer un plan de acción, para cada una de las estrategias (después de la evaluación).
- Comunicar al encargado de la estrategia el plan de acción a desarrollar.
- Designar un equipo o un encargado para realizar una investigación de mercado (potenciales donantes).
- Establecer una cartera de donantes.
- Evaluar a cada uno de los donantes y realizar una lista de los mejores.
- Establecer o mantener relaciones con el fin de conocer mejor el tipo de responsabilidad social que desarrollan.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE COMUNICACIONES.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

GERENTE GENERAL.

FUNCIÓN GENERAL:

SUPERVISAR EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN TANTO EXTERNA COMO INTERNA POR PARTE DE UN TECHO PARA MI PAÍS EL SALVADOR

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en comunicaciones, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de las diferentes campañas que se ejecutaran.
- Supervisar el diseño de las campañas.
- Establecer nuevas relaciones comerciales y mantener las antiguas.
- Realizar gestiones con empresas publicitarias de ser necesario
- Realizar gestiones con los medios de comunicación
- Aprobar la campaña institucional (u otro tipo de estrategia).
- aprobar la línea grafica de las campañas (afiches, camisetas, etc.)
- Aprobar el diseño gráfico de la página (modificaciones)
- Supervisar la comunicación interna de información.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE CAMPAÑAS

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE COMUNICACIONES

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE QUE TODAS LAS GESTIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAMPAÑA INSTITUCIONAL U OTRA CAMPAÑA ESTÉN EN MARCADAS EN LO PLANEADO.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en comunicaciones, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificación de las diferentes campañas que se ejecutaran.
- Coordinarse con los diferentes actores en el diseño de las campañas.
- Establecer nuevas relaciones comerciales y mantener las antiguas.
- Realizar gestiones con empresas publicitarias de ser necesario
- Realizar gestiones con los medios de comunicación

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR CREATIVO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE COMUNICACIONES

FUNCIÓN GENERAL:

DISEÑAR LAS DIFERENTES CAMPAÑAS (DE RECURSOS Y VOLUNTARIADO), SIEMPRE MANTENIENDO LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA INSTITUCIÓN.

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en comunicaciones, diseño gráfico o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer requerimientos para la creación de las estrategias (en cuanto a la línea grafica).
- Diseñar la campaña institucional (u otro tipo de estrategia).
- Diseño de la línea grafica de las campañas (afiches, camisetas, etc.)
- Presenta línea grafica para aprobación.
- Llevar a cabo (o modificación futura si no son aprobados) en coordinación con recursos o voluntariado la concretización de la línea grafica (hacer afiches o camisas)

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE PÁGINA WEB.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE COMUNICACIONES

FUNCIÓN GENERAL:

DAR MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO AL SITIO WEB DE UN
TECHO PARA MI PAÍS-EL SALVADOR

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es ingeniería en sistemas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer el diseño gráfico de la página (modificaciones)
- Comunicar las modificaciones para su aprobación.
- Ejecutar dichas modificaciones si son aprobadas o corregirlas para una posterior aprobación.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INTERNA.

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DIRECTOR DE COMUNICACIONES

FUNCIÓN GENERAL:

DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Constante en su trabajo.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es ingeniería industrial, en sistemas o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer requerimientos de comunicación por cada área.
- Establecer la actualización de los formatos o medios de comunicación más adecuados por áreas.
- Actualización del sistema de comunicación de forma periódica.
- Coordinar el desarrollo de una buena comunicación interna.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

GERENTE GENERAL

FUNCIÓN GENERAL:

ADMINISTRAR EN TÉRMINOS DE CUANTIFICACIÓN Y DE REGISTRO
LOS RECURSOS FINANCIEROS DE UN TECHO PARA MI PAÍS EL
SALVADOR

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en administración y finanzas, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Llevar la contabilidad de la institución.
- Emisión de cheques a proveedores
- Entrega de caja chica para jefes de escuela
- Recolección de recibos de pago de campamentos
- Control de gastos y presupuesto.
- Realizar actualizaciones una vez al año de los manuales de la institución.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:

DIRECTOR DEL ÁREA LEGAL

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

GERENTE GENERAL

FUNCIÓN GENERAL:

ENCARGARSE DE RESOLVER PROBLEMAS QUE SURJAN EN CUANTO AL ÁREA LEGAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

COMPETENCIAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Servicial.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Dar el ejemplo, en todo. Lo que predica ponerlo en práctica.
- No romper las reglas de la institución.
- Cumplir los valores del techo (alegre, humilde, austero...).
- Ser líder. Creerse el objetivo del campamento y del techo (visión, misión)
- Constante en su trabajo.
- Saber por qué hace su trabajo y para quienes. (familias)
- Darlo todo, incansable.
- Preocuparse por la formación de los voluntarios.
- Conocer muy bien TODO lo relacionado a la construcción de la vivienda de emergencia de UTPMP – ES.

PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- La carrera ideal es licenciatura en jurisprudencia, o carreras a fin.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Colaborará en la elaboración de los convenios con Alcaldías.
- Resolución de problemas en cuanto a la firma de convenios.
- Modificación y actualización de los convenios.
- Investigación previa de los terrenos en los que se construirá.
- Realizar un estudio de factibilidad legal de la tenencia de la tierras en la que se construirá.

Manuales de procedimientos

PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO GENERAL DE VOLUNTARIADO**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PV-1**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE VOLUNTARIADO**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

	HOJA
1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE VOLUNTARIADO.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar las actividades que consiste en la captación y parte de la gestión del recurso humano necesario para el desarrollo de las distintas actividades que UTPMP-el salvador realiza.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a toda el área de voluntariado de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

El responsable directo que el procedimiento general de voluntariado se lleve a cabo es El Director de voluntariado, también existe una respetabilidad por parte del Director social.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

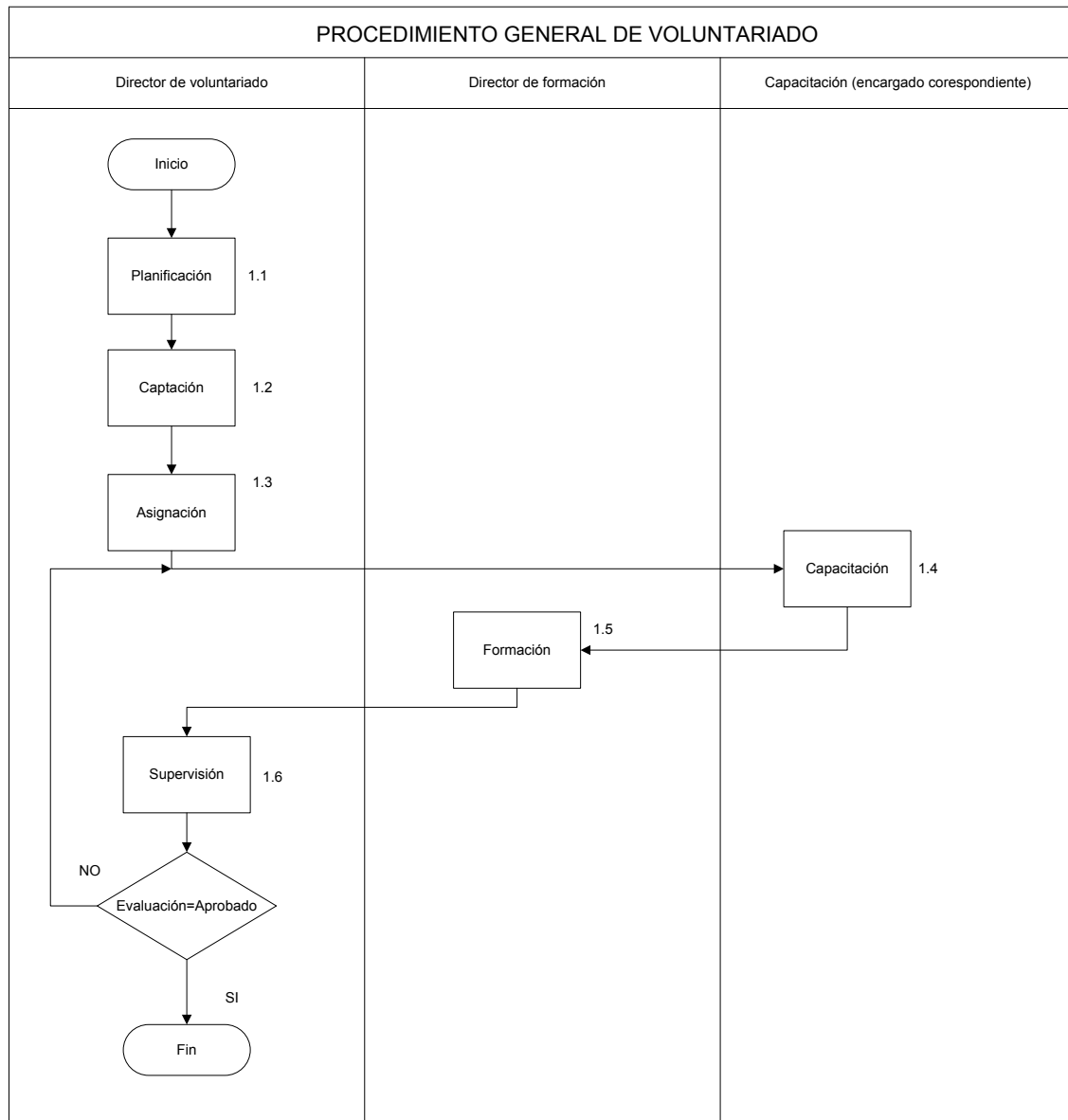
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realizar la planificación en base a actividades programadas para el año.
- 6.2 Ejecutar la captación de voluntarios por medio de las diferentes estrategias de captación.
- 6.3 Asignar por medio del estudio de los perfiles correspondientes a cada uno de los voluntarios en los puestos adecuados.
- 6.4 Capacitar a los voluntarios dependiendo del requerimiento del puesto.
- 6.5 Inculcar en el voluntario el sentido de responsabilidad de ayuda por medio de la formación.
- 6.6 Supervisar cada una de las tareas que son realizadas por voluntarios.
- 6.7 Evaluación constante del desempeño del voluntario.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Director social
- 7.2 Director de voluntariado
- 7.3 Coordinador de inserción
- 7.4 Coordinador de voluntariado.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE VOLUNTARIADO



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PLANIFICACIÓN GENERAL DE VOLUNTARIADO

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PV-1.1

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

	HOJA
1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN GENERAL DE VOLUNTARIADO.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Establecer el procedimiento de la planificación general del área de voluntariado en cuanto a metas y estrategias de captación de voluntarios.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a toda el área de voluntariado de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

El responsable directo que el procedimiento general de voluntariado se lleve a cabo es El Director de voluntariado, también existe una respetabilidad por parte del Director social.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realización de una reunión informativa con equipo de voluntariado.
- 6.2 Informarse sobre la planificación de las actividades de construcción y actividades importantes como la colecta.
- 6.3 Establecer de forma preliminar las metas de voluntariado y definir estrategias de captación.
- 6.4 Presentar a Director social las metas preliminares para aprobación.
- 6.5 En el caso de que las metas no sean aprobadas regresar a 6.2 y repetir el proceso
- 6.6 En el caso de que las metas sean aceptadas establecer el número de Universidades necesarias para cumplir con metas.
- 6.7 Diseñara estrategias de captación de voluntarios.
- 6.8 Presentar a Director social para aprobación.
- 6.9 En el caso que el director social no apruebe las estrategias rediseñar estrategias tomando en cuenta las sugerencias del Director de recursos.
- 6.10 Establecer metas con respecto al número de voluntarios, nuevas universidades y estrategias de captación.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

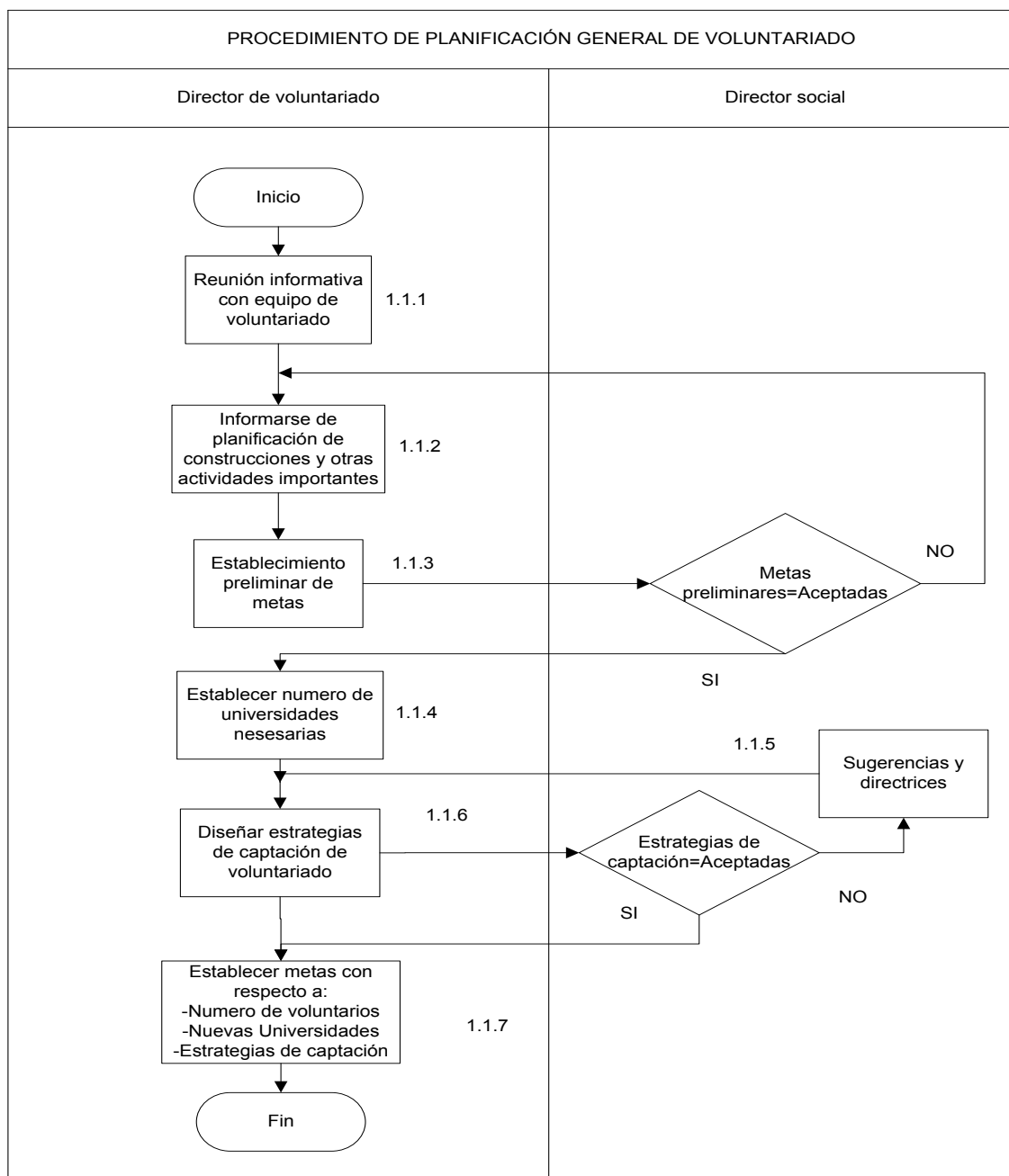
- 7.1 Director social
- 7.2 Director de voluntariado
- 7.3 Coordinador de inserción
- 7.4 Coordinador de voluntariado.

7.5 Coordinador de nuevas universidades.

HOJA 2 DE 2

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PV-1.1**

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN GENERAL DE VOLUNTARIADO



PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO CAPTACIÓN DE VOLUNTARIOS

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PV-1.2

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

	HOJA
1.0PROPÓSITO.....	1
2.0ALCANCE.....	1
3.0RESPONSABLES.....	1
4.0REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO CAPTACIÓN DEL VOLUNTARIO.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Establecer el procedimiento general captación de voluntariados para las diferentes actividades que realiza la institución y como voluntarios permanentes dentro de ella.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a toda todas las actividades realizadas para la captación de voluntarios dentro de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Los responsables son tanto el Director de voluntariado y el Coordinador de voluntariado.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

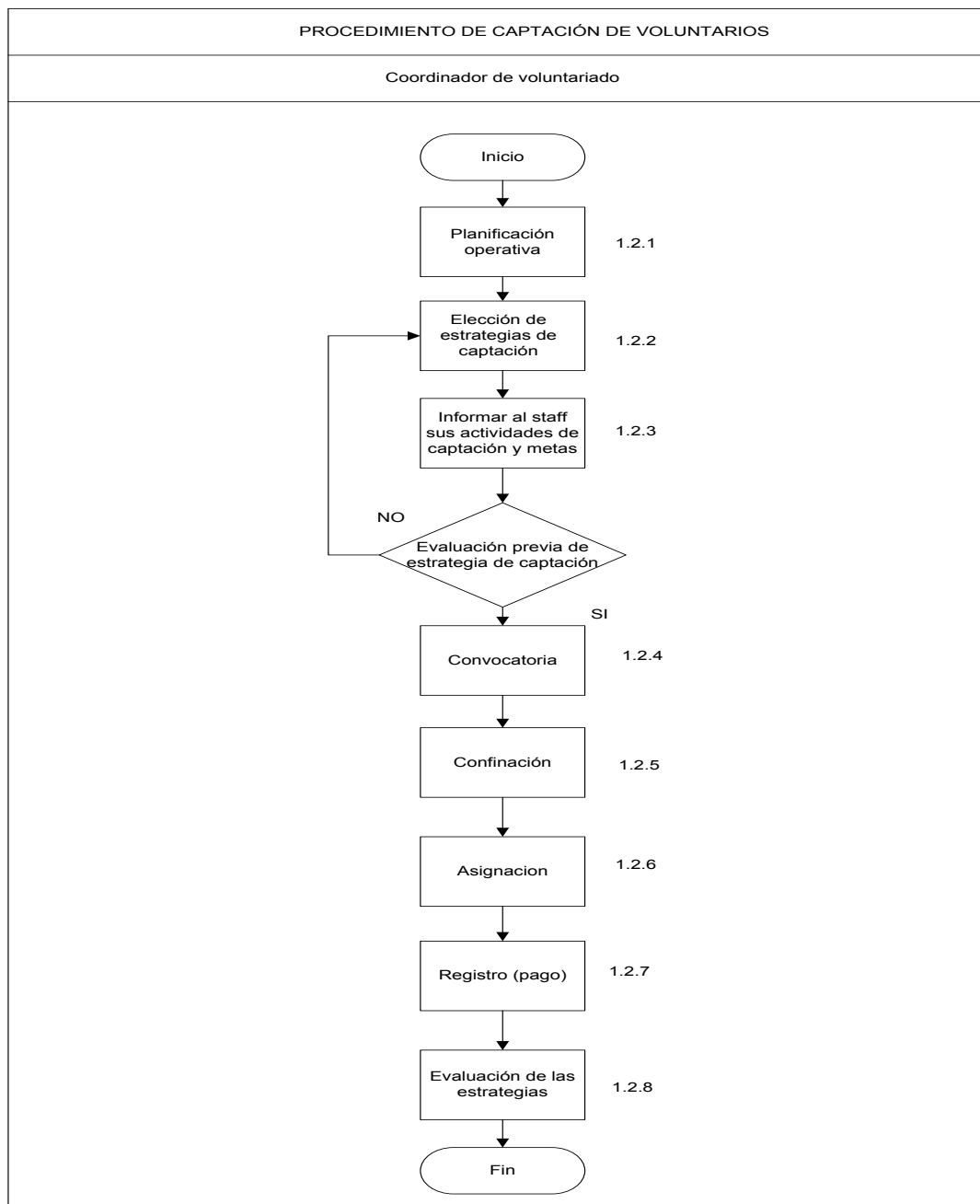
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realizar la planificación operativa para la realización de todas las actividades.
- 6.2 Elección de estrategias de captación para cada una de las actividades dentro de la institución.
- 6.3 Informar al staff o encargados de la captación de voluntarios para las diferentes actividades.
- 6.4 Evaluación preliminar de la estrategia de captación.
- 6.5 Si la estrategia de captación no es la más adecuada, regresar a 6.2 repetir el proceso
- 6.6 En el caso contrario realizar la convocatoria de los voluntarios.
- 6.7 Realizar confirmación de voluntarios que asistirán a la actividad que se convoca.
- 6.8 Asignación de los voluntarios en grupos o escuelas.
- 6.9 Registrar la asistencia de los voluntarios por medio del recibo de pago de la actividad o por lista de asistencia dependiendo del caso.
- 6.10 Evaluación de las estrategias de captación utilizadas.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Director social
- 7.2 Director de voluntariado
- 7.3 Coordinador de voluntariado.
- 7.4 Coordinador de nuevas universidades.
- 7.5 Staff
- 7.6 Encargado de las actividades.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE VOLUNTARIOS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO ASIGNACIÓN DEL VOLUNTARIO**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PV-1.3**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE VOLUNTARIADO**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DEL VOLUNTARIO.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA		
No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:

1.0 PROPÓSITO

Establecer el procedimiento general de asignación de voluntariados para los diferentes puestos dentro de la institución como voluntarios permanentes dependiendo de su perfil.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Los responsables son tanto el Director de voluntariado y el Coordinador de inserción.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

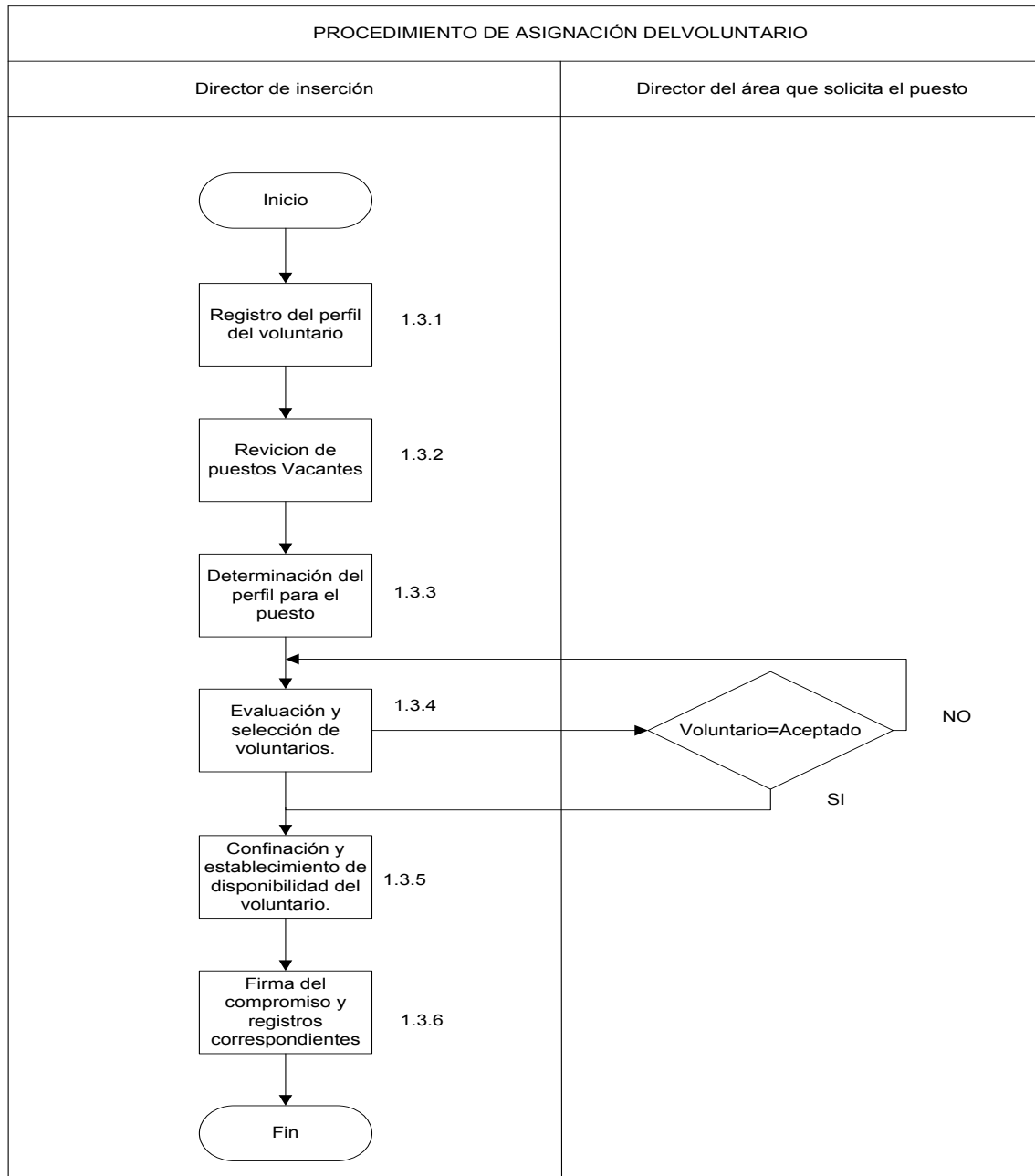
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realizar registro del perfil de los voluntarios que desean pertenecer a un equipo como miembros fijos dentro de la institución.
- 6.2 Revisar periódicamente los puestos vacantes.
- 6.3 Determinación de los perfiles para cada uno de los puestos.
- 6.4 Evaluación y selección de los voluntarios.
- 6.5 Solicitar aprobación con el encargado del equipo al que se incorporara el voluntario.
- 6.6 En el caso que no se apruebe al voluntario se realizara nuevas evaluaciones
- 6.7 En el caso contrario realizar la confirmación y establecimiento de la disponibilidad del voluntario.
- 6.8 Firma del compromiso y registros correspondientes que sean necesarios según el puesto.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Todos los Directores.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE VOLUNTARIOS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DEL VOLUNTARIO

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PV-1.4

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE VOLUNTARIADO

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL VOLUNTARIO.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Establecer el procedimiento general de capacitación de voluntariados para los diferentes puestos dentro de la institución como voluntarios permanentes dependiendo del requerimiento para cada puesto.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Los responsables son tanto el Director de voluntariado y el encargado de la capacitación dependiendo del puesto.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

6.0 PROCEDIMIENTO

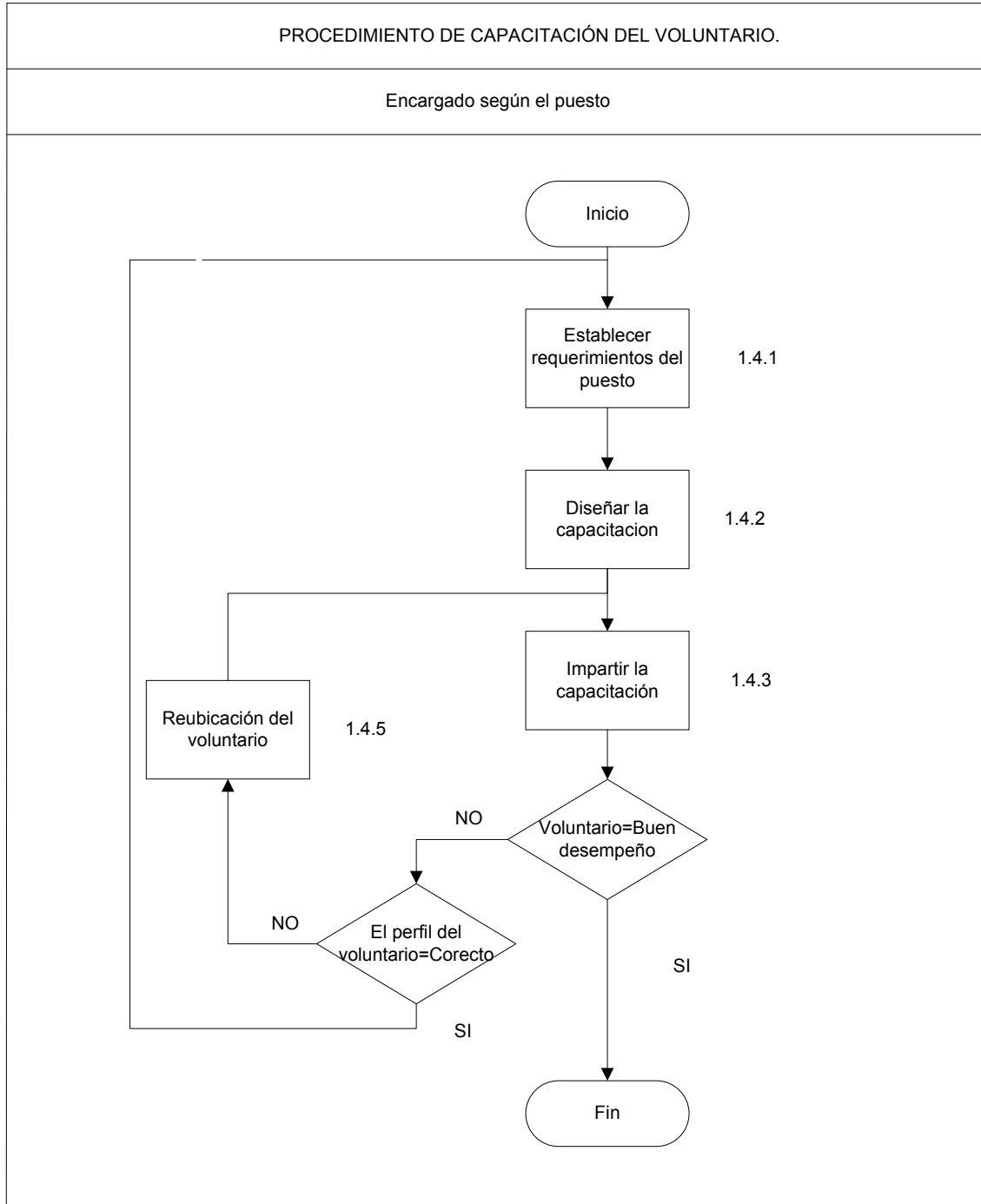
- 6.1 Establecer los requerimientos de la capacitación en base a las necesidades de cada uno de los puestos.
- 6.2 Diseñar la capacitación.
- 6.3 Impartir la capacitación.
- 6.4 Evaluar los resultados de la capacitación.
- 6.5 En base a los resultados de la evaluación, definir si la capacitación es buena de lo contrario rediseñara la capacitación (repetir el proceso)

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Encargados de capacitar.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PV-1.4

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL VOLUNTARIO.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIO

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PV-1.5

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE FORMACIÓN

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIO.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar todas las actividades encaminadas a formar a los miembros de la Organización (voluntaria y fija), garantizando así la transmisión del mensaje y los valores de sentido social propuestos por la institución.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Los responsables son tanto el Director de formación, jefe de campamento y jefe de escuela.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de formación.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

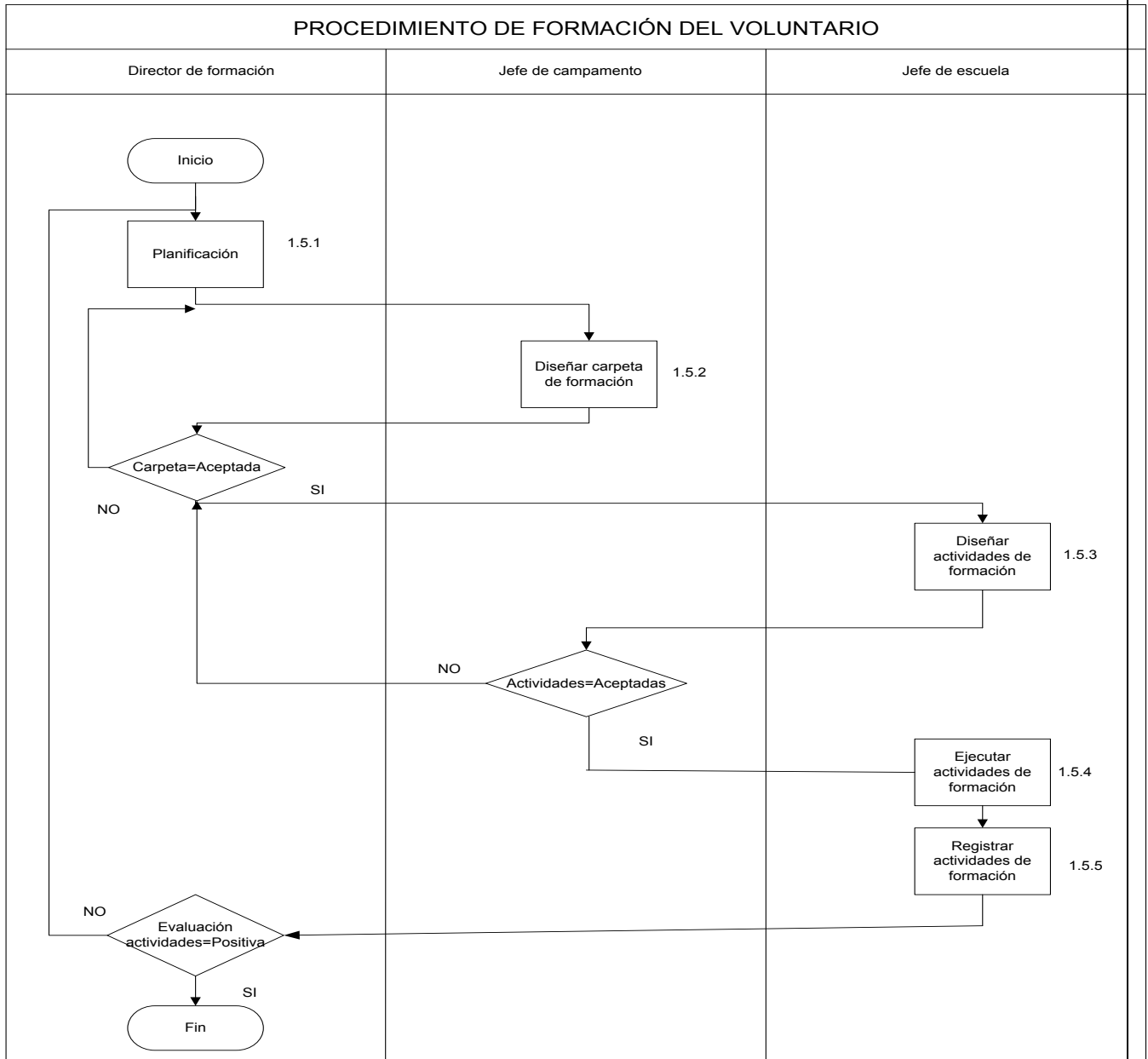
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realizar la planificación general del área de formación en cuanto al establecimiento de objetivos y actividades encaminadas a la formación.
- 6.2 Diseñar la carpeta de formación para los campamentos (jefe de campamento).
- 6.3 Revisión de la carpeta de formación por parte del Director de formación.
- 6.4 Evaluar los resultados de la capacitación.
- 6.5 En el caso de que es aceptada se diseñan las actividades de formación por parte del jefe de escuela.
- 6.6 De lo contrario el jefe de campamento rediseña la carpeta de formación.
- 6.7 El jefe de campamento evalúa las actividades de formación si son aprobadas el jefe de escuela las ejecuta en los campamento.
- 6.8 De lo contrario tiene que rediseñar las actividades.
- 6.9 Registrar las actividades de formación con el fin de evaluarlas
- 6.10 Tener una retroalimentación positiva de la evaluación de las actividades de formación.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Director social
- 7.2 Director de formación
- 7.3 Director de voluntariado
- 7.4 Director de construcciones
- 7.5 Jefe de campamento
- 7.6 Jefe de escuela.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIO.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL VOLUNTARIO**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PV-1.6**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE VOLUNTARIADO**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL VOLUNTARIO.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar todas las actividades encaminadas a supervisar el desempeño de los voluntarios de la Organización (voluntarios como staff y hijos).

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Los responsables son tanto el Director de voluntariado, encargados de supervisar los diferentes puestos.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de voluntariado.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

6.0 PROCEDIMIENTO

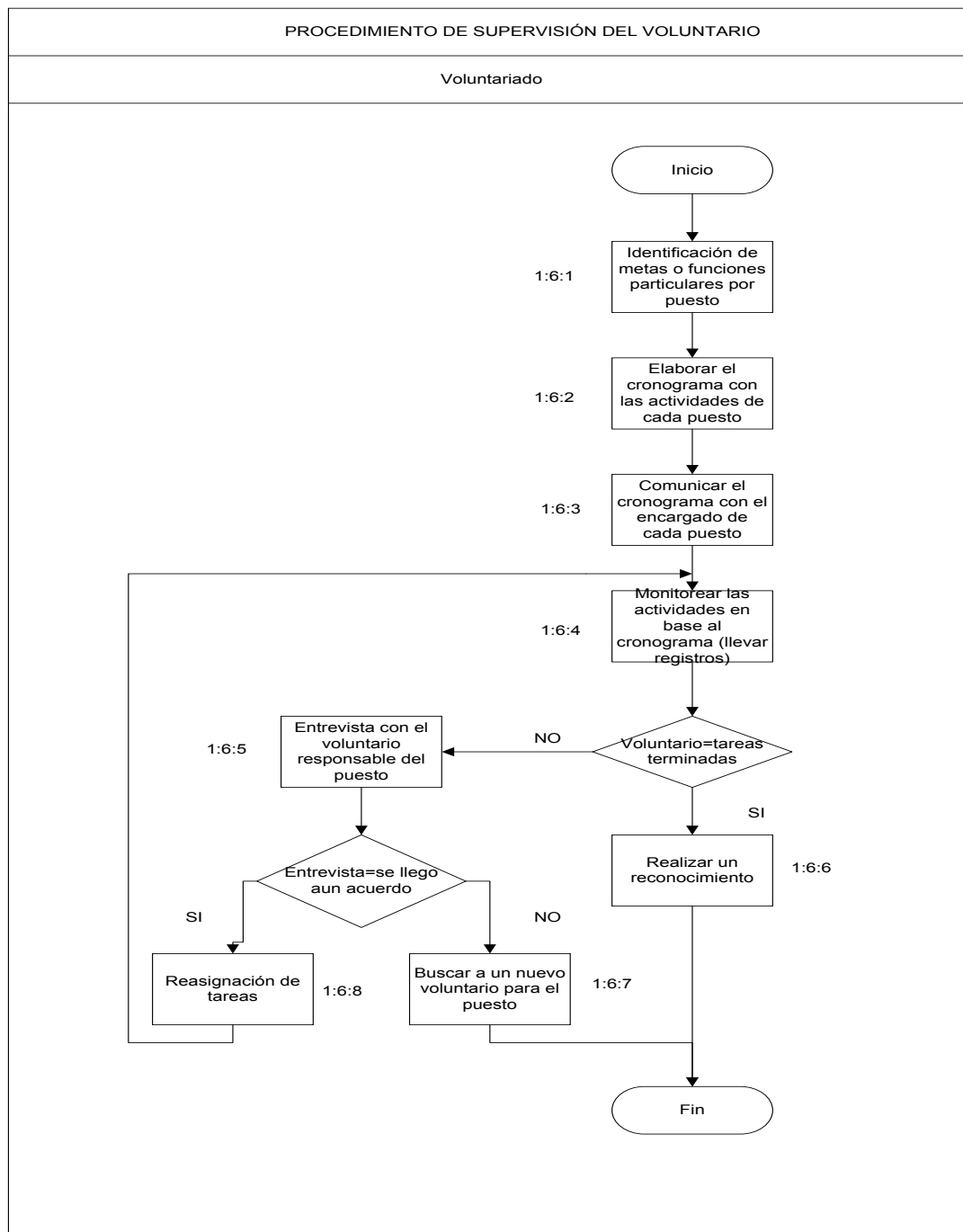
- 6.1 Identificar las metas o actividades particulares por cada uno de los puestos.
- 6.2 Elaborar un cronograma con las actividades para cada puesto.
- 6.3 Monitorear cada uno de los voluntarios en base al cronograma de actividades a realizar.
- 6.4 Evaluar los resultados de cada voluntario.
- 6.5 Realizar una reunión con el voluntario en base a su evaluación.
- 6.6 Dependiendo del resultado de la reunión se busca un nuevo voluntario para el puesto o se reasignan las actividades.
- 6.7 En el caso que el voluntario tenga un buen desempeño reconocerlo por medio de un incentivo.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Director social
- 7.2 Director de formación
- 7.3 Director de voluntariado
- 7.4 Director de construcciones
- 7.5 Jefe de campamento
- 7.6 Jefe de esculla.

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PV-1.6**

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIO.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO GENERAL DE CONSTRUCCIONES.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PC-2

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE GENERAL DE CONSTRUCCIONES.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los procesos y actividades más importantes en la ejecución de la primera etapa del modelo de intervención de la institución.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de construcción de UTPMP-El Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Todos los entes que están relacionados con las construcciones.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de construcciones.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

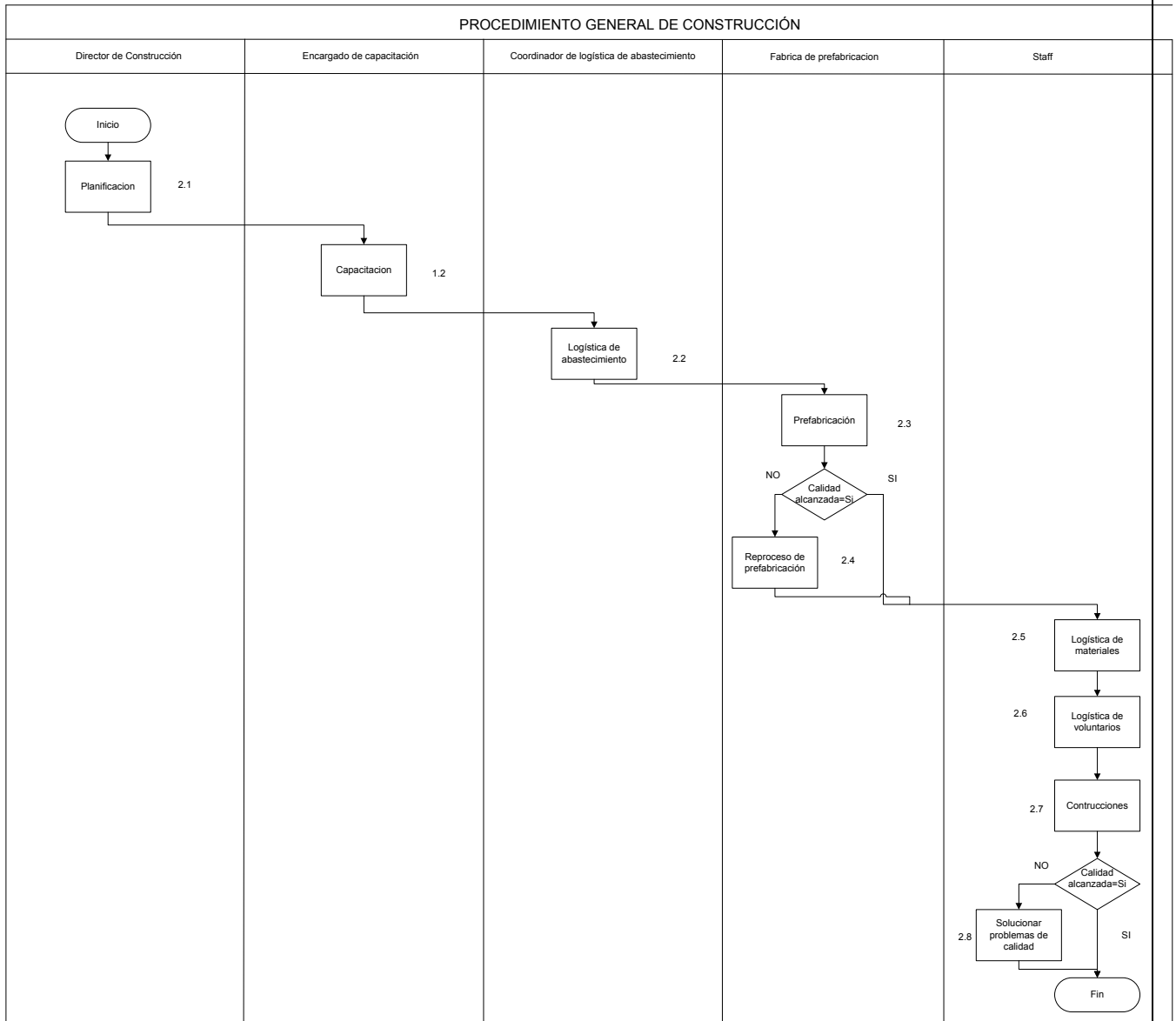
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Realizar la planificación general de las construcciones
- 6.2 Capacitar cada uno de los puestos necesarios para desarrollar las construcciones.
- 6.3 Realizar todas las gestiones necesarias para abastecer de la materia prima necesaria para la construcción de las casas.
- 6.4 Encargarse de supervisar la prefabricación de la casa.
- 6.5 Desarrollar todas las actividades encaminadas a la logística de materiales.
- 6.6 Desarrollar la movilización de los voluntarios en las construcciones.
- 6.7 Desarrollar las construcciones y resolver problemas de calidad en los diferentes momentos.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Todos los encargados del área de construcciones y el staff.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE CONSTRUCCIONES



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

**NOMBRE: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN GENERAL DE LAS
CONSTRUCCIONES.**

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PC-2.1

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN GENERAL DE LAS CONSTRUCCIONES	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para realizar la planificación general de la primera etapa del modelo de intervención de la institución.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de construcción de UTPMP-EI Salvador.

3.0 RESPONSABLES

Director social y Director de construcciones.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración, finanzas junto con el Director de construcciones y Director social.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

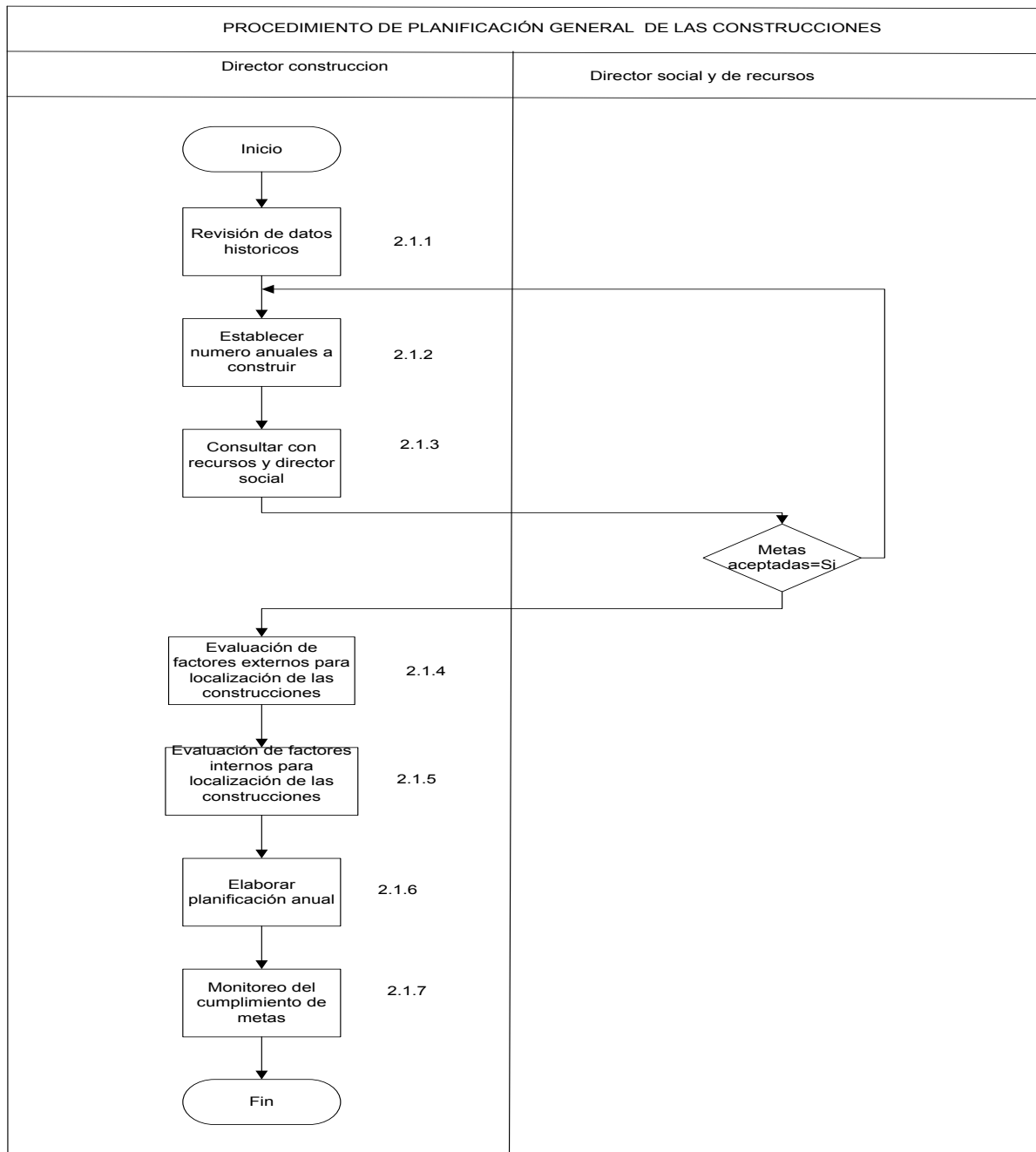
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Revisar datos históricos de construcciones.
- 6.2 Establecer número anual de casas a construir.
- 6.3 Realizar reunión para evaluar la factibilidad del número de casas a construir con director social y director de recursos.
- 6.4 Si se acepta el número de casas a construir realizar una evaluación externa para la localización de las construcciones.
- 6.5 De lo contrario establecer un nuevo número de casas a construir
- 6.6 Realizar evaluación de factores internos para la localización de las construcciones.
- 6.7 Tomando en cuenta todos los datos anteriores realizara la planificación general de construcciones.
- 6.8 Realizar un monitoreo periódico de cumplimiento de metas (cada tres meses como máximo)

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Todos los encargados del área de construcciones y el staff.
- 7.2 Director de social.
- 7.3 Director de recursos.
- 7.4 Gerente general.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN GENERAL DE CONSTRUCCIONES



PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO.**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PC-2.2**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA		
No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para realizar la obtención de la materia prima necesaria para la construcción de la casa.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable en la obtención de materia prima directa e indirecta.

3.0 RESPONSABLES

Coordinador de logística de abastecimiento.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Coordinador de logística de abastecimiento.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

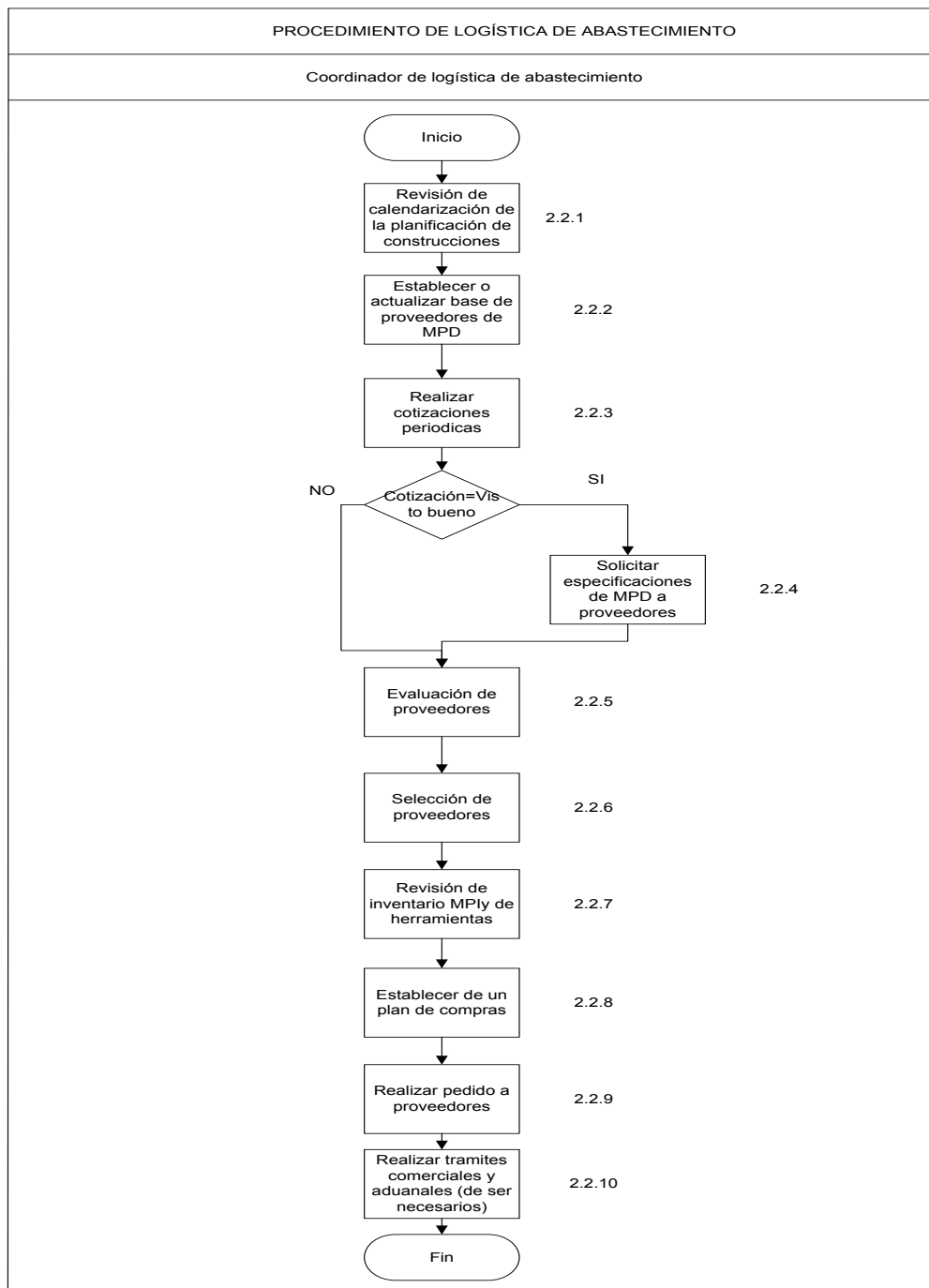
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Revisar cronograma de construcciones.
- 6.2 Establecer y/o actualizar base de datos de proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- 6.3 Realización de cotizaciones periódicas para mantener actualizados los precios.
- 6.4 Solicitar especificaciones de materia prima.
- 6.5 Realizar una evaluación de los mejores proveedores.
- 6.6 Selección de los proveedores con mejor evaluación.
- 6.7 Establecer un plan de compras.
- 6.8 Realización de pedidos y trámites comerciales.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Coordinador de logística de abastecimiento.
- 7.2 Director de construcciones.
- 7.3 Director de social.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE MATERIALES.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PC-2.5

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE MATERIALES.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA		
No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para la preparación necesaria antes del campamento para el traslado de los materiales al lugar de la construcción.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la preparación previa en cuanto a traslado de materiales.

3.0 RESPONSABLES

Jefe de materiales.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de construcciones.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Planificar fechas para las reuniones con las Alcaldías.
- 6.2 Revisar programación de campamentos con las autoridades de las Alcaldías.
- 6.3 Acordar con Alcaldías las fechas y lugares para el traslado de materiales.
- 6.4 Investigar centros de acopios más adecuados
- 6.5 Evaluar las condiciones del centro de acopio de ser necesario solicitar a la alcaldía ayuda con el centro de acopio de materiales.
- 6.6 Se confirman fechas exactas para el traslado de materiales.

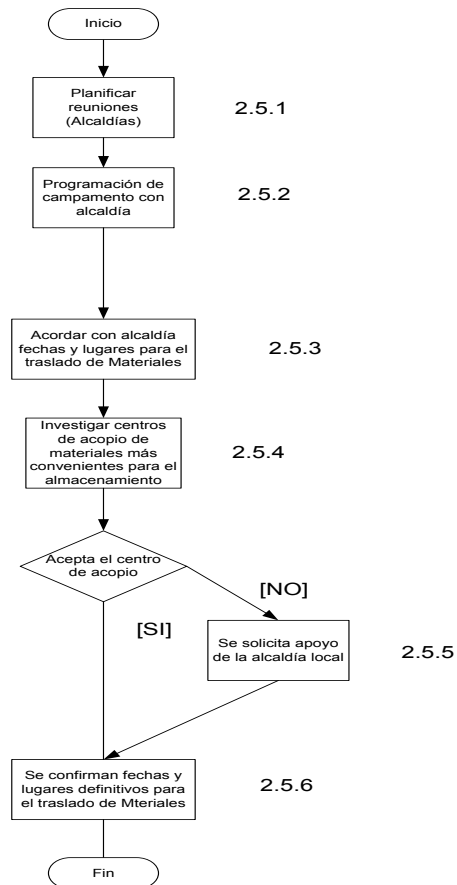
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Jefe de materiales
- 7.2 Director de construcciones.
- 7.3 Director de social.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE MATERIALES

PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE MATERIALES

Jefe de materiales



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE VOLUNTARIOS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PC-2.6

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE VOLUNTARIOS.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para la preparación necesaria antes del campamento para el traslado de los voluntarios al campamento.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la preparación previa en cuanto a traslado de voluntarios.

3.0 RESPONSABLES

Jefe de escuela.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de construcciones.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

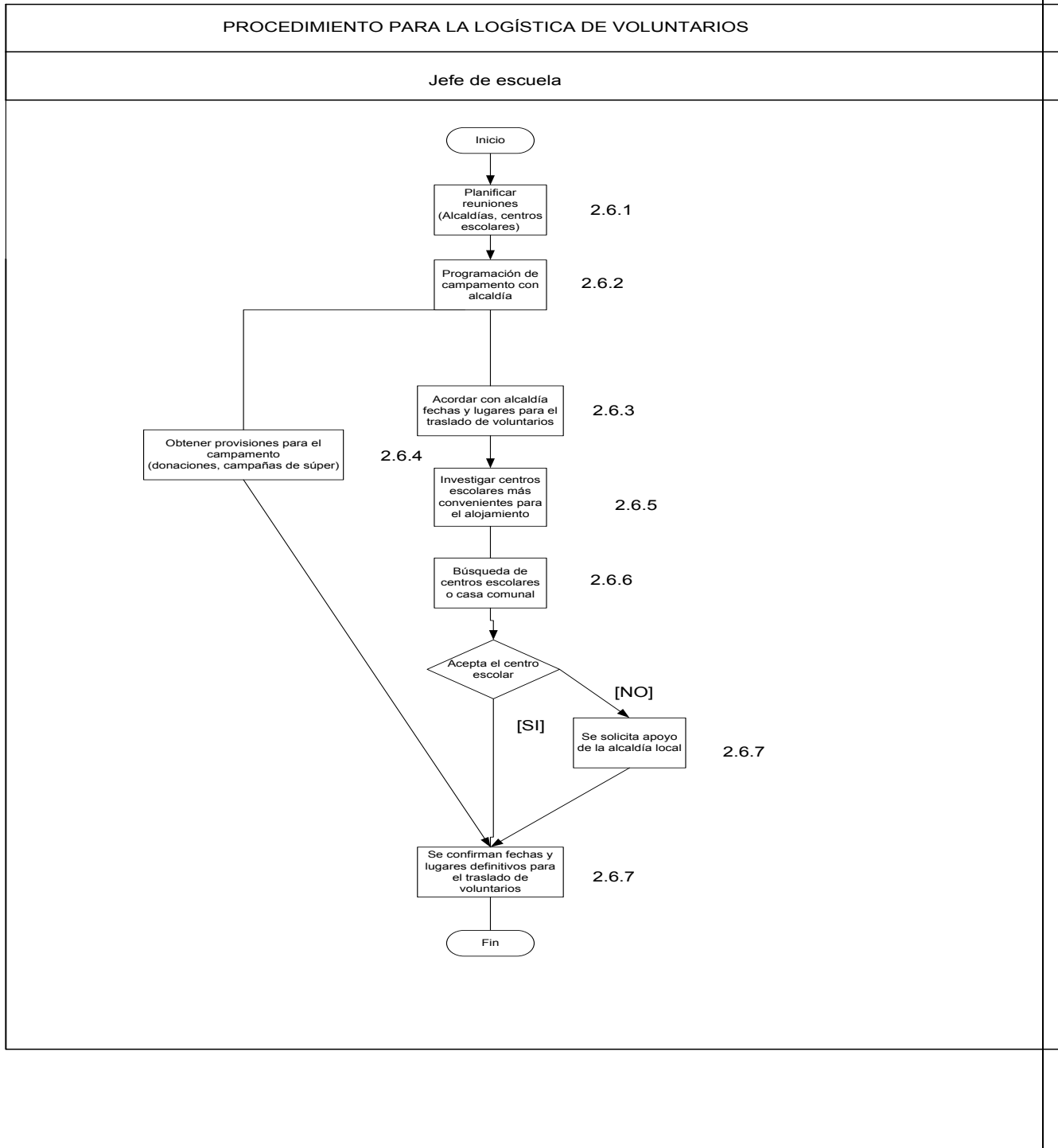
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Planificar fechas para las reuniones con las Alcaldías.
- 6.2 Revisar programación de campamentos con las autoridades de las Alcaldías.
- 6.3 Acordar con Alcaldías las fechas y lugares para el traslado de voluntarios.
- 6.4 Investigar centros escolares más adecuados
- 6.5 Evaluar las condiciones del centro escolar de ser necesario solicitar a la Alcaldía ayuda con el centro escolar (condiciones: luz, agua, etc.).
- 6.6 Se confirman fechas exactas para el traslado de los voluntarios.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Jefe de escuela.
- 7.2 Director de construcciones.
- 7.3 Director de social.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE VOLUNTARIADOS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN.**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PC-2.7**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para la realización de las construcciones durante los campamentos

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable durante las construcciones en el campamento.

3.0 RESPONSABLES

Jefe de escuela.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de construcciones.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

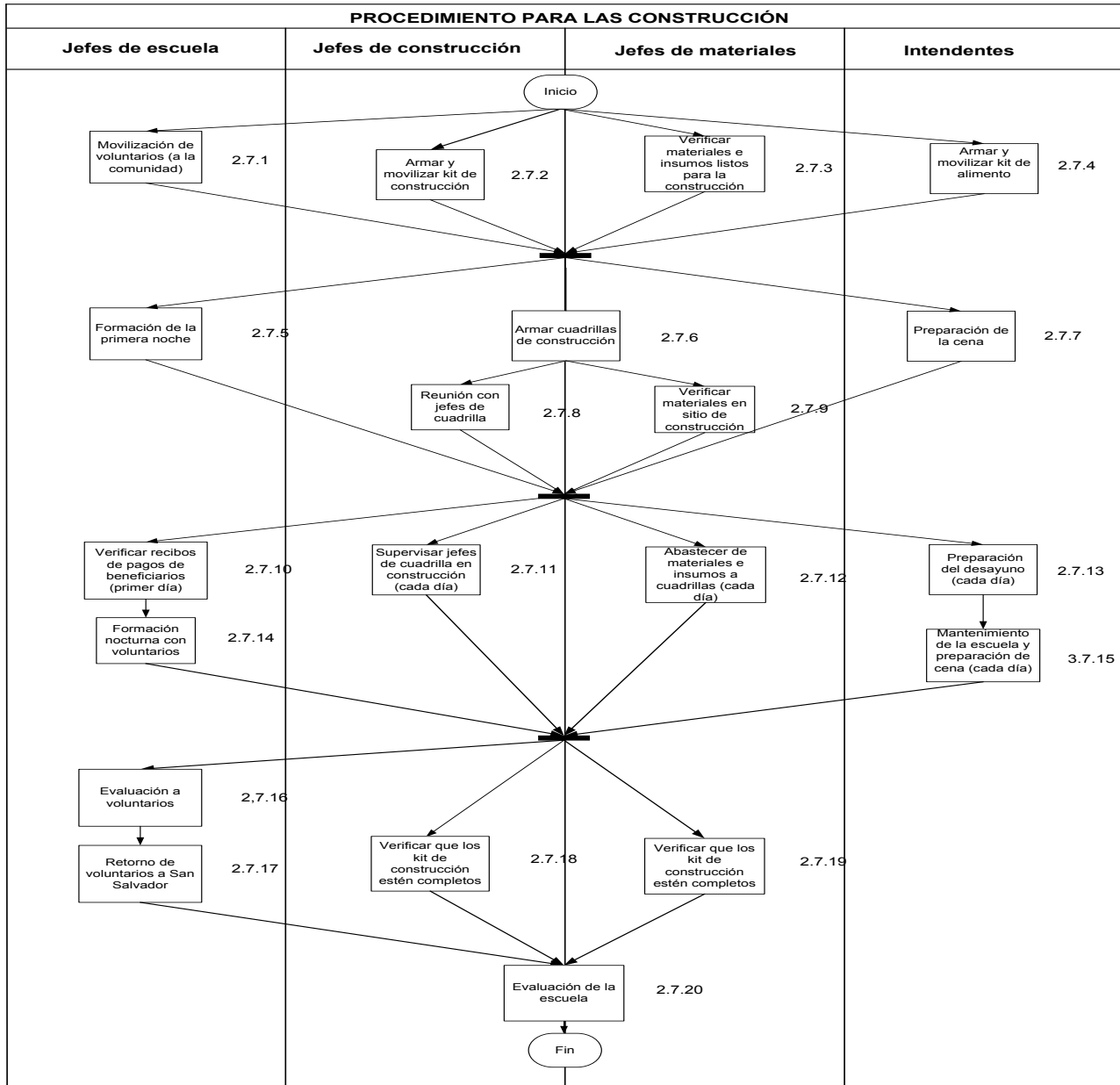
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Movilización de voluntarios por parte del jefe de escuela hacia el lugar de construcción (salida)
- 6.2 Armar y movilizar kit de construcción (jefe de construcción).
- 6.3 Verificar materiales e insumos listos para la construcción (jefe de materiales).
- 6.4 Armar y movilizar kit de alimentos (intendente).
- 6.5 Realizar formación de la primera noche (jefe de escuela)
- 6.6 Armar cuadrillas con los voluntarios (jefe de construcción y de materiales)
- 6.7 Preparar alimentos para la cena (intendente)
- 6.8 Verificar recibos de pagos de beneficiarios (jefe de escuela)
- 6.9 Supervisar jefes de cuadrilla en construcción (jefes de construcción)
- 6.10 Abastecer materiales e insumos a las cuadrillas (jefe de materiales)
- 6.11 Preparación del desayuno y mantenimiento de la escuela.
- 6.12 Realizar todas estas actividades hasta que termine el campamento.
- 6.13 Realizar evaluación de voluntarios en cuanto a la formación y otras actividades (jefe de escuela, último día)
- 6.14 Verificar que los kit de construcción estén completos (jefe de construcción y materiales, último día)
- 6.15 Realizar evaluación de la escuela (todo el staff)

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Jefe de campamento.
- 7.2 Staff de construcciones.
- 7.3 Director de construcciones.
- 7.4 Director social.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA DE VOLUNTARIADOS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA
NOMBRE: **PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE**
CONSTRUCCIÓN.

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PC-2.8**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS** FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES** FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CONSTRUCCIÓN.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar los el proceso para la resolución de problemas de calidad durante y después de las construcciones.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable durante y después de las construcciones en cuanto a problemas de calidad.

3.0 RESPONSABLES

Coordinador de calidad y jefes de construcción y materiales.

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de construcciones.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

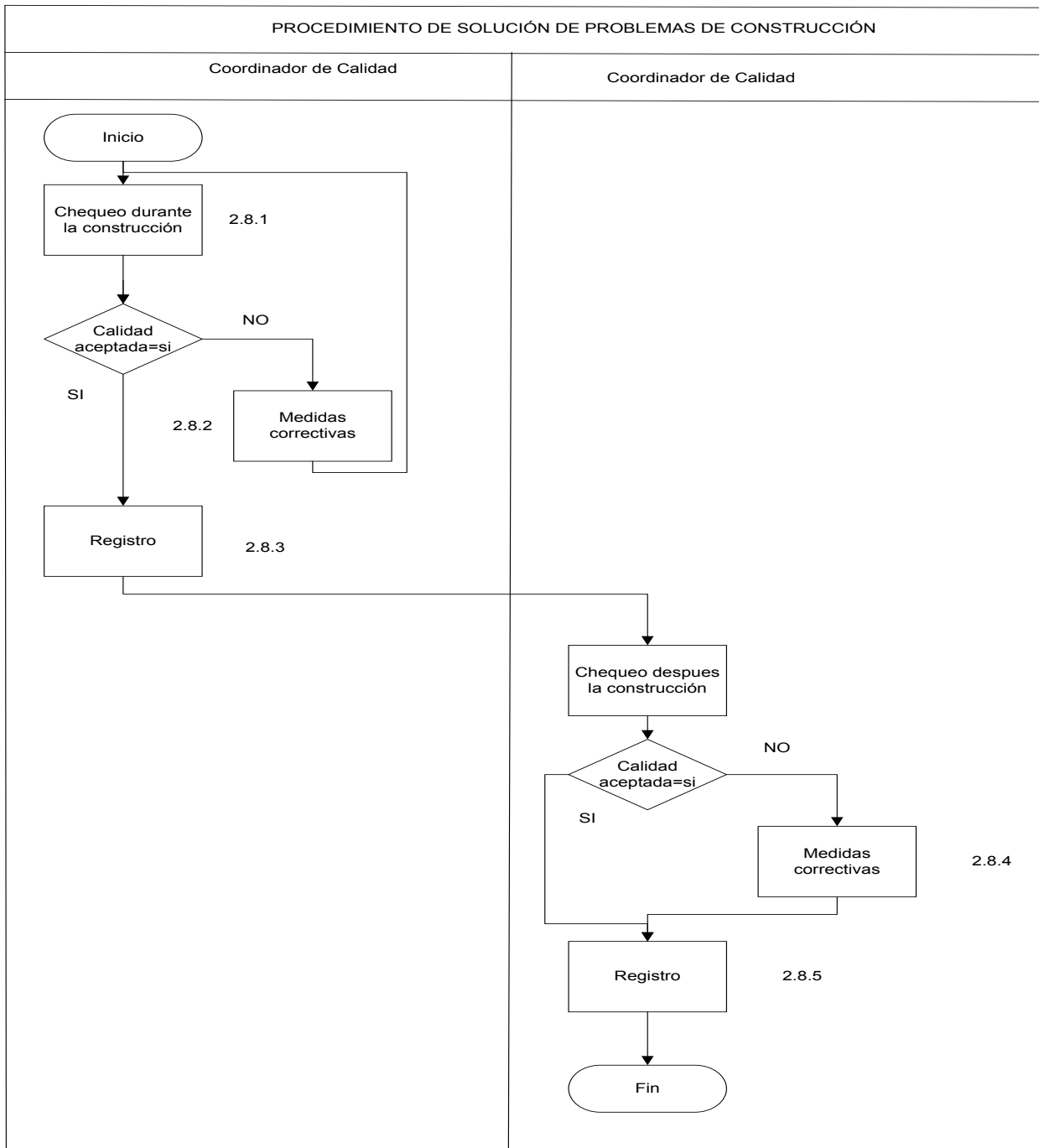
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Chequeo de calidad durante la construcción por parte de los jefes de construcción.
- 6.2 Si existen problemas se toman medidas correctivas.
- 6.3 Se lleva un registro de los problemas de construcción durante.
- 6.4 Cheque después de la construcción.
- 6.5 Si existen problemas se toman medidas correctivas (por medio de un equipo conformado en coordinación con el coordinación de calidad y el staff).
- 6.6 Se lleva un registro de los problemas de construcción post (por parte de coordinación de calidad).

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Jefe de campamento.
- 7.2 Staff de construcciones.
- 7.3 Director de construcciones.
- 7.4 Director de social.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CONSTRUCCIÓN.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO GENERAL DE RECURSOS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PR-3

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE RECURSOS

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE RECURSOS.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

- Estandarizar los el proceso para recaudación de los recursos financieros suficientes para sustentar el programa a lo largo de tiempo.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las áreas de recursos y de comunicaciones.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de Recursos.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

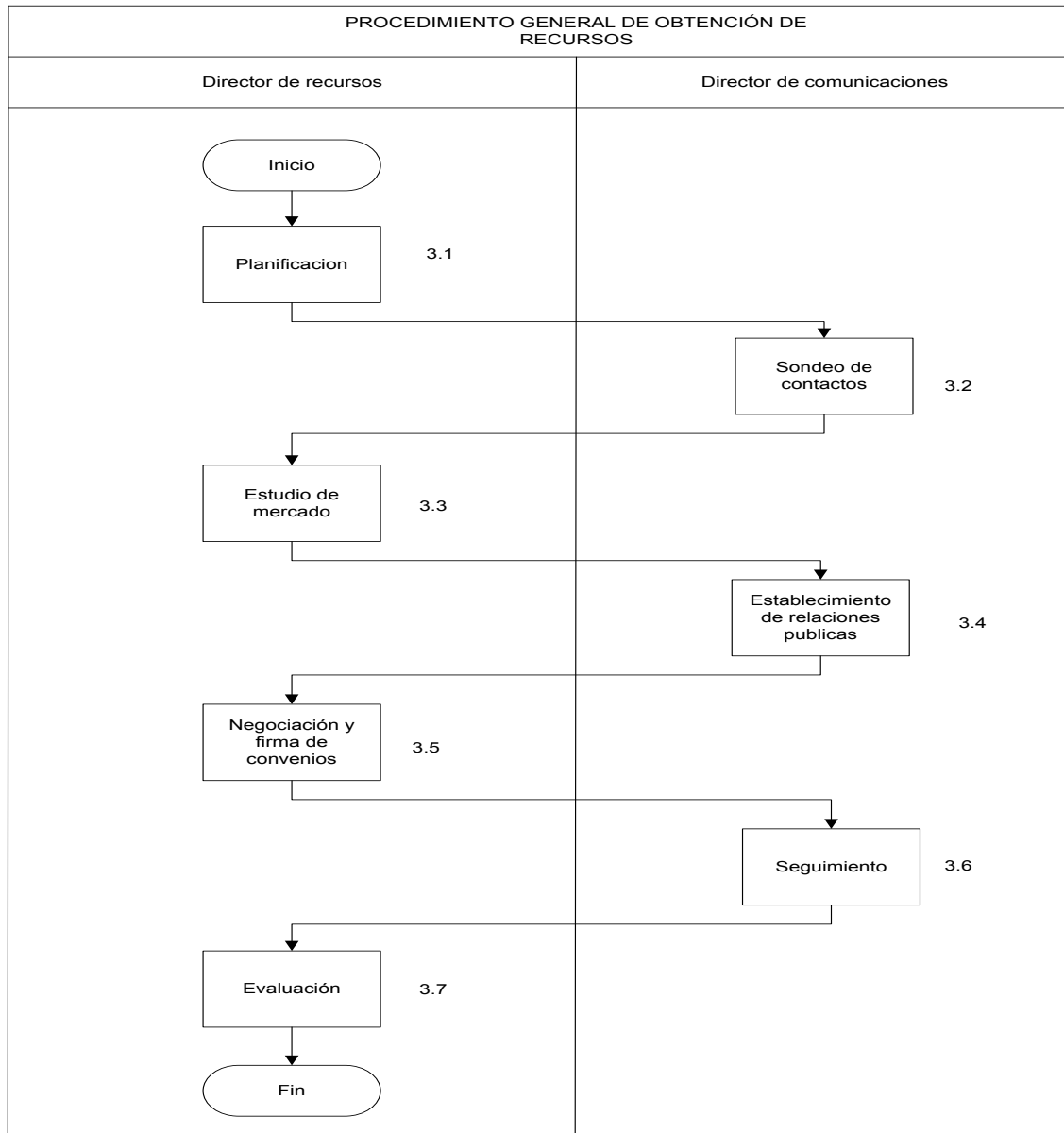
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Planificación general del proceso de obtención de recursos.
- 6.2 Establecer un mecanismo para el sondeo de contactos por parte de comunicaciones.
- 6.3 El coordinador de estudios de mercado tiene la responsabilidad de realizar un estudio de mercado para caracterizar a los posibles donantes.
- 6.4 Establecer relaciones públicas con las empresas donantes (comunicaciones).
- 6.5 Negociación por parte del director de recursos para la firma de convenios.
- 6.6 Seguimiento a las empresas donantes por parte de comunicaciones.
- 6.7 Evaluación de las estrategias de captación de recursos (recursos)

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos
- 7.3 Director de comunicaciones
- 7.4 Coordinador de recursos
- 7.5 Coordinador de investigación de mercado y evaluación de estrategias.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN GENERAL DE RECURSOS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PR-3.1

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE RECURSOS

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar el proceso para la planificación general del área de recursos

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las áreas de recursos y de comunicaciones.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de Recursos y Gerente general.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

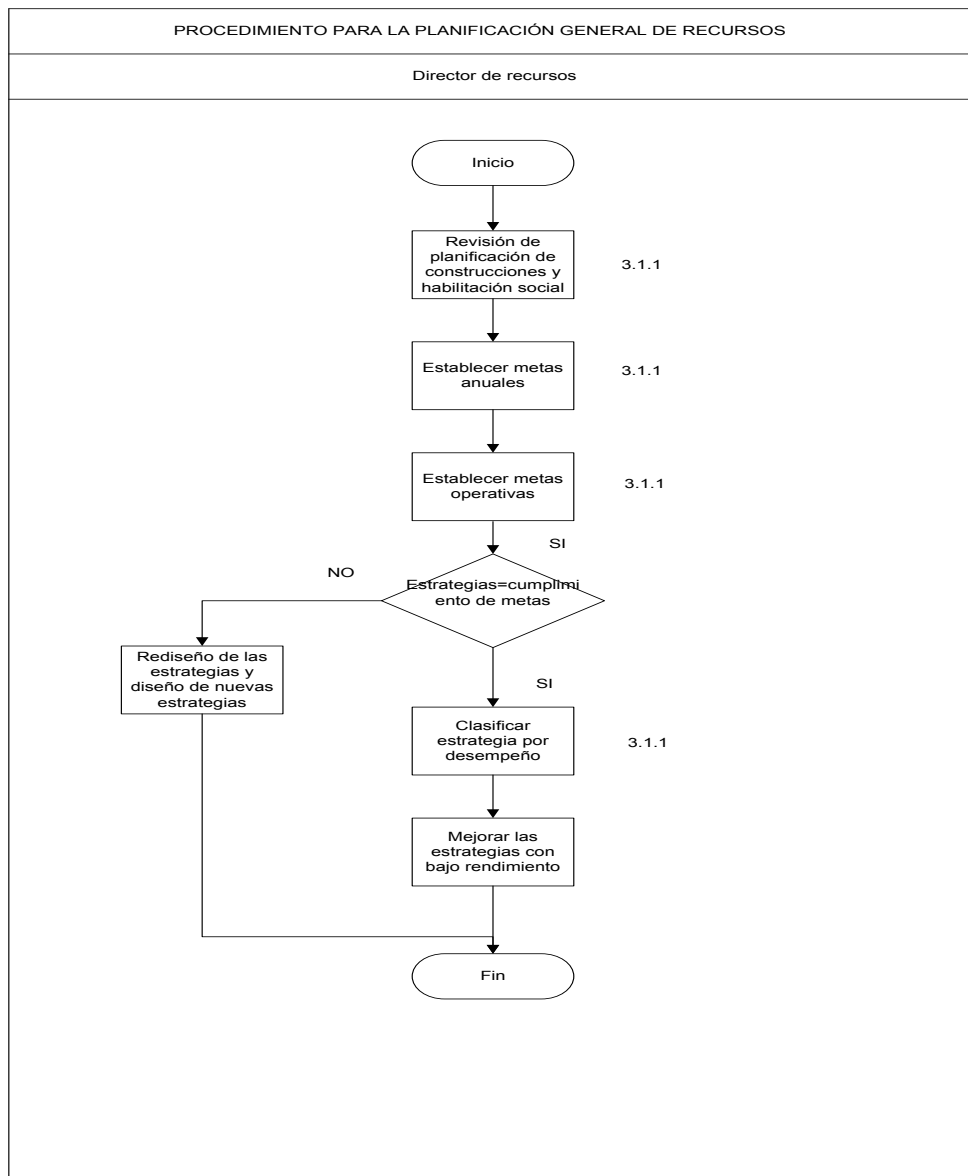
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Revisión de planificación de construcciones y habilitación social.
- 6.2 Establecimiento de metas anuales.
- 6.3 Establecimiento de metas operativas o de corto plazo.
- 6.4 Revisión del cumplimiento de metas por estrategia, en el caso que no se cumplan, se hará un rediseño de las mismas.
- 6.5 Clasificar estrategias por el desempeño de cada una.
- 6.6 Mejorar las estrategias con bajo rendimiento.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos
- 7.3 Director de comunicaciones
- 7.4 Coordinador de recursos

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO DE SONDEO DE CONTACTOS.**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PR-3.2**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE COMUNICACIONES**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SONDEO DE CONTACTOS.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar el proceso para la realización de sondeo de contactos del área de recursos, para un mejor funcionamiento

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las áreas de recursos y de comunicaciones.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de comunicaciones y Gerente general.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

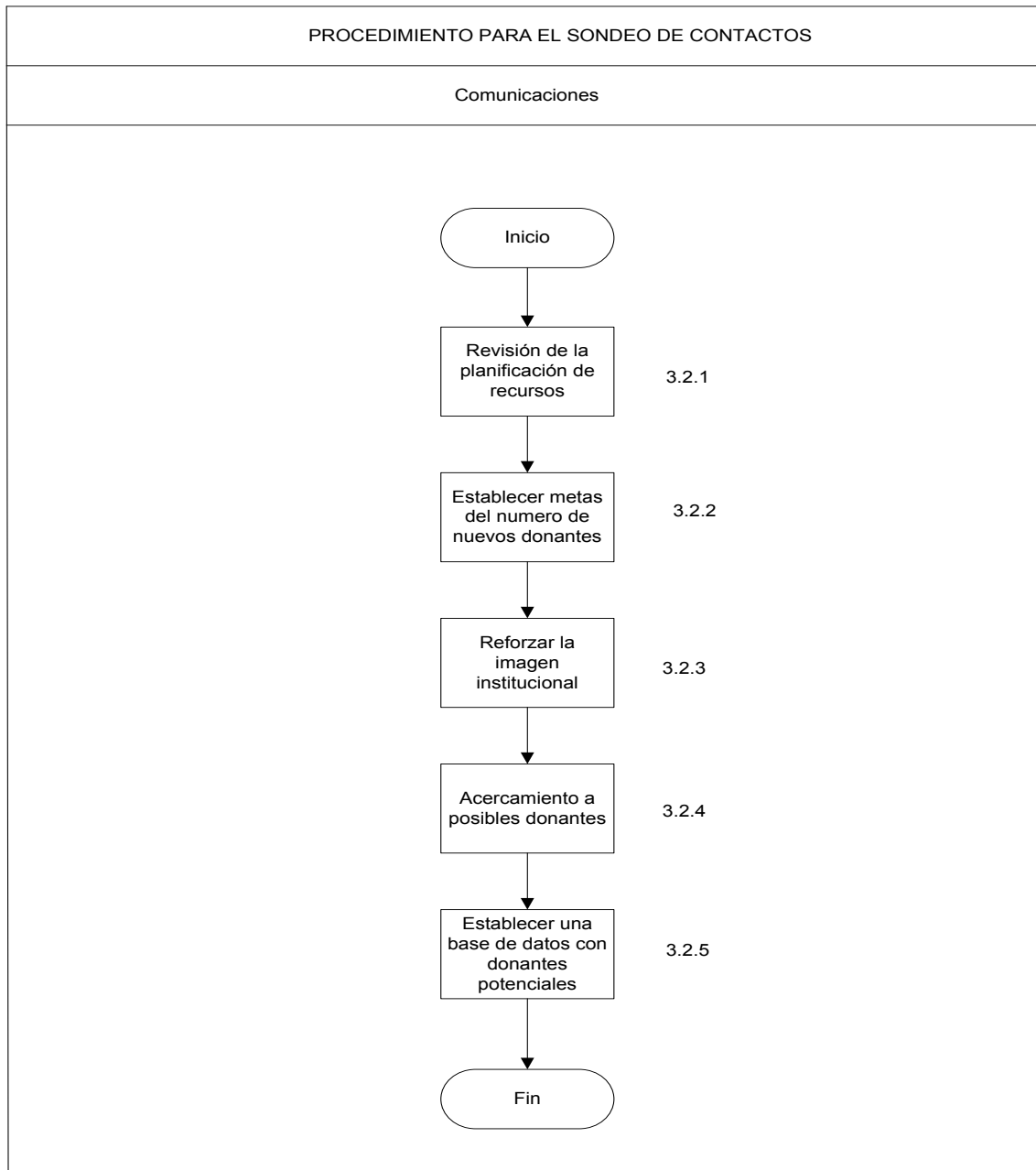
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Revisión de planificación de recursos.
- 6.2 Establecer metas del número de nuevos donantes.
- 6.3 Reforzar la imagen institucional.
- 6.4 Acercamientos preliminares a posibles donantes.
- 6.5 Establecer una base de datos con donantes potenciales.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos
- 7.3 Director de comunicaciones

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SONDEO DE CONTACTOS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: **PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO DE MERCADO.**

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PR-3.3**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE RECURSOS**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO DE MERCADO.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar el proceso para la realización de estudio de mercado con el fin de conocer mejor a los donantes de la institución.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las áreas de recursos y de comunicaciones.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de recursos y Gerente general.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

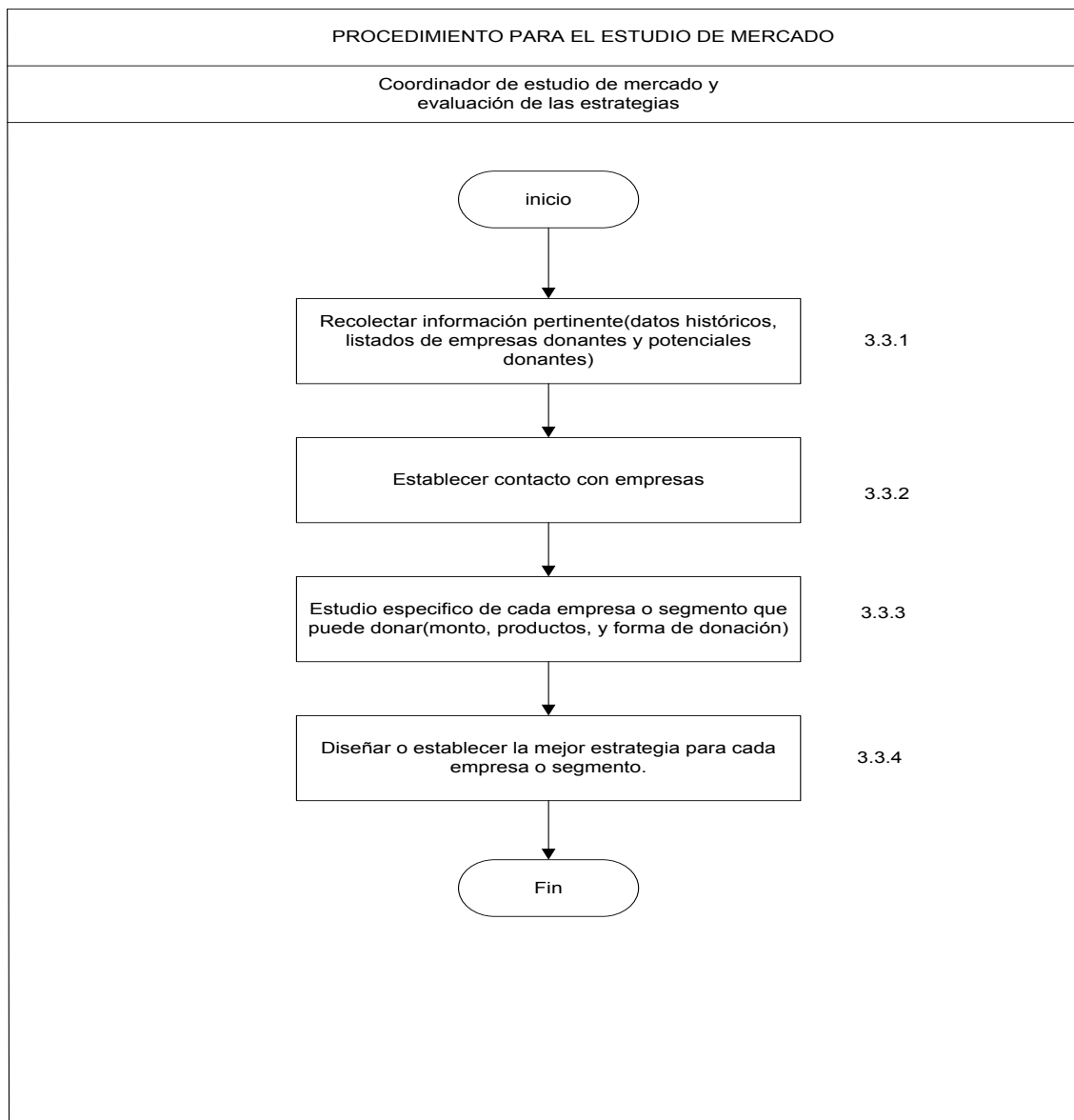
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 .Recolección de información pertinente, referente a datos históricos de empresas donantes y potenciales.
- 6.2 Establecer contacto con empresas (por medio de miembros que pertenecieron a la Organización.)
- 6.3 Estudio específico de cada una de las empresas o segmento de personas que son potenciales donantes.
- 6.4 Diseñar o establecer las estrategias para cada una de las empresas o segmentos de la población.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos
- 7.3 Coordinador de recursos
- 7.4 Coordinador de investigación de mercado y evaluación de estrategias.

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA
NOMBRE: **PROCEDIMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES**
PUBLICAS.

CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PR-3.4**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS** FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE COMUNICACIONES** FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1	
2.0 ALCANCE.....	1	
3.0 RESPONSABLES.....	1	
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1	
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1	
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1	
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1	

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES PUBLICAS.....	2	
--	---	--

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:

2.0 PROPÓSITO

Estandarizar el proceso para la iniciación de las relaciones con las empresas donantes y así fortalecer o comenzar alianzas las empresas donantes.

3.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las áreas de recursos y de comunicaciones.

4.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

5.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de comunicaciones y Gerente general.

6.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

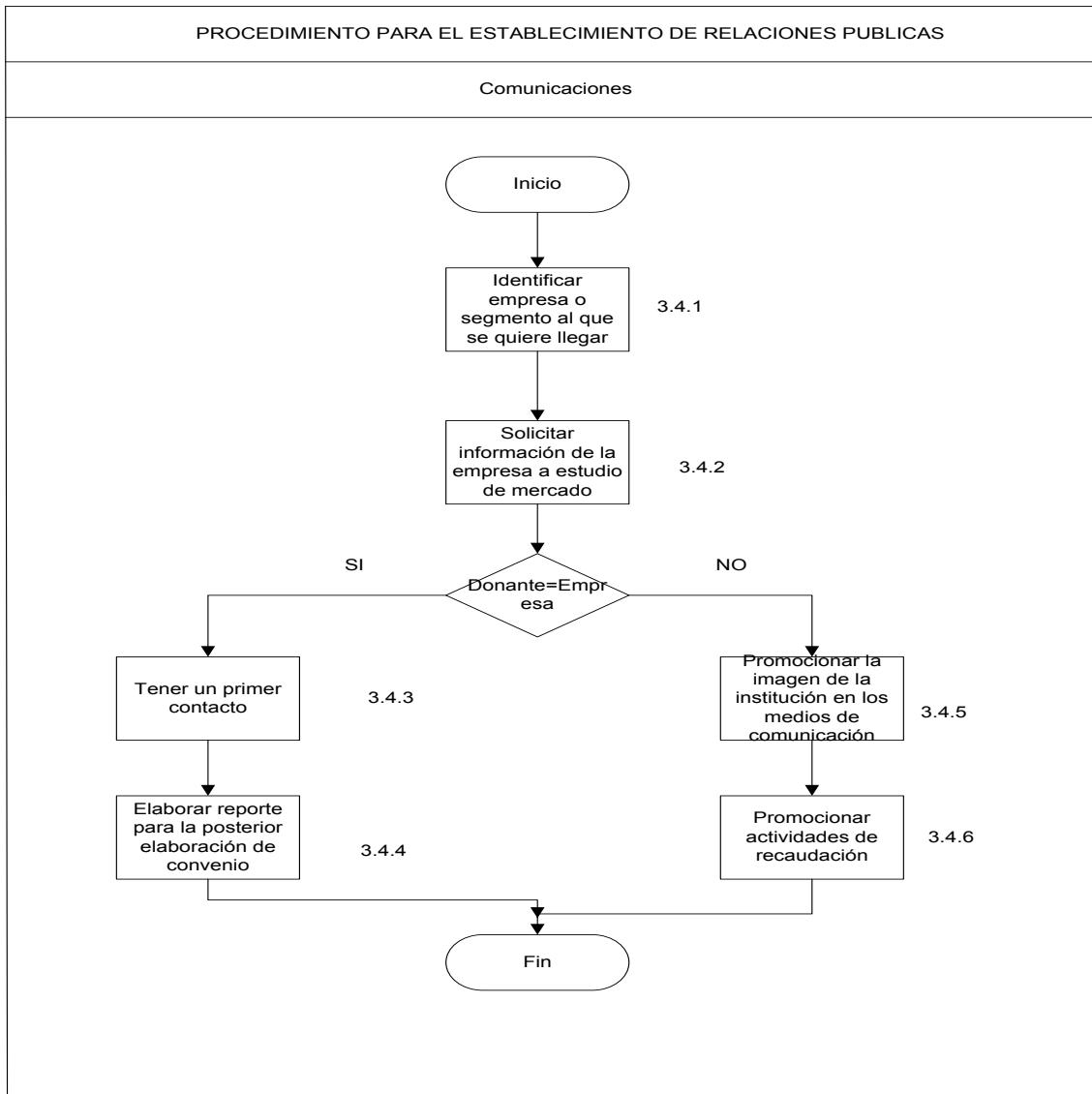
7.0 PROCEDIMIENTO

- 7.1 .identificar empresas o segmentos a los que se quiere llegar.
- 7.2 Solicitar información de la empresa a estudio de mercado.
- 7.3 Si el donante es una empras, se tiene que tener un primer contacto para establecer la mejor opción de relaciones públicas.
- 7.4 Elaboración de reportes para el establecimiento de los requerimientos del convenio o alianza con dicha empresa.
- 7.5 Si no es una empresa, se debe de promocionar la imagen institucional en los medios de comunicación.
- 7.6 Promocionar actividades de recaudación para el población en general.

8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 8.1 Gerente general
- 8.2 Director de recursos
- 8.3 Director de comunicaciones

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.



PORTADA DEL

PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN Y FIRMA DE CONVENIOS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PR-3.5

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE RECURSOS

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN Y FIRMA DE CONVENIOS.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar el procedimiento para la negociación y firma de convenios con las empresas.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la negociación y firma de convenios.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de recurso y Gerente general.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

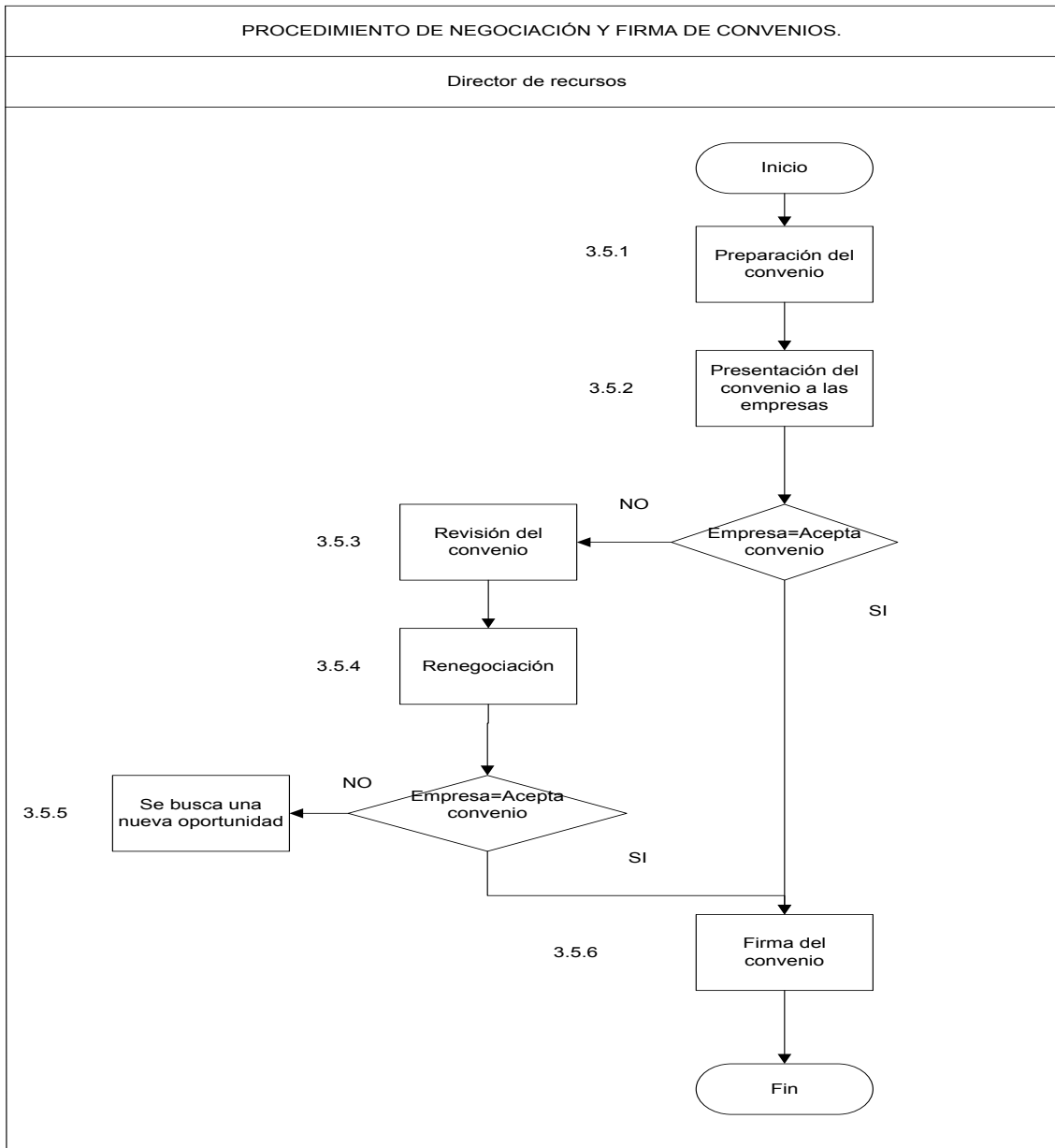
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 .Preparación del convenio para cada empresa.
- 6.2 Presentación del convenio a la empresa para su aprobación.
- 6.3 Si la empresa acepta el convenio, se firma.
- 6.4 En el caso contrario se tiene que hacer una revisión del mismo.
- 6.5 Luego se hace una renegociación, en el caso de que la empresa acepta se firma.
- 6.6 De lo contrario se busca otra empresa.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN Y FIRMA DE CONVENIOS.



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A DONANTES.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PR-3.6

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE COMUNICACIONES

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A DONANTES.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

2.0 PROPÓSITO

Estandarizar el procedimiento para el seguimiento de las empresas donantes y/o segmentos de la población.

3.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el seguimiento de donantes en general.

4.0 RESPONSABLES

Director de recursos, Director de comunicaciones y Gerente general

5.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de recurso, Director de comunicaciones y Gerente general.

6.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

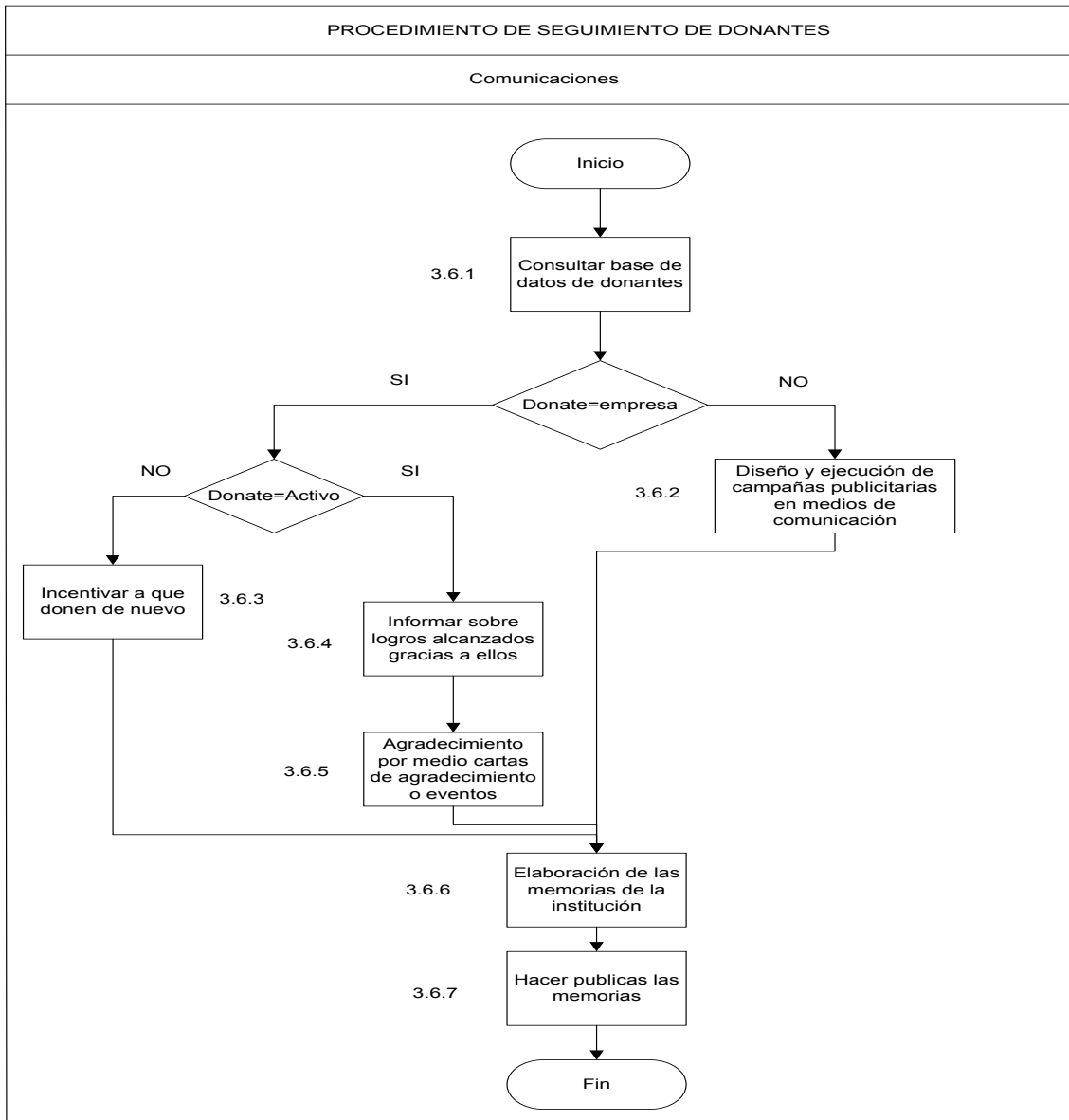
7.0 PROCEDIMIENTO

- 7.1 .consultar base de datos de donantes.
- 7.2 En el caso de que sea empresa activa en sus donaciones, informarles sobre los logros alcanzados gracias a su colaboración.
- 7.3 Agradecimiento por medio de cartas y/o eventos.
- 7.4 En el caso de que la empresa no este activa con sus donaciones, incentivar a que regrese con la colaboración hacia la institución.
- 7.5 En el caso de ser segmentos de la población, diseñar y ejecutar campañas de promoción.
- 7.6 Elaboración de las memorias institucionales y hacer la publicas por medio de la página web.

8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 8.1 Gerente general
- 8.2 Director de recursos
- 8.3 Director de comunicaciones

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE DONANTES



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO DE MONITOREO, REGISTRO Y EVALUACIÓN.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PR-3.7

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE RECURSOS

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE MONITOREO, REGISTRO y EVALUACIÓN.....	2
---	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

Estandarizar el procedimiento para el registro y evaluación de cada una de las estrategias de captación de recursos.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el monitoreo de registros.

3.0 RESPONSABLES

Director de recursos y Gerente general

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director de recursos, Gerente general.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

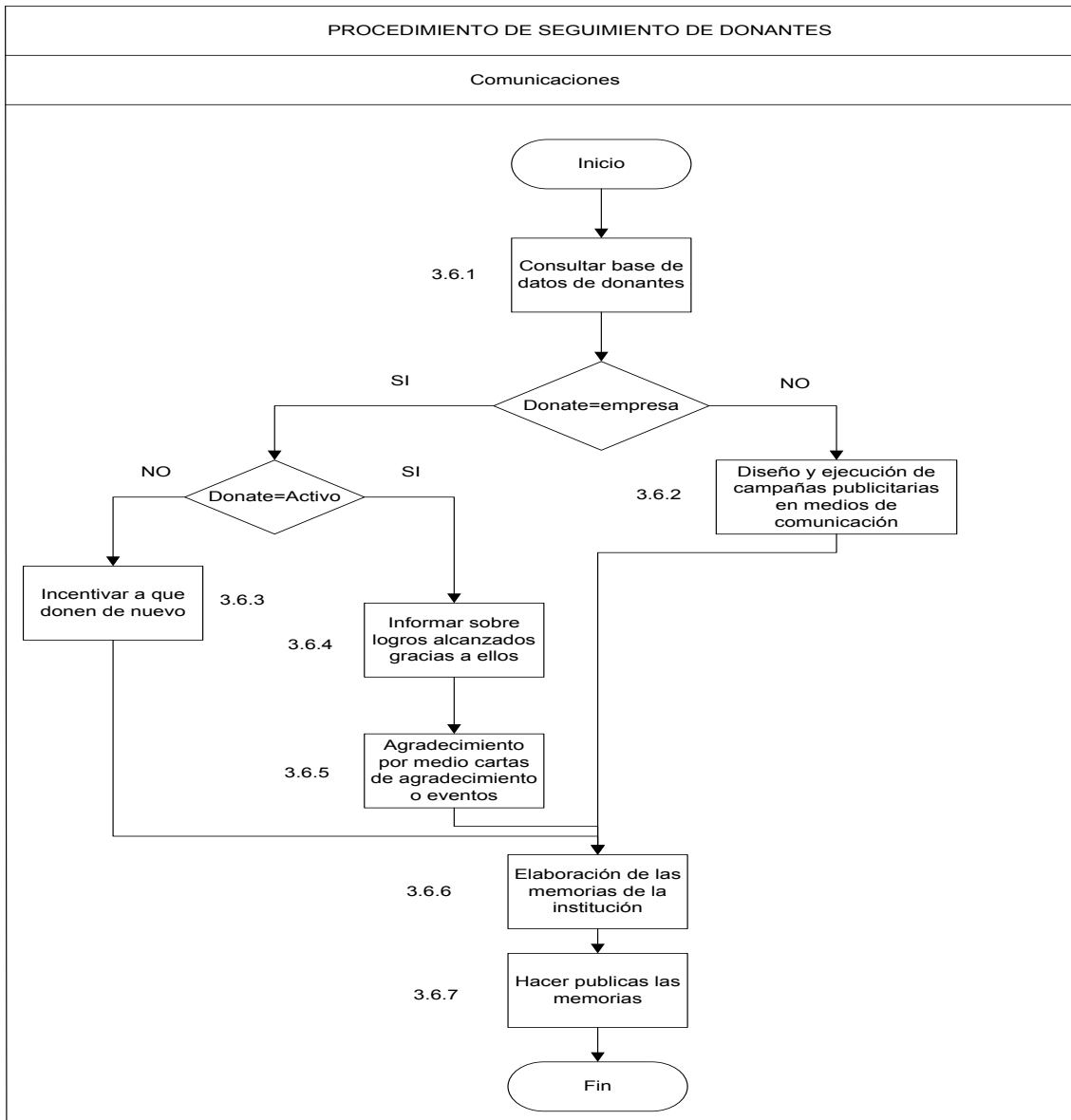
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 .Registro de entradas y salidas por cada una de las estrategias
- 6.2 .Registro de las horas utilizadas por los voluntarios en cada una de las estrategias.
- 6.3 Identificar los indicadores correspondientes para la evaluación.
- 6.4 Calcular los índices correspondientes.
- 6.5 En base al desempeño comunicar las desviaciones de cada una de las estrategias.
- 6.6 Realización de reportes periódicos
- 6.7 Presentación de resultados de la evaluación.

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Gerente general
- 7.2 Director de recursos

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE MONITOREO, REGISTRO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA

NOMBRE: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

CÓDIGO: PROCEDIMIENTO PA-1

ELABORO: GRUPO DE TESIS

FIRMA: _____

APROBÓ: DIRECTOR DE RECURSOS

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 20 DE ENERO DEL 2010

TITULO

HOJA

1.0 PROPÓSITO.....	1
2.0 ALCANCE.....	1
3.0 RESPONSABLES.....	1
4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
6.0 PROCEDIMIENTO.....	1
7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

2.0 PROPÓSITO

Estandarizar la administrar en términos de cuantificación y de registro los recursos financieros de un techo para mi país El Salvador

3.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el área de administración y finanzas.

4.0 RESPONSABLES

Director de recursos y Gerente general

5.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Gerente general.

6.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

7.0 PROCEDIMIENTO

7.1 .Llevar la contabilidad formal de la empresa

7.2 Emisión de cheques a proveedores y control de gastos

7.3 Entrega de caja chica a jefes de escuela

7.4 Trámites legales de la institución.

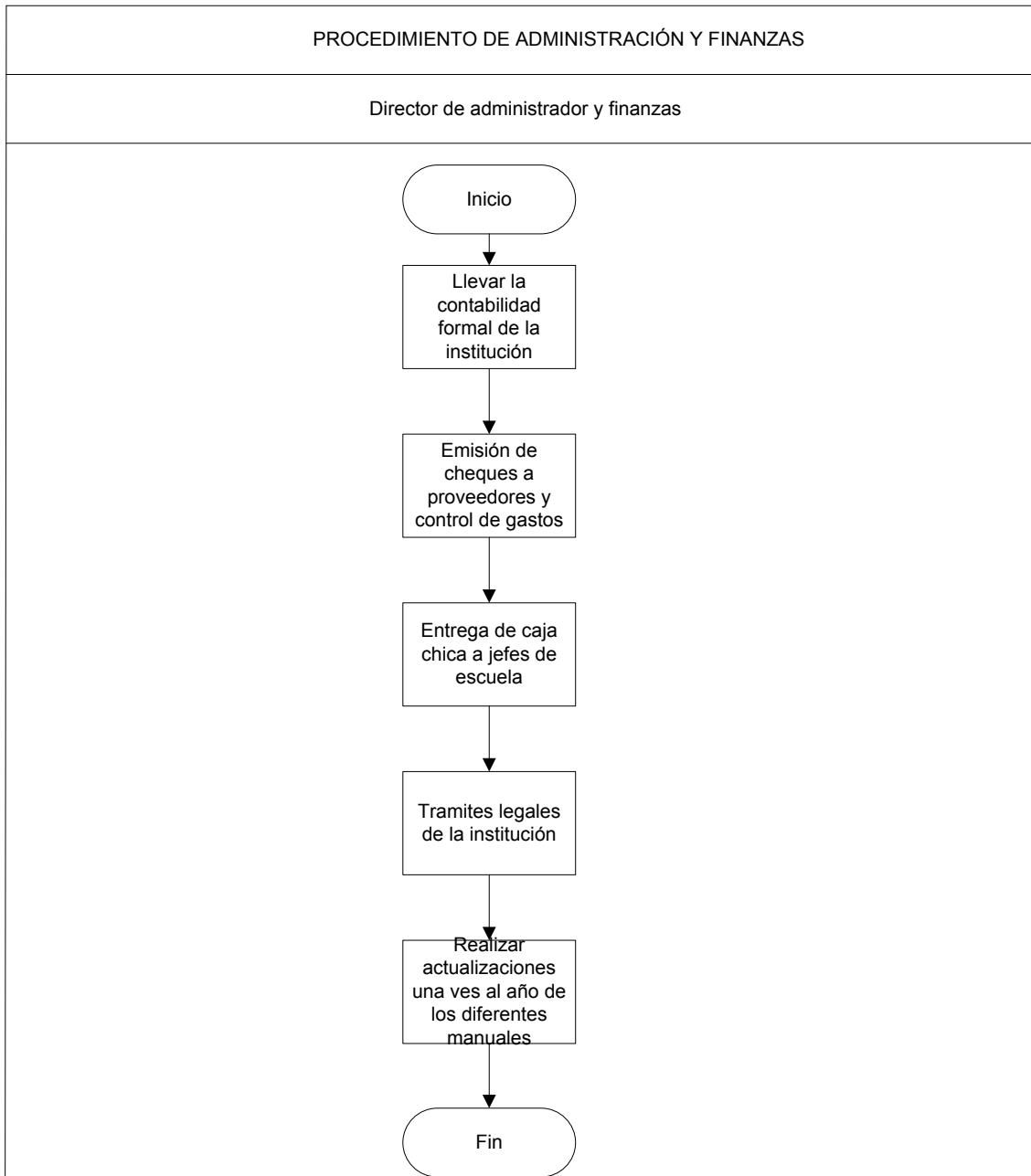
7.5 Realización de actualización por lo menos una vez al año de los diferentes manuales de la institución.

8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

8.1 Gerente general

8.2 Director de administración y finanzas

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



PORTADA DEL
PROCEDIMIENTO PARA
NOMBRE: **PROCEDIMIENTO DEL ÁREA LEGAL**
CÓDIGO: **PROCEDIMIENTO PL-1**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS** FIRMA: _____

APROBÓ: **DIRECTOR DE RECURSOS** FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ENERO DEL 2010**

TITULO

HOJA

1.0 ALCANCE	
2.0 PROPÓSITO.....	1
3.0 ALCANCE.....	1
4.0 RESPONSABLES.....	1
5.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	1
6.0 DIAGRAMA DE FLUJO.....	1
7.0 PROCEDIMIENTO.....	1
8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	1

ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DEL ÁREA LEGAL.....	2
--	---

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

1.0 PROPÓSITO

establecer un procedimiento a seguir en cuanto al área legal

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el área legal.

3.0 RESPONSABLES

Director del área legal

4.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado por lo menos una vez al año, y el responsable de la revisión de procedimiento será el Director de administración y finanzas junto con el Director del área legal.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO UNO.

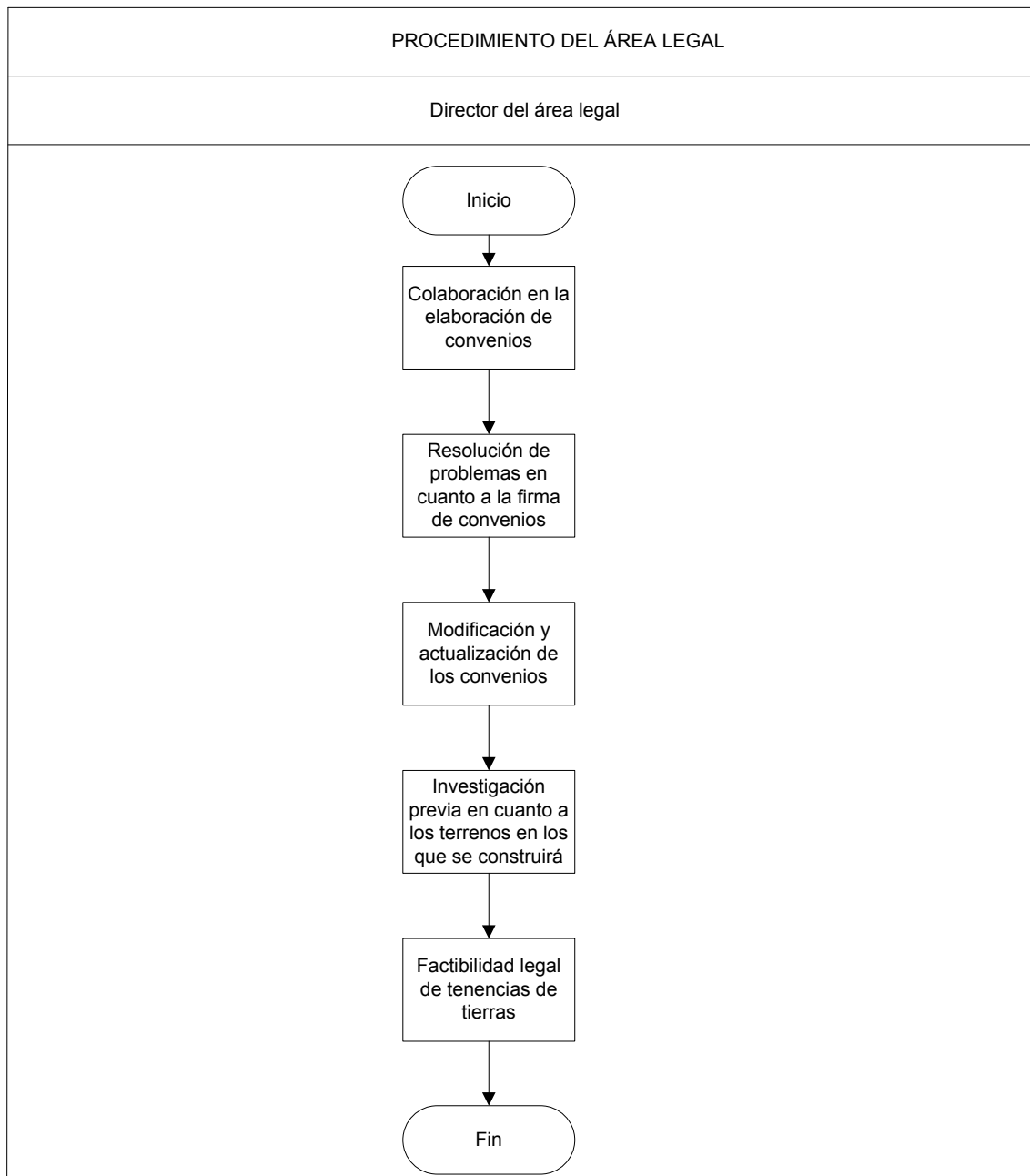
6.0 PROCEDIMIENTO

- 6.1 Colaborar en la elaboración de convenios
- 6.2 Resolución de convenios que tengan que ver con la firma de los convenios.
- 6.3 Modificación y actualización de los convenios.
- 6.4 Investigaciones previas en cuanto a los terrenos en que se construirá
- 6.5 Factibilidad legal de tenencia de tierras.
- 6.6 .

7.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

- 7.1 Director del área legal
- 7.2 Director de construcciones

ANEXO UNO: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS DE LA GESTIÓN LA PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN

Un techo para mi País –El Salvador

ELABORADO POR

Arturo Alegría
Ángel Valle
Emilio Velis

APROBADO POR

Gerardo Calderón
Marlon Manzano

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: 10 DE ABRIL DE 2009

TÍTULO PÁGINA

Introducción.....	3
Objetivos del manual.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Historia de la Organización.....	4
Modelo de intervención.....	4
Construcción de viviendas de emergencia.....	6
Habilitación social.....	7
Vivienda definitiva.....	7
Marco Legal.....	7
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.....	7
Marco estratégico.....	9
Visión.....	9
Misión.....	9
Valores de la Organización.....	9
Estructura organizativa.....	10
Descripción de Funciones por equipo.....	11
Construcción.....	11
Voluntariado.....	12
Formación.....	12

Recursos	13
Comunicaciones	13
Administración y Finanzas	13
Legal.....	13
Objetivos Corporativos	13
Factores clave de éxito	14
Descripción de normas y políticas	14
Políticas	14
Planificación	14
Voluntariado	15
Construcción	15
Recursos	16
Administración Y finanzas	16
Manual de puestos de UTPMP-EI Salvador.....	17
Manuales de procedimientos.....	58

0	Javier	1 de diciembre de 2009
No. de revisión	Registrado por	Fecha de emisión

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como objeto recopilar en un mismo documento información sobre la organización temporal para la implementación de las mejoras a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP- El Salvador, en lo referente a aspectos como estructura organizativa, funciones de cada unidad y descripción de puestos. El contenido que en el presente documento se detalla servirá como guía a todos los miembros de la organización temporal para conocer sobre los lineamientos sobre los que se enmarca la organización para el logro de sus objetivos y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización para apoyar dichos objetivos generales. A través de la divulgación de este manual se busca comunicar las funciones tanto de cada puesto, evitando de esta manera duplicidad de funciones y omisiones de responsabilidades.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

Proveer en un solo documento información básica de referencia sobre la Organización temporal con el fin de comunicar a todos sus miembros los objetivos generales de la implementación de las mejoras realizadas a la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP- El Salvador y las funciones que a cada uno le competen para el logro de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer a los miembros involucrados en la implementación de las mejoras a la gestión la estructura organizativa temporal
- Definir cada una de las funciones específicas a por cada uno de los puestos de la organización temporal.

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

Implementar y poner en marcha (las mejoras) las distintas herramientas que mejoraran la gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador, a un costo de \$515.00 y en un tiempo de 25 semanas (6.25 meses).

ORGANIGRAMA



Descripción de puestos.

Comité de implementación

El comité de implementación tendrá como responsabilidad principal la coordinación, y monitoreo de todas las actividades de cada uno de los subsistemas para la implementación de las mejoras al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención de UTPMP-El Salvador, y estará compuesto por el gerente general y el director social.

Encargado de actualización

La función principal será realizar los cambios que se consideren necesarios en la estructura organizativa en base a las funciones correspondientes, además de la coordinación de la actualización de las diferentes herramientas de gestión de la institución, el encargado será designado por el comité de implementación y deberá ser un miembro fijo de la institución.

Encargado de capacitación

Su responsabilidad será brindar todos los conocimientos necesarios acerca de las mejoras realizadas al sistema de gestión de la primera etapa del modelo de intervención, por medio de las diferentes capacitaciones, de la misma manera que el encargado de actualización este será designado por el comité de implementación y tendrá que ser un miembro fijo de la institución.

Encargado del sistema de información

Su principal función será poner en marcha el sistema de información, coordinando y supervisando cada una de las actividades necesarias, y el encargado será el director de comunicaciones.

Director de equipo

Este puesto se refiere a cada uno de los directores de las diferentes áreas funcionales y su deber será coordinar la puesta en marcha de cada una de las mejoras.

Coordinador de equipo

De la misma manera que el director de equipo, son los coordinadores de los diferentes equipos y estarán encargados de la implementación operativa de cada una de las mejoras realizadas en el subsistema de puesta en marcha.

PORTADA DEL

NOMBRE: **MANUAL DE PUESTOS PARA UTPMP-EL
SALVADOR (ORGANIZACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN)**

CÓDIGO: **MANUALES**

ELABORO: **GRUPO DE TESIS**

FIRMA: _____

APROBÓ: **COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN**

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN/REVISIÓN: **20 DE ABRIL DEL 2010**

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De revisión:	Nombre del registrador:	Fecha de emisión:
------------------	-------------------------	-------------------

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
NINGUNA

FUNCIÓN GENERAL:
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORAS A LA GESTIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de cada actividad de la ejecución de la implementación del proyecto.
- Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto.
- Dar seguimiento y evaluar cada objetivo propuesto para la implantación del proyecto.
- Establecer planes de asignación de recursos para cada unidad y controlar el cumplimiento de los mismos.
- Coordinar las funciones de los otros puestos que conforman la Organización para la implantación del Proyecto.
- Toma de decisiones en situaciones críticas que se presenten durante la implementación del proyecto.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
ENCARGADO DE ACTUALIZACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:
MEJORARA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON BASE EN CADA UNA DE LAS FUNCIONES NECESARIAS, ADEMÁS DE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DE UTPMP-EL SALVADOR.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar una revisión de cada una de las funciones existentes en la institución.
- Revisión de las funciones necesarias para un buen funcionamiento de la institución y creación de nuevas funciones.
- Descripción de las nuevas funciones.
- Asignación y creación de manuales de puestos para cada una de las nuevas funciones.
- Modificación de la estructura organizativa de la institución.
- Actualización de las herramientas de gestión de la institución.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
ENCARGADO DE CAPACITACIONES

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

- BRINDARA A CADA UNO DE LOS INVOLUCRADOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS A LA GESTIÓN DE LA PRIMERA ETAPA, POR MEDIO DE LA REALIZACIÓN DE CAPACITACIONES.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Dar a conocer de manera general todas las mejoras que se han realizado a la gestión de la primera etapa del modelo de intervención.
- Realizara la capacitación del sistema de planificación propuesto.
- Realizar la capacitación de la gestión del voluntariado.
- Realizar la capacitación del proceso de construcción.
- Realizar la capacitación de la gestión de los recursos.
- Realizara la capacitación del sistema de información.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
ENCARGADO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:
REALIZAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA QUE SE PUEDA MONTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO A LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Establecer o actualizar los requerimientos necesarios de información.
- Diseñar o modificar el sistema mecanizado de información.
- Poner en marcha el sistema de información con el fin de hacer correcciones de funcionamiento.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
DIRECTOR DE EQUIPO DE TRABAJO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN

FUNCIÓN GENERAL:

COORDINAR CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PARA PONER EN MARCHA CADA UNA DE LAS MEJORAS EN LAS DISTINTAS ÁREAS FUNCIONALES (VOLUNTARIADO, CONSTRUCCIÓN, CONSTRUCCIÓN Y RECURSOS), EN LOS DIFERENTES MOMENTOS, PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EL CONTROL DE LOS DIFERENTES PROCESOS.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Participar en la planificación general (cuadro de desempeño institucional).
- Establecer la planificación de su área funcional (cuadro de desempeño departamental).
- Establecer parámetros de control a cada uno de los objetivos departamentales.
- Presentación de las nuevas herramientas de gestión a cada uno de sus equipos.
- Coordinar la ejecución de las mejoras.

NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:
COORDINADOR DE EQUIPO DE TRABAJO

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:
DIRECTOR SOCIAL REGIONAL

FUNCIÓN GENERAL:
EJECUTAR CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PARA PONER EN MARCHA CADA UNA DE LAS MEJORAS EN LAS DISTINTAS ÁREAS FUNCIONALES (VOLUNTARIADO, CONSTRUCCIÓN, CONSTRUCCIÓN Y RECURSOS), EN LOS DIFERENTES MOMENTOS, PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y EL CONTROL DE LOS DIFERENTES PROCESOS.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Ejecutar cada una de las mejoras realizadas en el sistema de gestión.
- Registrar cada una de las actividades realizadas.

Matriz de responsabilidades.

De acuerdo a la asignación de funciones de los miembros de la Organización para la Implementación de las mejoras a la gestión, se construye a continuación la matriz de responsabilidades, la cual permite visualizar de manera efectiva las actividades que corresponden realizar a cada uno de los miembros que forman la estructura organizativa.

La terminología a utilizar está basada en iniciales, que no son más que las funciones del proceso administrativo, las cuales se presentan a continuación:

P: Planear, se refiere a aquellas actividades que tengan que ver con la realización de metas, objetivos y evaluación de resultados.

O: Organizar, se refiere a las actividades relacionadas con la disposición de los diferentes tipos de recursos como lo son: tiempo, humano y financiero.

D: Dirigir, se refiere a las acciones que llevan a encaminar las actividades a un determinado fin.

E: Ejecutar, se refiere a todas aquellas actividades que se relacionen con la realización de las tareas de cada paquete de trabajo.

C: Controlar, se refiere a todas las actividades que tengan que ver con la supervisión y evaluación de las tareas planificadas.

A continuación se muestra la matriz de responsabilidades para la ejecución del proyecto, donde se visualiza las actividades que le corresponde ejecutar a cada uno de los integrantes de la estructura organizativa, esto según el proceso administrativo.

Sistema de información de la implementación.

El control de cada una de las actividades de ejecución es de suma importancia para saber el estado real en cuanto a tiempo y costo de la ejecución de cada una de las actividades para poder tomar decisiones con de corrección acerca de la ejecución.

El sistema de control que se presenta es muy sencillo y cuenta con formularios para registrar información e índices para conocer el estado de cada actividad de forma conjunta (es decir que el formulario registrar la información necesaria para calcular el índice)

Catálogo de índice de actividades y formularios

Un índice es una medida numérica que ayuda a comparar resultados esperados con resultados actuales de manera periódica. Un buen índice es: fácil de calcular, permite la comparación entre unidades grandes y pequeñas; resumen una gran cantidad de actividades en una sola cifra. Cada uno de los índices se puede calcular por actividad o por cada uno de los subsistemas dependiendo del índice respectivo, el control se recomienda hacerlo de forma semanal, pero dependerá de la naturaleza de cada una de las actividades.

A continuación se presentan los formularios para el cálculo de los diferentes índices:

FORMULARIO1: ÍNDICE DE SITUACIÓN			
OBJETIVO DEL USO DEL ÍNDICE	A través del cálculo de este índice puede ser monitoreado el uso del presupuesto en función del tiempo actividad de cada subsistema, que se vaya ejecutando.		
CÓDIGO	IS	ESTÁNDAR	≥ 1
FORMULA	$\text{Índice de Situación} = \frac{DR}{DP} \times \frac{CP}{CR}$		
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO	<p>DR: es la duración real de la actividad DP: es la duración programada de la actividad, fue establecida en la programación del proyecto CR: costo real por ejecución de actividad CP: costo programado por ejecutar actividad, el cual fue establecido en la programación</p>		
Nombre de la actividad			
Fecha del registro			
Duración programa			
Costo programado			
Duración real			
Costo real			
Cálculo del índice			
Responsable de la actividad			
Acciones a tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Si $IS \geq 1$, la actividad se realiza de forma correcta y no es necesaria ninguna acción correctiva. • Si $IS < 1$, la actividad se ha desviado de su presupuestación y se necesitan acciones correctivas, lo cual se tiene que discutir con el comité de 		

implementación.

FORMULARIO 2: ÍNDICE DE SITUACIÓN ACUMULADO	
OBJETIVO DEL USO DEL ÍNDICE	A través del cálculo de este índice puede ser monitoreado el uso del presupuesto en función del tiempo por subsistemas, que se vaya ejecutando.
CÓDIGO	ISA ESTÁNDAR ≥ 1
FORMULA	$\text{Índice de Situación} = \frac{\sum DR}{\sum DP} \times \frac{\sum CP}{\sum CR}$
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO	<p>DR: es la duración real cuando mientras se va ejecutando el proyecto.</p> <p>DP: es la duración programada, es la duración establecida durante la programación del proyecto</p> <p>CR: costo real, mientras se va ejecutando el proyecto</p> <p>CP: costo programado, es el costo establecido durante la programación del proyecto</p>
Nombre de la actividad	
Fecha del registro	
Duración programa	
Costo programado	
Duración real mientras se ejecuta	
Costo real mientras se ejecuta	
Cálculo del índice	
Responsable de la actividad	
Acciones a tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Si $ISA \geq 1$, la actividad se realiza de forma correcta y no es necesaria ninguna acción correctiva. • Si $ISA < 1$, la actividad se ha desviado de su presupuestación y se necesitan acciones correctivas, lo cual se tiene que discutir con el comité de implementación.

FORMULARIO 3: ÍNDICE DE EJECUCIÓN DEL PERIODO DE TIEMPO			
OBJETIVO DEL USO DEL ÍNDICE	A través del cálculo de este índice puede ser monitoreado el cumplimiento de las actividades de los subsistemas según los tiempos programados.		
CÓDIGO	EPT	ESTÁNDAR	≤ 1
FORMULA	$EPT = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Programado}}$		
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO	<p>Tiempo Real: es el tiempo obtenido al ejecutarse las actividades del módulo.</p> <p>Tiempo Programado: es el que se establece en la programación, antes de ejecutar las actividades del módulo.</p>		
Nombre de la actividad			
Fecha del registro			
Tiempo programado			
Tiempo real			
Cálculo del índice			
Responsable de la actividad			
Acciones a tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Si $EPT \leq 1$, la actividad se realiza de forma correcta y no es necesaria ninguna acción correctiva. • Si $EPT > 1$, la actividad se ha desviado de su programación y se necesitan acciones correctivas, lo cual se tiene que discutir con el comité de implementación. 		

ÍNDICE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
OBJETIVO DEL USO DEL ÍNDICE	A través del cálculo de este índice puede ser controlado el gasto del presupuesto que se ha asignado para la ejecución de las actividad de cada subsistema		
CÓDIGO	EP	ESTÁNDAR	≤ 1
FORMULA	$EP = \frac{\text{Gasto Real}}{\text{Gasto Programado}}$		
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO	<p>Gasto Real: es el costo obtenido al ejecutarse la actividad del módulo.</p> <p>Gasto Programado: es el costo que se establece en la programación, antes de ejecutar las actividades del módulo.</p>		
Nombre de la actividad			
Fecha del registro			
Gasto programado			
Gasto real			
Cálculo del índice			
Responsable de la actividad			
Acciones a tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Si $EP \leq 1$, la actividad se realiza de forma correcta y no es necesaria ninguna acción correctiva. • Si $EP > 1$, la actividad se ha desviado de su presupuestación y se necesitan acciones correctivas, lo cual se tiene que discutir con el comité de implementación. 		

ÍNDICE DE DESVÍO DE LA EJECUCIÓN DEL PERIODO DE TIEMPO			
OBJETIVO DEL USO DEL ÍNDICE		A través del cálculo de este índice puede establecer los días de atraso en la ejecución de las actividades del subsistema	
CÓDIGO	DEPT	ESTÁNDAR	≤ 0
FORMULA	$DEPT = \left(\begin{array}{c} \text{Fecha} \\ \text{real} \\ \text{de fin} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{c} \text{Fecha} \\ \text{programada} \\ \text{de fin} \end{array} \right)$		
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO	<p>Fecha Real de Fin: es la fecha en la cual se finaliza una determinada actividad del módulo.</p> <p>Fecha Programada de Fin: es la fecha programada de finalización de actividad del módulo.</p>		
Nombre de la actividad			
Fecha del registro			
Fecha programada de fin			
Fecha real del fin			
Cálculo del índice			
Responsable de la actividad			
Acciones a tomar	<ul style="list-style-type: none"> • Si $DEPT \leq 0$, la actividad se realiza de forma correcta y no es necesaria ninguna acción correctiva. • Si $DEPT > 0$, la actividad se ha desviado de su programación y se necesitan acciones correctivas para la consecución de las siguientes actividades, lo cual se tiene que discutir con el comité de implementación. 		