

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



**“ GESTIÓN ADMINISTRATIVA INNOVADA ORIENTADA AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO
SOCIAL (C.D.E.S.) ”**

PRESENTADO POR:

**WILLIAM CÉSAR CABRERA COLOCHO
INÉS ESMERALDA CUBÍAS RIVAS
VERÓNICA TERESA MARTÍNEZ CASTILLO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTORA:
MSc. MATILDE DE LA PAZ GUZMÁN DE DÍAZ**

ENERO 2008.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a)	:	MSc. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario (a) General	:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	MSc. Roger Armando Arias
Secretario (a) de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Docente Director (a)	:	MSc. Matilde de la Paz Guzmán de Díaz
Coordinador del Seminario	:	Lic. Rafael Aristides Campos
Docente Observador	:	Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Enero 2008

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos van dirigidos, primeramente a Dios Todopoderoso por haberme brindado sabiduría y entendimiento durante estos años de preparación profesional, permitiendo que culminara con éxito mis estudios. De igual manera agradezco: a mis Padres Ana Gloria Colocho y Juan Lorenzo Cabrera, mis hermanos Margarita, Claudia y Juan Cabrera, así como a mi abuela Teresa Rivera y Tío Rigoberto Portales, que han sido las personas que me han brindado apoyo espiritual, intelectual y económico para llevar a cabo esta travesía que significa uno de mis más preciados objetivos cumplidos. Asimismo, mi gratitud es para mis compañeras de tesis, Inés Cubías y Verónica Martínez, quienes han compartido sus conocimientos para el desarrollo de nuestro proyecto y poder ver finalizado nuestra meta.

William César Cabrera Colocho

Doy gracias a dos seres muy importantes en mi vida, Dios Todopoderoso y la Santísima Virgen por brindarme sabiduría, fuerza, entendimiento y entusiasmo para sobrepasar los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi Carrera. Les agradezco a mis Padres Inés Rivas de Cubías y Reynaldo de Jesús Cubías por darme amor, comprensión, apoyo y ánimo para alcanzar uno de mis objetivos propuesto. Gracias a mis Hermanos Johanna que esta en el Cielo, Arnoldo y Patricia por otorgarme su apoyo incondicional y confiar siempre en el trabajo que he realizado durante estos cinco años y toda mi vida. Finalmente quiero agradecer a mis Compañeros de Tesis, mi Familia, mi Novio, mis Amigos y todas las personas que Dios puso en mi camino, por estar siempre conmigo en situaciones buenas y malas que surgieron en el desarrollo de mis estudios y mi Trabajo de Investigación.

Inés Esmeralda Cubías Rivas

Doy gracias a Dios Todopoderoso por permitirme culminar esta etapa tan importante en mi vida, brindándome la salud y la fortaleza que necesitaba. A mis padres Doris de Martínez y Eddy Martínez, les agradezco todo el apoyo, el amor, los consejos y la comprensión que en el desarrollo de mi carrera y durante toda mi vida me han dado, lo que soy ahora se los debo a ellos. A mi hermana Jacqueline Martínez, mi novio Leonel Villatoro y a mis tíos, agradezco el apoyo que me brindaron cuando más lo necesite y la confianza que tuvieron en que alcanzaría mis objetivos, a mis compañeros de Tesis quienes son parte de éste logro, por haber dado el cien por ciento de su esfuerzo. Agradezco a mis compañeros de trabajo, familiares y amigos más cercanos por su amistad y apoyo. Finalmente a la Universidad de El Salvador por darme la oportunidad de convertirme en Profesional.

Verónica Teresa Martínez Castillo

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR Y SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.); Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SOBRE INNOVACIÓN Y SOBRE ASOCIACIÓN.	
A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR.....	1
1. Concepto.....	1
2. Importancia.....	2
3. Objetivos.....	3
4. Clasificación.....	3
5. Asociaciones y Fundaciones en El Salvador.....	5
6. Instituciones u Organizaciones que rigen su accionar.....	6
7. Leyes y Reglamentos que rigen su funcionamiento.....	7
8. Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones No Gubernamentales.....	8
8.1 Conceptos.....	8
8.2 Importancia.....	9
8.3 Objetivos.....	9
B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL. (C.D.E.S.).....	9
1. Antecedentes.....	9
2. Importancia.....	11
3. Objetivos de C.D.E.S.....	11
3.1. General.....	11
3.2. Específicos.....	12
4. Organización y Funcionamiento.....	12

5. Área de acción	13
6. Asociaciones que la integran	14
6.1. Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás (A.M.B.I.E.S.T.O.).....	14
6.2. Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.).....	15
6.3. Asociación de Mujeres del Municipio de Santo Tomás (A.S.M.U.S.A.T.).....	15
6.4. Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.).....	16
6.5. Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal	17
7. Relación de Coordinación con Asociaciones e Instituciones	18
7.1. A nivel Nacional	18
7.2. A nivel Internacional	21
C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD TOTAL.	24
1. Gestión Administrativa	24
1.1. Conceptos generales.....	24
1.2. Importancia.....	26
1.3. Objetivos	27
1.4. Fases de la Gestión Administrativa	27
2. Gestión de Calidad Total	32
2.1. Concepto.....	32
2.2. Importancia.....	33
2.3. Objetivos	33
2.4. Funciones.....	34
D. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA INNOVACIÓN.....	39
1. Concepto.....	39
1.1. Creatividad	39
1.2. Innovación.....	39
2. Importancia	40
3. Objetivos.....	40
4. Sistema de la Innovación.....	40
4.1. Variables Estructurales	40
4.2. Variables Culturales.....	41
4.3. Recursos Humanos	41

E. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ASOCIACIÓN	41
1. Conceptos.....	41
1.1. Asociación.....	41
1.2. Asociatividad.....	42
1.3. Gestión Asociativa.....	42
1.4. Participación.....	42
1.5. Práctica.....	42
2. Importancia.....	43
3. Objetivos.....	43
4. Características.....	44
5. Beneficios.....	45
6. Claves de la Gestión Asociativa.....	45
6.1. Comunicación.....	45
6.2. Formación Asociativa.....	48
6.3. Coordinación Interasociativa.....	49

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE LLEVA A CABO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.) VINCULADA AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1. Objetivos.....	50
2. Importancia.....	50
3. Alcances y Limitaciones.....	51
3.1 Alcances.....	51
3.2 Limitaciones.....	51
4. Recolección de Datos.....	52
5. Tabulación, Análisis e Interpretación.....	53
5.1. Tabulación.....	53
5.2. Análisis.....	53
5.3. Interpretación.....	53

B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.).	54
1. A Nivel de Órganos de Dirección	54
1.1. Misión y Visión Organizacional	54
1.2. Valores que se Fomentan	55
1.3. Objetivos Establecidos	56
1.4. Metas que Deben Cumplirse	56
1.5. Políticas Implementadas	57
1.6. Estrategias que se Aplican	57
1.7. Formulación y Desarrollo de Planes	58
1.8. Programas que se Operativizan	59
1.9. Presupuestos Formulados	60
1.10. Conformación Orgánica	60
1.11. Funciones que Desarrolla	61
1.12. Recursos Necesarios	62
1.13. Sistemas Administrativos Diseñados	64
1.14. Fomento de Liderazgo	66
1.15. Mecanismos de Supervisión Aplicados	66
1.16. Forma de Controlar Actividades	67
2. A Nivel de Asociaciones que Conforman C.D.E.S.	67
2.1. Cumplimiento de Objetivos que Persigue C.D.E.S.	67
2.2. Alcance de Programas que se Desarrollan	68
2.3. Funcionamiento Organizacional de C.D.E.S.	69
2.4. Destino del Recurso Financiero a las Asociaciones	69
2.5. Comunicación Efectiva con C.D.E.S.	70
2.6. Toma de Decisiones Compartida	71
3. A Nivel de Instituciones u Organismos que Apoyan a C.D.E.S.	72
3.1. Relación Vinculante	72
3.2. Proyectos Compartidos	73
3.3. Recursos Asignados	74
3.4. Apoyo Institucional	75
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	76

1. Conclusiones.....	76
2. Recomendaciones.....	78

CAPÍTULO III PROPUESTA TÉCNICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INNOVADA ORIENTADA AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.).

A. DISEÑO DE ELEMENTOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA INNOVADA.....	80
1. Identificación de Identidad Organizacional.....	80
1.1. Nuevo Escenario de las Organizaciones No Gubernamentales.....	80
1.2. Nuevo Campo de Acción de las Asociaciones.....	80
1.3. Incursión en Ámbito Empresarial con Función Social.....	81
2. Fomento de Filosofía Organizacional.....	83
2.1. Interna.....	83
2.2. Asociaciones Integradas.....	84
2.3. Instituciones que Apoyan Fortalecimiento.....	84
3. Formulación de Misión, Visión y Valores Compartidos.....	86
3.1. Misión Integrada.....	86
3.2. Visión Compartida.....	86
3.3. Declaratoria de Valores Compartidos.....	87
4. Toma de Decisiones Compartidas.....	88
5. Formulación de Objetivos Estratégicos.....	88
6. Definición de Políticas de Calidad.....	89
7. Establecimiento de Estrategias de Calidad.....	90
8. Pautas para Elaboración de Planes.....	92
8.1. Estratégicos.....	92
8.2. Operativos.....	93
9. Asignación de Roles y Papeles Directivos.....	94
9.1. Roles que Desarrollarán.....	94
9.2. Papeles que Asumirán.....	95
10. Determinación de Funciones con Prácticas Asociativas.....	97
11. Diseño Organizacional.....	97

11.1. Organigrama.....	97
11.2. Áreas de Gestión.....	98
12. Proyecciones y Tendencias de Desarrollo Asociativo.....	99
12.1. Proyecciones de Gestión.....	99
12.2. Tendencias en Ámbito Empresarial / Social.....	100
B. DISEÑO DE ELEMENTOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INNOVADA.....	101
1. Gestión de Planificación.....	101
1.1. Alcance de Objetivos.....	101
1.2. Aplicación de Políticas.....	101
1.3. Cumplimiento de Metas.....	102
1.4. Implementación Efectiva de Estrategias.....	102
1.5. Pautas para Desarrollo de Programas.....	102
2. Gestión de Organización.....	104
2.1. Clara Delimitación de Responsabilidades.....	104
2.2. Fomento de Trabajo en Equipo.....	105
2.3. Asignación Efectiva de Recursos.....	107
2.4. Herramientas Técnicas Administrativas Innovadas.....	107
3. Gestión de Dirección.....	109
3.1. Canales y Medios de Comunicación Efectivos.....	109
3.2. Reconocimiento y Valoración del Desempeño.....	111
3.3. Fomento de Liderazgo Transformacional.....	112
3.4. Aplicación de Mecanismo de Supervisión.....	115
4. Gestión de Control.....	115
4.1. Cumplimiento de Estándar de Desempeño.....	115
4.2. Prevención y Corrección de Desviaciones.....	116
4.3. Evaluación de Resultados.....	117
C. LÍNEAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	117
1. Objetivos.....	117
2. Actividades a Realizar.....	118
2.1. Introducción a la Gestión Administrativa. Aspectos Generales.....	118
2.2. Importancia de la Gestión Administrativa Innovada para el Centro.....	118
2.3. Establecimiento de los elementos necesarios para la implementación de la Gestión Administrativa.....	119

2.4. Práctica de la Gestión Administrativa Innovada en el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.....	119
2.5. Evaluación de los resultados y realización de ajustes.	119
3. Proyección Financiera.	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS	

RESUMEN

El Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.) es una Organización No Gubernamental de reciente creación que opera en el Municipio de Santo Tomás, en el Departamento de San Salvador. Esta es una instancia que tiene como función principal apoyar a las asociaciones que la conforman, siendo estas: Asociación del Medio Ambiente de Santo Tomás (A.M.B.I.E.S.T.O.), Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.), Asociación de Mujeres de Santo Tomás (A.S.M.U.S.A.T.), Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.), y Regantes dos Ríos. Buscando a través de este apoyo, mejorar la Calidad de Vida de los miembros y contribuir al Desarrollo Local.

De conformidad a lo anterior, es necesario que se Fortalezca Institucionalmente para brindar un mejor servicio y dar cumplimiento a los objetivos que persigue. De acuerdo a esto, se presenta el documento titulado: “ Gestión Administrativa Innovada Orientada al Fortalecimiento Institucional de la Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.) ”; el cuál ha sido elaborado con la finalidad de mejorar el apoyo que proporciona a las distintas Asociaciones que la integra y establecer las pautas para consolidar su accionar administrativo.

Para el desarrollo del documento, fue necesario obtener información primaria y secundaria sobre temas relacionados con la Gestión Administrativa. De igual manera, se recurrió a la determinación de la población objeto de estudio, la cuál esta integrada por cuatro subpoblaciones, estando comprendidas por: Miembros del Consejo Directivo, Miembros de las Juntas Directivas, Miembros de las Asociaciones y los Representantes de las Instituciones u Organizaciones vinculadas a C.D.E.S. Asimismo se procedió a la distribución en estratos de la algunas subpoblaciones, para separar los miembros de acuerdo a la Asociación a la que pertenecen.

Habiendo establecido las subpoblaciones, se prosiguió a determinar las Técnicas e Instrumentos más adecuados para la recolección de información, siendo seleccionadas: El Censo, dirigido a los miembros del Consejo Directivo empleando como instrumento un cuestionario; la Encuesta, realizada a los miembros de las Juntas Directivas por medio de un cuestionario; la Entrevista llevada a cabo entre los miembros de las Asociaciones y representantes de las Instituciones vinculadas a C.D.E.S., dando respuestas a las interrogantes de las guías de elaboradas para cada una de estas subpoblaciones.

Para la determinación de la muestra, se auxilió de las siguientes fórmulas estadísticas: fórmula para Poblaciones Finitas, Muestreo Estratificado Proporcional, Razón de Muestreo y Método Aleatorio Simple; con el objeto de establecer las Unidades de Análisis y obtener la información fundamental para estructurar la situación actual de la Gestión Administrativa en el Centro de Desarrollo Económico Social.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación de campo se encuentra: La Misión y Visión no se encuentran claramente establecidas, además se denotó que solo cuenta con el Nivel de Decisión, careciendo de los Niveles de Dirección y Operativo. Tampoco se cuenta con una estructura orgánica que oriente las actividades que los miembros deben realizar, también se tiene poco conocimiento de los objetivos que persigue C.D.E.S. y no con herramientas Técnicas Administrativas.

Con este diagnóstico, se realizó las recomendaciones a cada una de las debilidades encontradas, lo cuál sirvió de base para estructurar la Propuesta Técnica de Gestión Administrativa Innovada, la cuál incluye los elementos necesarios para mejorar el accionar del Centro, así como el diseño de un organigrama, el Manual de Gestión Organizacional y el Manual de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, El Salvador ha sufrido una serie de cambios Económicos Sociales que afecta a la Población en General, es por ello, que algunos Municipios trabajan de manera conjunta con Organizaciones e Instituciones en la implementación de proyectos orientados al Desarrollo Local permitiendo que sus habitantes cuenten con las condiciones necesarias para mejorar su calidad de vida. Siendo Santo Tomás uno de estos municipios que uno de sus esfuerzos en la realización de planes y programas que benefician a las personas.

La Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), esta formada por cinco Asociaciones que Orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo Económico y Social de sus miembros a través del fomento de ideas de negocios basadas en las practicas asociativas. El Centro posee un Consejo Directivo que tiene como funciones principales la Toma de Decisiones, búsqueda de fuentes de financiamiento en Organizaciones Nacionales e Internacionales, además de dirigir la Administración del C.D.E.S.

El Centro de Desarrollo Económico Social es una Organización de reciente creación que necesita consolidarse a nivel local para brindar un mejor apoyo que lo integran, requiriendo a su vez de una gestión administrativa que se acople a las necesidades y que contribuya a su vez al Fortalecimiento Institucional siendo capaz de desempeñar sus funciones de manera satisfactoria en el entorno que opera.

En ese orden de ideas, se presenta el documento final del trabajo de investigación titulado: “Gestión Administrativa Innovada Orientada al Fortalecimiento Institucional de la Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), el cual pretende ser una Herramienta Administrativa que mejore la actual Gestión que realizan los directivos del nivel de Decisión y ayude a la reestructuración y creación de niveles organizativos a efectos que se apliquen los cambios que se requieren en su funcionamiento.

A continuación se describe brevemente las partes en las que está estructurado el documento:

En primer lugar se presenta el Capítulo I el cual contiene Marco Referencial sobre las organizaciones no gubernamentales de el salvador y sobre la Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.); y marco teórico conceptual sobre Gestión Administrativa, sobre Innovación y sobre Asociación. En este Capítulo se desarrollará el Marco Teórico que sustentará la Investigación. Es aquí donde se establecerán las bases teóricas necesarias para la aplicación de una Gestión Administrativa Innovada.

El capítulo quedará dividido en las siguientes partes; Primero se establecerán los Aspectos Generales sobre las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador, con el que se pretenderá mostrar un panorama general sobre las ONG, determinando ¿Qué son?, ¿Cuál es su Importancia?, ¿Cómo se Clasifican?, ¿Cuáles son las Instituciones y Leyes que regulan su accionar?, ¿Cómo puede lograrse el Fortalecimiento de este tipo de Organizaciones?. Seguidamente se mostrarán los aspectos generales sobre la ONG Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), siendo ésta el Objeto de Estudio, identificando aspectos como: sus Antecedentes, sus Objetivos, su Organización, su conformación y la relación que tiene C.D.E.S. con otras Instituciones u Organizaciones de forma directa e indirecta. En tercer lugar se abordan aspectos teóricos sobre la Gestión Administrativa y la Calidad Total, denotando en ambos aspectos, Conceptos, Importancia, Objetivos y Elementos que las conforman. Posteriormente se tiene el tema de la Innovación, estableciendo sus Conceptos, Importancia, Objetivos, etc. Y finalmente se tocaran los aspectos teóricos sobre la asociación mencionando Conceptos, Importancia, Objetivos, Características, Beneficios y las Claves de la Gestión Asociativa.

Seguidamente, el Capítulo II muestra el Diagnóstico sobre la Gestión Administrativa que se lleva a cabo en la Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.) vinculada al fortalecimiento institucional. El cual permitirá identificar la situación actual de la Gestión Administrativa y servirá como base para la elaboración de la propuesta Técnica que se desarrollará en el Capítulo III. El Capítulo consta de tres partes, siendo la primera sobre la Metodología de la Investigación, estableciendo en ella los Objetivos, la Importancia, los Alcances y Limitaciones, los Procedimientos para la Recolección de los datos y la Tabulación, Análisis e Interpretación de los resultados. La segunda parte del capítulo ha sido clasificada en tres niveles, siendo el primero el nivel de Órganos de Decisión en el que se establecerán las opiniones de las personas que integran este nivel sobre la Misión y Visión del Centro, los Valores que se practican, cuales son los Objetivos que se persiguen, Metas, Políticas, Estrategias, Planes y otros aspectos relevantes que contribuyan a elaborar el diagnóstico. El siguiente nivel es el de las Asociaciones que conforman el Centro, es importante conocer el punto de vista sobre algunos de los aspectos antes mencionados ya que son éstas Asociaciones las que se benefician directamente de C.D.E.S. y el tercer nivel lo componen las Instituciones u Organizaciones que apoyan al Centro, de quienes se establecerán aspectos como: la relación vinculante entre ellos y C.D.E.S., que proyectos se desarrollan de forma conjunta, cuáles son los recursos que proporcionan, las expectativas y tendencias que observan para el Centro.

Finalmente en el Capítulo III se elabora una Propuesta Técnica de Gestión Administrativa Innovada Orientada al Fortalecimiento Institucional de la Organización No Gubernamental Centro de desarrollo Económico Social (C.D.E.S.). el cual integra elementos orientados a la Gestión Administrativa Estratégica Innovada. Para lo cual se

tocarán puntos muy importantes, como la Identificación de la Identidad Organizacional, el Fomento de la Filosofía Organizacional, la Formulación de la Misión, Visión y Valores, la Toma de Decisiones Compartidas, Formulación de Objetivos Estratégicos, Definición de Políticas de Calidad, así como el Establecimiento de Estrategias de Calidad, las Pautas para la Elaboración de Planes, los Roles y Papeles Directivos, las Funciones con Prácticas Asociativas, el Diseño Organizacional y las Proyecciones y Tendencias de Desarrollo Asociativo. La segunda parte del Capítulo abordará el diseño de los elementos orientados a la Gestión Administrativa Innovada, desarrollando los temas: Gestión de Planificación, Gestión de Organización, Gestión de Dirección y la Gestión de Control. Como tercer y último apartado se mostrarán las Líneas para la Implementación de la Propuesta, estableciendo para tal fin, los objetivos de la implementación, las actividades a realizar y la proyección financiera.

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR Y SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.); Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SOBRE INNOVACIÓN Y SOBRE ASOCIACIÓN.

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR.

1. Concepto.

Con el paso del tiempo las ONG's se han definido de diferentes maneras, de acuerdo a las Naciones Unidas se determina como:

- “Una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas que comparte un interés común y desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias.”¹

Según el marco jurídico que regula a las organizaciones sin Fines de Lucro en El Salvador, se define como:

- **Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**, siempre y cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer de la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.”²

De acuerdo al impacto cualitativo del trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador, se definen como:

¹ <http://www.un.org/spanish/aboutum/ONG's/brochure.htm>

² Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador.

- “Organizaciones no Gubernamentales Fundadas y dirigidas por distintos elementos de los sectores sociales que están dedicadas a colaborar con los Organismos Internacionales, que desarrollan en el país programas de asistencia social”³
- “Una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los Gobiernos locales, regionales y Nacionales, así como también de los organismos Internacionales.”⁴

2. Importancia.

Las ONG's surgen como una respuesta, a las necesidades que el Estado no satisface y la sociedad civil trata de buscar salidas alternas. Son una iniciativa que garantiza en muchas ocasiones la búsqueda de repuestas a nivel micro de la sociedad.

Las ONG's, tienen como labor primordial, velar por los sectores vulnerables, por las áreas geográficas críticas y de carencias, para obtener un crecimiento y desarrollo económico social con mejores estándares de vida para la población, tanto a nivel local como Internacional. Cubren una gran variedad de ámbitos que definen su accionar. Dichas áreas de trabajo están relacionadas con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, etcétera.

Estas Organizaciones no tratan de reemplazar las acciones del Estado u Organismos Internacionales en sus correspondientes países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen política sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad.

En El Salvador hay muchas ONG's que sirven de soporte a diversos grupos en todo el territorio Nacional. El surgimiento de este tipo de Organizaciones ha sido de gran importancia en el progreso del país, ya que buscan llenar aquellos vacíos que las políticas gubernamentales no atienden. Además brindan a la comunidad un lugar donde exista la democracia y equidad en las oportunidades de desarrollo, seguridad ciudadana y jurídica, transformación de la educación y renovación de patrones

³ ONG's en Acción. Impacto Cualitativo del Trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador”, Octubre 1997, Pag.4.

⁴ es.wikipedia.org

culturales, oportunidades de ingreso y empleo productivo y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

3. Objetivos.

- Contribuir al fortalecimiento de los procesos de desarrollo a nivel Nacional y Local priorizando los sectores de más escasos recursos.
- Gestionar la obtención de recursos Nacionales e Internacionales, Públicos o Privados, para poner en marcha los Proyectos.
- Establecer Sistemas de Cooperación e Intercambio con ONG's Internacionales u otras Organizaciones similares.
- Velar por las actividades de los Gobiernos, para contribuir a un mejor Desarrollo y Fortalecimiento de las ONG's.
- Desempeñar de manera efectiva sus funciones, para lograr la credibilidad de la población.
- Mantener un dialogo con otros Sectores Sociales Organizados, para articular de forma coherente las distintas Iniciativas, en materia de Solidaridad y Cooperación.
- Prestar asistencia técnica, mediante el intercambio de Profesionales Capacitados, que complementen y promuevan los esfuerzos de las ONG's.

4. Clasificación.

La heterogeneidad de las Organizaciones No Gubernamentales, hace que los objetivos que persiguen sean diversos, lo que genera diferentes clasificaciones según los criterios que se utilicen.

Según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador, la cual rige el accionar de las ONG's, se clasifican como:

- Asociaciones

Todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal⁵.

⁵ Art. 11, Ley de Asociaciones y Funciones sin Fines de Lucro.

- Fundaciones

Las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines⁶

Según La Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas, se establecen los siguientes grupos (Salamon y Anheir, 1996)⁷:

CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: PRINCIPALES GRUPOS Y SUBGRUPOS	
GRUPOS	SUBGRUPOS
Cultura y Ocio:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura y Arte. ❖ Deportes. ❖ Otras Actividades Recreativas.
Educación e Investigación:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Educación Primaria y Secundaria. ❖ Educación Superior. ❖ Otra Educación. ❖ Investigación.
Sanidad:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hospitales y Rehabilitación. ❖ Residencias de la Tercera Edad. ❖ Salud mental y Servicios de Urgencia. ❖ Otros Servicios Sanitarios.
Servicios Sociales:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicios Sociales. ❖ Emergencias y ayuda. ❖ Ayuda y Mantenimiento de Rentas.
Medio Ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Medio Ambiente. ❖ Protección de los Animales.
Desarrollo y Vivienda:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo Económico, Social y Comunitario. ❖ Vivienda.

⁶ Art. 18, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

⁷ www.iniciativasocial.net/clasificacion.htm#_ftn21. SALAMON, LESTER M. Y ANHEIR, HELMUT K: "The international Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1 1996" Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project, n° 19. Baltimore 1993

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empleo y Formación
Derecho, Asesoramiento Legal y Política:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Derechos Civiles y Asesoramiento Legal. ❖ Derecho y Servicios Jurídicos. ❖ Organizaciones Políticas.
Intermediarios Filantrópicos y Promoción del Voluntariado:	
Internacional:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ayuda al Desarrollo, Humanitaria y de Emergencia.
Religión.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asociaciones y Congregaciones Religiosas
Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos	
Varios, no clasificados	

5. Asociaciones y Fundaciones en El Salvador.

En El Salvador, existen una gran variedad de ONG's que trabajan para lograr Objetivos diversos, algunas de ellas son las Siguietes:

- **AGAPE**, Asociación Ágape de El Salvador
- **ASOSAL**, Asociación de Salvadoreños en los Ángeles, California
- **ABECAFE**, Asociación salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café
- **ASALDIG**, Asociación Salvadoreña de Lisiados y Discapacitados de Guerra
- **ARPAS**, Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador
- **CESTA**, Amigos de la Tierra de El Salvador.
- **FADEMYPE**, Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
- **FEPADE**, Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
- **FUSADES**, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.
- **FUNDASISMICA**, Fundación para la Investigación y Divulgación de la Ingeniería Sísmica (Con informes técnicos sobre Estructuras y Riesgo Sísmico en El Salvador, Libros técnicos, y Programas de software para cálculos de ingeniería estructural).
- **FUNDE**, Fundación Nacional para el Desarrollo
- **PNUD - El Salvador**, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- **REDES**, Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y Desarrollo

- **RED PARA EL DESARROLLO LOCAL DE EL SALVADOR**
- **SACDEL**, El Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local.
- **SALVANATURA**, Fundación Ecológica de El Salvador.

6. Instituciones u Organizaciones que rigen su accionar.

En la actualidad, en El Salvador las ONG's han tenido un gran auge, debido a que el país se ha enfrentado a una fase de desarrollo, que requiere de la participación de instancias que sean capaces de lograr la descentralización de los recursos públicos. Es por esta razón que existen una serie de Instituciones u Organizaciones, que velan por el buen funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales, a través de instrumentos legales idóneos para crear una Sociedad Saludable y Democrática. Dentro de éstas Instituciones se encuentran:

- El Ministerio del Interior actualmente llamado Ministerio de Gobernación, que es el encargado de registrar y supervisar a cada una de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, exigiéndoles funciones y requisitos de deberán cumplir⁸.
- El Ministerio de Hacienda, es un Órgano del Estado, encargado de declarar de utilidad pública a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro; además supervisa que cumplan con las obligaciones tributarias que le corresponde⁹.
- La Organización de las Naciones Unidas (ONU), que sirven de centro para armonizar los esfuerzos Internacionales, tendientes a dar solución a los problemas que afronta los Países, además posee un comité encargado directamente de las Organizaciones no Gubernamentales, llamado Consejo Económico y Social, este Órgano es el autorizado en tramitar las solicitudes de reconocimiento como Entidades Consultivas del Consejo y reconocer la Acreditación automáticamente ante las grandes conferencias de las Naciones Unidas¹⁰.

⁸ www.gobernacion.com.sv

⁹ www.mh.gob.sv

¹⁰ www.un.org

7. Leyes y Reglamentos que rigen su funcionamiento.

En El Salvador, existen una serie de herramientas jurídicas que regulan, la Creación y Funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales, dentro de las cuales tenemos:

- Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro. DECRETO N° 894

Esta legislación y su respectivo reglamento han sido creados con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen las actividades y las funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, a través de un registro que sirva como instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, y que a su vez, brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.¹¹

- La Constitución de la República de El Salvador.

En la Constitución, se establece en el artículo 7, que los habitantes del El Salvador tienen derecho de asociarse libremente, reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Además nadie podrá ser obligado a pertenecer a una Asociación.¹²

- La Ley del Impuesto sobre la Renta

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El Estado de El Salvador;
- b) Las Municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y

¹¹ Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro y su Reglamento

¹² Constitución de la República de El Salvador explicada, séptima edición Pág. 29.

deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberá ser calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.

- Código Tributario

En el Artículo 146, se establece que las entidades a que se refiere el Artículo 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, están en la obligación de informar de toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y Número de Identificación Tributaria del donante y el monto de la donación. El incumplimiento a esta obligación dará lugar a la aplicación de las sanciones que conforme a este Código Tributario resulten aplicables, además de la revocatoria de la calificación a que se refiere el mencionado Artículo.

8. Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones No Gubernamentales

8.1 Conceptos.

8.1.1. Fortalecimiento

- “Es el proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que esperan conseguir”¹³.

¹³ <http://www.fundacionluisvives.org/> Revista Española del Tercer Sector //Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas

8.2 Importancia

El fortalecimiento Institucional se realiza con la participación directa de las personas y organizaciones implicadas, este es multidimensional, lo que implica que las intervenciones deberán centrarse en varios niveles o planos, los cuales son: los individuos, las Organizaciones, el sector y las Instituciones. Todo con el objeto de lograr el impacto de forma real, y establecer las estrategias de mejora en la gestión de las Organizaciones no gubernamentales.

Con el fortalecimiento se busca que se refuercen las capacidades ya existentes en las organizaciones más que crear otras nuevas. Además es de vital importancia que se tenga en cuenta la Flexibilidad y Capacidad de adaptación a los contextos locales, ya que el fortalecimiento recurre a un conjunto de Estrategias, Enfoques, Actividades y Recursos orientados tanto al cambio de mentalidad, como al desarrollo de ciertas capacidades técnicas de la transmisión de conocimientos y destrezas.

8.3 Objetivos

- Promover el fortalecimiento como una forma de lograr que las Organizaciones No Gubernamentales se vuelvan más sólidas en su accionar.
- Identificar las áreas en las que la organización deben prestar más atención.
- Diseñar programas que permitan el fortalecimiento efectivo de las ONG'S.

B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL. (C.D.E.S.)

1. Antecedentes

Santo Tomás es uno de los Municipios pertenecientes al Departamento de San Salvador. Que durante el año 2005 trabajó en la formulación del Plan Estratégico "Desarrollo Económico del Municipio" y se estructuró el funcionamiento de Mesas Ciudadanas, que respondieron a los temas de interés de la población y que trataron los mismos temas que las comisiones Municipales, como: Participación

Ciudadana, Medio Ambiente, Economía y Género¹⁴; como fruto de estas mesas ciudadanas surgieron grupos Asociativos de Panadería, Telares, Rosas, Comidas Típicas, Corte - Confección y Regantes.

A medida que las actividades de los grupos asociativos fueron desarrollándose, surgió el interés de formar Asociaciones que les permitieran alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados y la optimización de los recursos. Es por ello que en Abril de 2005, se constituyó la Asociación de Regantes Dos Ríos, dedicadas al cultivo de Hortalizas; y posteriormente en Marzo de 2006, se crearon tres nuevas asociaciones denominadas: Asociación Ambiental de Santo Tomás (A.M.B.I.E.S.T.O.), Asociación de Mujeres de Santo Tomás (A.S.M.U.S.A.T.), y la Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.).

El Municipio fue gobernado por el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) durante tres periodos consecutivos que comprende desde 1997- 2000, 2000- 2003, 2003-2006. Actualmente la Alcaldía es gobernada por el partido político Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) siendo su periodo de Gobierno Municipal del año 2006 al 2009. A raíz del cambio de Gobierno Local y la existencia de diferencias ideológicas, se creó en Mayo de 2006 el Centro Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), con el objetivo de reunir las iniciativas de las asociaciones que fueron formadas con el apoyo del Gobierno Municipal Anterior (F.M.L.N.), las cuales son: A.M.B.I.E.S.T.O., A.S.M.U.S.A.T., A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T. y Regantes Dos Ríos; algunas de estas Asociaciones a su vez integrada por grupos Asociativos, tal es el caso de las Asociaciones A.S.M.U.S.A.T., A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T. Antes que el partido electo tomara posesión de la Alcaldía, se elaboró una contrapartida Municipal (materiales, mobiliario, equipo y maquinaria) y se compró un terreno con fondos provenientes del Gobierno del Principado de Asturias de España ¹⁵ y de la Alcaldía de la gestión anterior, entregándose éste en comodato, a las cuatro Asociaciones integrantes de C.D.E.S.; con la finalidad de preservar lo logrado con las Asociaciones y brindarles el espacio físico necesario para crecer y desarrollar sus ideas de negocios.

Durante el primer año de funcionamiento del Centro Desarrollo Económico Social se formó la Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.), la cual no está constituida legalmente (funcionando como una Asociación de hecho) y siendo considerada la quinta Asociación de conforma a C.D.E.S.

¹⁴ Democracia Participativa y Desarrollo Económico Local en Santo Tomás

¹⁵ Información proporcionada por los miembros de C.D.E.S.

El objetivo que persigue el Centro, se orienta a fomentar las iniciativas de negocios de las diferentes Asociaciones que lo conforman, creando dentro de ellas una visión emprendedora de carácter social, por medio de las prácticas Asociativas. El Centro y las Asociaciones están siendo apoyadas por Instituciones u Organizaciones en concepto de Capacitaciones, Financiamiento, Mobiliario y Equipo, entre las cuales se encuentran: La Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, La Asociación para la Cooperación con el Sur (ACSUR-Las Segovias), Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) y El Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL).

2. Importancia

El Centro de Desarrollo Económico Social busca promover Iniciativas de carácter Económicas impulsando la Asociatividad, como eje del éxito de las Ideas de Negocios de los habitantes del Municipio y convirtiéndose en una instancia, que esté en función del Desarrollo Económico Social para elevar la calidad de vida de los miembros y del Municipio.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, sean estas Económicas, Sociales, Medioambientales o Territoriales, son para el Centro de Desarrollo Económico Social la base sobre la cual se asienta la proyección del trabajo, y son los ciudadanos del municipio los sujetos del desarrollo.

C.D.E.S. ofrece apoyo para ejercer los derechos de participación en el crecimiento Económico y Humano de los habitantes de Santo Tomás, en la conservación y protección del medio ambiente, en la integración de los Sectores Vulnerables y Excluidos como las personas con capacidades diferentes, en la equidad de géneros y en la búsqueda de oportunidades para los jóvenes.

3. Objetivos de C.D.E.S.

3.1. General

- Desarrollar todo tipo de acciones encaminadas a elevar la calidad de vida de los asociados y de las Organizaciones Económicas - Sociales que la conforman.

3.2. Específicos

- Promover el desarrollo Económico Social en el Municipio a partir de las iniciativas económicas y las Organizaciones Sociales, existentes y las nuevas que se puedan organizar.
- Realizar las gestiones necesarias para la obtención de financiamiento para poder efectuar la cancelación total del terreno.
- Realizar gestiones para la obtención de los recursos necesarios, para el funcionamiento del Centro así como para otras actividades en beneficio del mismo y de las asociaciones que lo integran.
- Consolidarse como una instancia para las diversas Organizaciones Económicas Sociales, en el Municipio¹⁶.

4. Organización y Funcionamiento

La Estructura Organizacional del Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), está conformada por una **Asamblea General, un Consejo Directivo, Comisiones, un Administrador y las Bases de cada Asociación**; cada una de éstas partes cuenta con sus funciones establecidas, las cuales están encaminadas en el logro de los objetivos que C.D.E.S. se ha planteado. Dichas funciones se detallan a continuación:

- a. **Asamblea General:** está representada por todos los socios de las 4 Asociaciones signatarios del comodato (A.M.B.I.E.S.T.O, A.S.M.U.S.A.T., A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.. y Asociación de Regantes Dos Ríos), así como también los socios de la Asociación de personas con capacidades diferentes y sus familiares A.P.C.A.D.I.F.S.T.O., y los miembros del Proyecto de Jóvenes, que incorpora la Escuela de Danza y Cultura; todos debidamente acreditadas en base a libros de socios aprobados previamente por el Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social.
- b. **El Consejo Directivo:** está integrado por las 4 Asociaciones signatarias del comodato en representación de las organizaciones de productores, microempresarios, y de las organizaciones sociales, por 4 socios de la Comisión de Desarrollo Económico, destacados en el proceso de organización del proyecto Centro de Desarrollo Económico, propuestos y electos para un periodo

¹⁶ Información proporcionada por los miembros de C.D.E.S.

de 2 años por la Asamblea General del Centro, así como 1 socios en calidad de Asesor Técnico proveniente de las Instituciones que acompañan el proyecto como: SACDEL o FADEMYPE. El Consejo Directivo podrá nombrar un coordinador o presidente y distribuir las responsabilidades internas de acuerdo a la necesidad que exista.

- c. **La Comisión:** el Consejo Directivo podrá organizar Comisiones de Trabajo para ejecutar los diferentes planes que se tengan previstos desarrollar.
- d. **El Administrador:** éste debe ser elegido por el Consejo Directivo de C.D.E.S. y deberá estar presente en las reuniones que el Consejo considere necesarias.
- e. **Las bases del Centro:** lo constituyen todo los miembros de las 4 Asociaciones signatarias firmantes del Comodato, los socios el Proyecto Jóvenes, la Organización de Personas con Capacidades Diferentes (APCADIFSTO), así como personas que se quieran asociar o por decisión del Consejo Directivo.

5. Área de acción

- Trabajar por dar continuidad, para consolidar las iniciativas Económicas ya existentes, así como trabajar en nuevas iniciativas.
- Incorporar nuevas iniciativas Económicas priorizando en aquellas provenientes de las organizaciones sociales incorporadas en el Centro.
- Desarrollar su propio esfuerzo de Gestión en coordinación con cada una de las Organizaciones que forman parte de este.
- Desarrollar Gestiones ante el Gobierno Local a fin coordinar la realización de los Planes de Desarrollo Económico, Participación Ciudadana etc.
- Contribuir al Fortalecimiento y al quehacer de las Organizaciones Sociales: Sectoriales y Territoriales en todo aquello que se encuentre a su alcance, uso de instalaciones físicas, préstamo de equipo etc.
- Trabajar para Fortalecer y Ampliar la Iniciativa Económica de la Feria Agropecuaria Artesanal.

6. Asociaciones que la integran

C.D.E.S. esta conformado por 5 Asociaciones, las cuales son: Asociación Ambiental de Santo Tomás (A.M.B.I.E.S.T.O.), Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.), Asociación de Mujeres de Santo Tomás (A.S.M.U.S.A.T.), Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.), y Asociación de Regantes Dos Ríos; algunas de éstas Asociaciones a su vez integrada por grupos Asociativos.

La naturaleza de estas Asociaciones es apolítica, no lucrativa de carácter democrático y no religiosa. Todas están reguladas por estatutos a excepción de la Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.), por ser una Asociación de hecho. A continuación se describen cada una de las Asociaciones:

6.1. Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás (A.M.B.I.E.S.T.O.).

A.M.B.I.E.S.T.O. Está constituida por 32 miembros; de los cuales 20 son del género masculino y 12 son del género femenino; el objetivo primordial de esta Asociación es trabajar de manera conjunta para promover la protección, conservación y recuperación del medio ambiente del Municipio de Santo Tomás. Esta regulada por medio del Código Municipal, la Ordenanza de Participación Ciudadana y por sus Estatutos.

El Gobierno de la Asociación estará ejercido por la Asamblea General que será la máxima autoridad en aprobar, reformar y derogar los reglamentos que rigen y por una Junta Directiva integrada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico y los Vocales, los que velaran por el cumplimiento de los objetivos, la organización y el control de toda actividad a realizar.

Objetivos principales que persigue A.M.B.I.E.S.T.O.:

- La defensa y protección de la biodiversidad.
- Defender el uso sostenible, racional y equilibrado de los Recursos Naturales
- Obtener el bien común y la justicia social.
- Promover la reparación del daño ambiental.

- El cambio de la Cultura de la Violencia por una Cultura de paz con el medio ambiente¹⁷.

6.2. Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás (A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.)

Esta Asociación integrada por 18 personas con capacidades diferentes busca brindar capacitaciones por medio de talleres de sastrería y telares, tanto a ellos como a sus familiares para que estos adquieran conocimientos para el desempeño de un trabajo que les permita superarse y ser independientes en su diario vivir. Además A.P.C.A.D.I.F.S.T.O. no solo brinda talleres a sus miembros sino también a otras 600 personas con capacidades diferentes distribuidos en nueve cantones del Municipio de Santo Tomás.

La Asociación de Personas con Capacidades Diferentes y sus Familiares de Santo Tomás se reúne en las instalaciones de C.D.E.S para recibir sus talleres y eventualmente con otras asociaciones de la Comunidad para brindar sus servicios¹⁸. Es la única asociación que integra a C.D.E.S. que no cuenta con estatutos que la regulen legalmente.

6.3. Asociación de Mujeres del Municipio de Santo Tomás (A.S.M.U.S.A.T.)

Es la Asociación integrada por 65 mujeres miembros. Esta regulada por medio del código Municipal, Ordenanza de Participación Ciudadana del Municipio y por sus Estatutos.

A.S.M.U.S.A.T. será Gestionada y Representada por una Junta Directiva, formada por la Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, Tesorera, Sindica y Vocales. La Junta Directiva será el órgano competente para interpretar los preceptos contenidos en estos Estatutos y cubrir los vacíos, pero siempre sometidos a la normativa legal vigente.

De acuerdo al Artículo cuatro de los estatutos los objetivos que persigue A.S.M.U.S.A.T. son:

- Promover el desarrollo integral de las mujeres y niñas del municipio.
- Contribuir a disminuir las iniquidades entre hombres y mujeres.

¹⁷ Información Obtenida de estatutos de A.M.B.I.E.S.T.O. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Pág. 57-60.

¹⁸ Información proporcionada por los miembros de A.P.C.A.D.I.F.S.T.O.

- Desarrollar actividades de Promoción y Educación sobre los derechos de la Mujer y de la Familia.
- Promover la Educación, la Cultura, el Trabajo, la Salud, la no Violencia, la Agricultura, la Recreación y la Participación activa en los ámbitos Públicos y Privados.
- Trabajar por el desarrollo personal y colectivo de las mujeres de las comunidades del municipio¹⁹.

6.4. Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.)

Esta asociación está formada por 23 miembros distribuidos en diferentes iniciativas económicas comprendidas por cinco Asociatividades las cuales son: Comida Típica, Telares, Corte y Confección, Panadería y Producción de Rosas. Todas estas regidas por los Estatutos y demás disposiciones legales.

La Asociación estará representada por una Asamblea General y una Junta Directiva, los que a su vez estarán encargados de Gestionar y cumplir lo dispuesto en sus reglamentos. La Junta Directiva esta organizada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico y los Vocales, todos con el objeto de dirigir y controlar las actividades de dicha Asociación.

Objetivos que persigue A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T.:

- Proteger y promover los intereses productivos y microempresariales de sus asociados.
- Contribuir al desarrollo socioeconómico y la protección ambiental de sus comunidades de origen y del Municipio en general.
- Realizar actividades para la obtención de recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de los miembros asociados y cumplir con todos los fines de la asociación.
- Impulsar y participar en los programas de Capacitaciones y Promoción Social de sus Miembros, sus Familias y sus Comunidades, a fin de contribuir al mejoramiento de la Organización
- Utilizar al máximo los Recursos Humanos, Materiales de la Asociación para el Desarrollo, a través de la ayuda mutua y del esfuerzo propio, a fin de complementar las obras que se consideren en el respectivo plan de trabajo²⁰.

¹⁹ Información Obtenida de estatutos de A.S.M.U.S.A.T. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Pág. 46-50.

6.5. Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal

La Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, fue fundada el 22 de Diciembre del año 2004, mediante el otorgamiento de Escritura Publica de Constitución, actualmente consta con 45 miembros, ésta es de carácter privado, su domicilio legal es el Cantón El Guaje No 2, Jurisdicción de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, y se dedica a la Producción y Comercialización de Hortalizas.

La administración de la Asociación esta a cargo de cinco instancias: La primera es la Asamblea General que es la máxima autoridad; constituida por todos los Miembros, la cual deliberará y resolverá todos los asuntos que a la misma interesen, Junta Directiva es la segunda instancia encargada del cumplimiento de los estatutos y normas contenidas en la Escritura de Constitución y en general de los acuerdos; está conformado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero y tres Vocales, la tercera es el Comité de Vigilancia encargado de conocer las actuaciones de la Junta Directiva, informando a la Asamblea General de las anomalías que se detecten, y velar porque se corrijan, la cuarta es el Comité de Riego que se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con el riego y avenamiento de la Asociación, bajo los lineamientos de la Junta Directiva, y por ultimo el Comité de Producción y Comercialización encargado de Organizar, Coordinar e Informar sobre el desarrollo de todas las actividades de comercialización, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.

Fines principales que persigue la Asociación:

- Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias a través de la adecuada utilización y distribución del agua, promoviendo la diversificación de las actividades agropecuarias, rentables a través de los medios mas adecuados para ello, conservando y protegiendo los recursos naturales.
- Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigará los mercados mas adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante acuerdo tomado por la Asamblea General.

²⁰ Información Obtenida de estatutos de A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Pág. 40-42.

- Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la Administración y Aprovechamiento óptimos de los Recursos Hídricos que se le hayan permitido usar.
- Contraer compromisos Financieros y Comerciales tanto Nacionales como Internacionales, a fin de mejorar el Sistema de Riego, previa aprobación de la Asamblea General²¹.

7. Relación de Coordinación con Asociaciones e Instituciones

En la actualidad las empresas buscan apoyo en diferentes Asociaciones e Instituciones para poder ser competitivas en los mercados, ya que éstos se vuelven más exigentes debido a las diferentes Estrategias Utilizadas en el desarrollo de sus Operaciones. Por ésta razón, existen Instituciones creadas con el fin de ayudar a las Micro y Pequeñas Empresas, a continuación describimos algunas que brindan apoyo, tanto de Capacitación, Asesoría Técnica y Financiamiento.

7.1. A nivel Nacional

7.1.1. Forma Directa

- **Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)**



Es una Fundación que con perspectiva de Desarrollo Local, brinda servicios Financieros y de Desarrollo Empresarial como Asesorías de Asociatividad, Capacitación, Contabilidad Formal y Legalización, para satisfacer necesidades de Créditos, Conocimientos y Oportunidades de Integración de los Micros y Pequeños Empresarios, particularmente del sector de subsistencia, en El Salvador. FADEMYPE nació de la integración de dos Programas de apoyo al Sector de la Micro y Pequeña Empresa, el Programa de Crédito para la Microempresa y el Centro Integral de Servicios, que iniciaron sus actividades en 1997, impulsados por la Asociación de Cooperación Técnica con el cofinanciamiento del Gobierno de Bélgica y la Comunidad

²¹ Información Obtenida de estatutos de Asociación de Regantes dos Ríos. Diario Oficial. - . San Salvador, 4 de Mayo de 2005. Tomo 367 Pág. 36-43.

Europea. Su propósito es mejorar las condiciones de Vida y la Participación de los Empresarios en el Desarrollo Económico Local.

Objetivos que persigue:

- Ofrecer servicios Financieros y no Financieros a la Micro y Pequeña Empresa.
- Crear nuevos Modelos y Metodologías para el apoyo de la Micro y Pequeña Empresa.
- Formar una red Internacional de apoyo al Sector de la Micro y Pequeña Empresa.
- Realizar Estudios e Investigaciones relacionadas con la problemática de dicho sector.²²

Así mismos FADEMYPE es la entidad encargada de la administración de los fondos del proyecto “Fortalecimiento del Desarrollo Productivo, Santo Tomás, El Salvador”, Febrero 2007, financiado por La Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo como apoyo a C.D.E.S., para el logro de sus metas proyectadas.

- **El Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL).**



SACDEL, es una organización privada, No Lucrativa, creada en septiembre de 1996, con la función básica de promover la Democracia Participativa y el Desarrollo Humano Sostenible del País, a través del apoyo al Desarrollo Local.

Objetivos que persigue SACDEL:

- Contribuir al Fortalecimiento del Estado, en sus niveles Central y Municipal y de las prácticas de Gestión Pública, a fin de crear condiciones para reducir la pobreza mediante el acceso al poder y la Generación de Oportunidades Económicas y Sociales para los pobres.
- Contribuir a la Gobernabilidad y al Desarrollo Sostenible del País, promoviendo una nueva forma de gobernar basada en la Concertación Política, la Participación

²² www.fademype.org.sv

Ciudadana, la Transparencia y la Construcción de una Cultura Democrática como marco de la Convivencia Social.

- Contribuir a Fortalecer la Institucionalidad y las Capacidades Locales a fin de que los Municipios y sus Instancias Asociativas Intermunicipales y Gremiales puedan asumir en forma Eficiente y Eficaz la Gestión de sus Recursos y de sus Competencias y a la vez, emprender iniciativas Estratégicas de Desarrollo.

Todos los Programas y Acciones de SACDEL, incorporan como Elementos Centrales de su Estrategia Metodológica los siguientes aspectos:

Redimensionar Proyecto-Proceso, este Sistema Fortalece el Enfoque de Trabajo basado en Procesos, que amplía la Visión de Proyectos, y que si bien busca resultados concretos a corto plazo, prioriza las acciones que Estimulen y Garanticen un impacto en la Vida de la Población Local y la Importancia y Necesidad de Trabajar en la Capacitación y Asistencia Técnica.²³

SACDEL es un Ente que contribuye con C.D.E.S brindándole apoyo Financiero y en concepto de Capacitación, Asistencia Técnica la cual es brindada a los Miembros de las Asociaciones que conforman C.D.E.S. y en ocasiones a los miembros de los Grupos Asociativos de dichas Asociaciones, con el objeto que estos sean creadores de sus propias Iniciativas de Negocio y se vuelvan Autosostenibles.

7.1.2. Forma Indirecta

- **Alcaldía Municipal de Santo Tomás**

El Municipio fue gobernado por el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) durante tres periodos consecutivos que comprende desde 1997- 2000, 2000- 2003, 2003-2006. Desde 1999 el partido FMLN ha venido construyendo una Estrategia de Participación Ciudadana, que se fundamenta en la Organización Comunitaria y en la Integración Intercomunal. Durante el año 2005 se trabajo en la formulación del Plan Estratégico Desarrollo Económico del Municipio y se

²³ www.sacdel.org.sv

estructuro el funcionamiento de Mesas Ciudadanas, que responde a los temas de interés de la población y que tratan los mismos temas que las Comisiones Municipales: Participación Ciudadana, Medio Ambiente, Economía y Género²⁴.

Actualmente la Alcaldía es Gobernada por el partido político Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) siendo su periodo de gobierno municipal del año 2006 al 2009. A finales del año 2006 fue inaugurado EL Centro de Formación y Producción de la Mujer. Con la apertura de dicho Centro las mujeres del Municipio de Santo Tomás han sido capacitadas por FADEMYPE u otros Organismos en las diferentes áreas que son: Panadería, Cosmetología, Corte Confección e Informática con el objeto de brindar fuentes de empleo y al mismo tiempo el Desarrollo en el Municipio. Para el 2007, la Unidad de Desarrollo Económico Social de la Alcaldía ejecuta los lineamientos establecidos en su Plan de Trabajo de Desarrollo Económico 2007 y realiza un Estudio de Mercado para determinar alternativas de Estabilidad Económica en el Mercado Municipal.

7.2. A nivel Internacional

7.2.1. Forma Directa

- **Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo**



La Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo se crea el 29 de Julio del 2003²⁵. Es un Órgano desconcentrado, que se configura como una Agencia con nivel Orgánico Equiparado al Servicio, dependiente de la Dirección General de Relaciones Exteriores y Asuntos Europeos, cuya finalidad es la Planificación y Ejecución de la Política de Cooperación al Desarrollo a través de Organizaciones No Gubernamentales y otras Entidades Públicas y Privadas, Cooperando con otros pueblos para generar su Progreso Integral, contribuir a la mejora de sus condiciones de vida y

²⁴ Revista de la Democracia Participativa y Desarrollo Económico Local en Santo Tomás

²⁵ BOPA N° 240 - Jueves, 16 de octubre de 2003 - http://www.etsimo.uniovi.es/bopa/2003/10/12949_01.htm

aliviar las situaciones de necesidad propiciando un Beneficio Humano Solidario y Estable.

Actualmente existe una Agencia Ratificada en El Salvador con el objeto de Verificar y Coordinar el Plan de Cooperación al Desarrollo para ayudar a la Población de Países Desfavorecidos.

La Agencia Asturiana ha brindado apoyo a la Organización No Gubernamental Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), otorgando los fondos del proyecto "Fortalecimiento del Desarrollo Productivo, Santo Tomás, El Salvador", Febrero 2007, para que se realice un buen desempeño de las Actividades del Centro y Beneficie la Calidad de Vida de sus Miembros y del Municipio.

- **La Asociación para la Cooperación con el Sur (ACSUR-LAS SEGOVIAS)**



Es una Organización Ciudadana, Pluralista y Laica, comprometida con una acción de Transformación Social para construir un modelo de Desarrollo Equitativo, Sostenible y Democrático a escala global para hombres y mujeres. Además buscan contribuir al desarrollo de la conciencia crítica de la ciudadanía, acompañando procesos de Participación Democrática y Organización Social, desde la perspectiva y el ámbito de la Solidaridad y la Cooperación Internacional.

ACSUR tuvo su origen en el año 1986 cuando realizaron su primer proyecto en la región de las Segovias en Nicaragua, de ahí viene el nombre "Las Segovias" y el petroglifo que es símbolo gráfico de la Asociación.

Los objetivos de ACSUR-Las Segovias son:

- La lucha contra la Pobreza y por un Desarrollo Humano Sostenible.
- La Transformación Política de los Procesos de Globalización hacia modelos más Justos, Equitativos y Democráticos, basados en la Cooperación Pacífica entre los pueblos.

- El Empoderamiento de las Comunidades y Colectivos desfavorecidos, a través de la Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, Económicos, Sociales y Culturales de mujeres y hombres.
- El Fortalecimiento, Apoyo a Redes, Movimientos Sociales y Populares en el Norte y en el Sur, para promover una ciudadanía participativa y solidaria.
- El impulso de Estrategias Orientadas a la Eliminación del Modelo de Visión y División del mundo y el reconocimiento de la pluralidad de identidades, en el marco de la promoción de la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres (Equidad de Género).
- La cultura de paz.
- La preservación del Medio Ambiente.

Actualmente esta organización trabaja en más de 80 proyectos de Desarrollo, ayuda Humanitaria y Sensibilización y Educación en 16 países del Sur: Argentina, Bolivia, Brasil, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Marruecos, Nicaragua, Palestina, Panamá, Perú, República Árabe Saharaui Democrática y República Dominicana.

Además ACSUR²⁶ sirve como intermediario entre la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo y FADEMYPE en la entrega y monitoreo de los fondos otorgados a C.D.E.S.

7.2.2. Forma Indirecta

- **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**



total, 192 países.

Las Naciones Unidas fueron establecidas el 24 de Octubre de 1945 por 51 países resueltos a mantener la Paz mediante la Cooperación Internacional y la Seguridad Colectiva. Hoy en día casi todas las Naciones del Mundo son Miembros de las Naciones Unidas: en

²⁶ www.acsur.org

Cuando los Estados pasan a ser miembros de las Naciones Unidas, convienen en aceptar las obligaciones de la Carta de las Naciones Unidas, que es un Tratado Internacional en el que se establecen los Principios Fundamentales de las Relaciones Internacionales. De conformidad con la Carta, las Naciones Unidas tienen cuatro propósitos: Mantener la Paz y la Seguridad Internacionales, Fomentar entre las Naciones Relaciones de Amistad, Realizar la Cooperación Internacional en la Solución de Problemas Internacionales y la Promoción del Respeto de los Derechos Humanos y servir de Centro que Armonice los Esfuerzos de las Naciones.

Las Naciones Unidas tienen seis Órganos principales que son: la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, el Consejo de Administración Fiduciaria y la Secretaría, se encuentran en la Sede, en Nueva York. El sexto, la Corte Internacional de Justicia, está en La Haya (Países Bajos).

Las Naciones Unidas sirven de centro para armonizar los esfuerzos internacionales tendientes a dar solución a los problemas que afronta la humanidad.²⁷

C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD TOTAL.

1. Gestión Administrativa

1.1 Conceptos generales

1.1.1. Gestión

- “Proceso emprendido por uno o más individuos para Coordinar las Actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que trabajando solo, no podría alcanzar.”²⁸

²⁷ www.nu.org

²⁸Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. Mc Graw Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. Primera Edición. Pág. 12

- “Proceso de Planificación, Organización, Liderazgo, Control y Dotación del Personal para llevar a cabo la solución de tareas Eficazmente.”²⁹

1.1.2. Gestor

- “Individuos que Guían, Dirigen o Supervisan el Trabajo y el Rendimiento de los demás empleados que no están en el Área de Gestión.”³⁰
- “Persona que se dedica profesionalmente a Promover y Activar en las Oficinas Públicas asuntos Particulares o de Sociedades.”³¹

1.1.3. Administración

- “Proceso de Diseñar y Mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen Eficientemente Objetivos Específicos.”³²
- “Es el Proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo de los miembros de la Organización y de usar todos los recursos disponibles de para alcanzar sus Metas Definidas.”³³

1.1.4. Gestión Administrativa

- “Conjunto de acciones mediante las cuales el Directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las Fases del Proceso Administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.”³⁴

²⁹ Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Paul James. Prentice Hall Iberia. Madrid, 1997. Glosario

³⁰ Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. Mc Graw Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. Primera Edición. Pág.11

³¹ Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición. <http://buscon.rae.es/drae/>

³² Administración, Una Perspectiva Global. Harold Koontz. Mc Graw Hill. 11ª. Edición. Pág.6

³³ Administración. Janes A. F. Stoner. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall. Glosario

³⁴ www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm

- “Proceso en el cual se Realizan y se Finalizan actividades Eficientemente con / y a través de otras personas. Este Proceso representa las funciones primarias con las que los Administradores están comprometidos, las cuales son tradicionalmente Planificación, Organización, Dirección y Control.”³⁵

1.2. Importancia

En las Organizaciones tanto Lucrativas como No Lucrativas, trabajan con la finalidad de generar superávit, que puede estar representado por Utilidades para el caso de las empresas comerciales o por la Satisfacción de necesidades en el caso de Instancias que no tengan Finalidad Monetaria.

Esto propicia que las Empresas a nivel Local, Regional e Internacional tengan un importante Funcionamiento Administrativo, que implique una adecuada gestión de sus recursos, permitiendo un Desarrollo Productivo, el cumplimiento de sus Objetivos Organizacionales, Sociales y Ambientales; y crear a la vez, Ventajas Competitivas frente a la actual Globalización de los Negocios.

Para ello, es necesario que las personas encargadas de la Gestión Administrativa posean una clara y útil organización de los conocimientos. De igual manera estén comprometidos en el adecuado cumplimiento de sus actividades a través de las Fases Tradicionales de la Administración, las cuales son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Estas Funciones Administrativas se crean en un Ambiente Interno que tiene como Objetivo alcanzar un alto desempeño, pero esto no significa que se deba ignorar los elementos externos que pueden afectar de manera negativa el accionar de las Empresas. Ya que todas las Entidades Independientemente de su Actividad o Rubro son sensibles a los cambios que se producen en el Ambiente.

35 [www.monografias.com/administracion y finanzas, gestión administrativa, “la organización como sistema con enfoque hacia la gestión tecnológica.”](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas/gestion-administrativa/la-organizacion-como-sistema-con-enfoque-hacia-la-gestion-tecnologica/)

1.3. Objetivos

La Gestión Administrativa es un elemento esencial en todas las Empresas, ya que de ella depende en gran medida que se de el buen Funcionamiento, el Desarrollo y Cumplimiento de las Metas Organizacionales. Es por ello que la adecuada Dirección en la Administración tiene como Objetivos principales:

- Mantener una adecuada Dirección Administrativa en el Accionar de las Empresas.
- Dar cumplimiento a las Fases del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- Estructurar de forma adecuada Mecanismos Administrativos para Alcanzar los Objetivos de la Organización de la manera más Eficiente.
- Crear un Ambiente en el cual, los Recursos disponibles en las Empresas se Optimicen y se les dé un manejo adecuado.
- Proporcionar una mejor Comprensión de los Papeles y Responsabilidades Administrativas necesarias para alcanzar los Objetivos Comunes.
- Diseñar un Ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los Objetivos Comunes y Organizacionales.
- Crear Ventajas Competitivas al aplicar Medidas Administrativas que permitan la Mejora en su Accionar.
- Facilitar el Análisis Administrativo al contar con una Clara y Útil Organización de los Conocimientos.

1.4. Fases de la Gestión Administrativa

1.4.1. Planeación

Esta fase implica seleccionar la Misión y los Objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiriendo para ello, la Toma de Decisiones y la Elaboración de Estrategias para el Desarrollo y Crecimiento de la Organización en el contexto futuro, ya que una Empresa no vive solo en el Presente.

A través de la Planificación, se hace necesario Prever, Concebir y Formular todo lo concerniente a la Operación e incluye una sucesión de pasos que han de seguirse en forma Ordenada y Continúa.

- Etapas de la Planeación.³⁶

Para el desarrollo de Planes en una Empresa, es necesario contar con elementos que sirva a los Gerentes para Tomar Decisiones que signifiquen el éxito futuro. Estos elementos son:

- Misión o Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

- Características de una Planificación Eficaz:³⁷

Una Planificación Eficaz conlleva al Desarrollo de la Empresa y busca crear Ventaja Competitiva frente al Mercado Global que existe en la actualidad. Para lograr esa Eficacia es necesario considerar las siguientes características durante su respectiva elaboración:

- Debe ser realistas, es decir, que se pueda llevar a la práctica.
- Debe basarse en los Recursos y Limitaciones conocidos.

³⁶ Administración. Una Perspectiva Global. Harold Koontz. Editorial Mc Graw Hill. 11ª. Edición. Pág.127

³⁷ Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87

- Al diseñarlo se debe suponer, el compromiso de los que participan al momento de aplicarlo.
- Flexibilidad y que se adapte a las Condiciones Cambiantes del Entorno.
- Medir y Evaluar los Logros y Resultados.

1.4.2. Organización

Esta Fase de la Gestión Administrativa consiste en la Identificación y Clasificación de Actividades, agrupándolas para el cumplimiento de los Objetivos; para lo cual se asigna a cada grupo, un Administrador con autoridad para que ejerza la debida supervisión.

Para que la Función Organizacional se ponga en práctica y proporcione significado a los individuos, esta debe constar de:

1. Objetivos Verificables
2. Claridad de los principales Deberes o Actividades
3. Área discrecional o de autoridad para que la persona ejerza una función determinada y sepa que hacer para cumplir con las metas.

- Propósitos de la organización

La Organización de los Recursos tiene como propósitos los siguientes aspectos:

- Permitir la consecución de los Objetivos Primordiales de la Empresa, con eficiencia y el mínimo del esfuerzo.
- Eliminar Duplicidad de Trabajo.
- Establecer Canales de Comunicación.
- Representar la Estructura Orgánica de la Empresa.

- Estructura Orgánica

El propósito de la Estructura es el de contribuir a crear un Ambiente favorable para el Desempeño Humano, considerándose como un Instrumento Administrativo.

El reto de los Gerentes es el de contar con una Organización Eficaz que esté acorde a las situaciones que prevalecen en las Empresas, como el definir los tipos de labores y las personas indicadas para realizarlas.

Esta Estructura debe estar ajustada tanto con los Objetivos y Recursos como con el Ambiente de las Entidades. Teniendo como base, la Eficiencia que se logra a través del Ordenamiento y Coordinación de todos los Recursos que forman parte de las Empresas.

1.4.3. Dirección

La Función de Dirección consiste en la manera de Conducir el talento y el esfuerzo de las personas, para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su Desempeño y Coordinar su esfuerzo individual y de equipo para el cumplimiento de las Metas Organizacionales.

Su importancia radica en poner en práctica lineamientos establecidos en las Fases de Planificación y Organización para lograr en los individuos, conductas deseables que conlleve a la Organización a una mayor Productividad y Crear un Ambiente en el que prevalezca la Comunicación.

Esta Fase incluye cuatro aspectos claves, las cuales son:³⁸

- Cómo Dirigir a las personas (Liderazgo).
- Cómo lograr su Compromiso (Motivación).
- Cómo Armonizar los distintos Intereses (Solución de conflictos).
- Cómo lograr el Aprendizaje Permanente (Desarrollo Individual y de Equipo).

1.4.4. Control

Esta Función Administrativa consiste en Medir y Corregir el Desempeño Individual y Organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los Planes y Objetivos de las Empresas. Lo cual implica medir el Desempeño contra las Metas establecidas en la Fase de Planificación e Identificar las posibles Desviaciones y Ayudar a Corregirlas.

³⁸ Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 103

El Control proporciona al Gerente los medios adecuados para observar que los Planes Trazados se implementen de una forma correcta. Este Proceso involucra tres pasos básicos, los cuales son:

1. **Establecimiento de Normas.** Son puntos seleccionados de un Programa de Planeación, los cuales son tomados por los Gerentes como Medidas de Desempeño para ver cómo marchan las cosas, evitando Vigilar cada paso de la Ejecución de Planes.
2. **Medición del Desempeño en base a las Normas Establecidas.** Estas normas deben fundamentarse en la Fase de Planeación, a fin de que las Desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran.
3. **Corrección de las Desviaciones.** Los Administradores deben corregir las Desviaciones rediseñando sus Planes o Modificando las Metas, pero también pueden corregirlas con personal adicional, mediante una mejor Selección, Capacitación y Aplicación de Medidas de Reintegración de Personal.

- Criterios del control

Para que el Proceso de Control sea Eficaz, debe atender los siguientes criterios:³⁹

- Controlar las Actividades Apropriadas. Debe dirigirse a actividades que deben y requieren ser controladas
- Oportuno. El Control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las Desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
- Mantener una relación Costo / Beneficio favorable. El beneficio sobre el Elemento Controlado debe ser mayor que su Costo de Control.

³⁹ Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ta. Edición. Pág. 624.

2. Gestión de Calidad Total

2.1. Concepto

2.1.1. Calidad

- “Nociones o Características que formulan una Opinión con respecto a un Producto o Servicio y pueden ser expresadas desde el punto de vista Psicológico y del Producto o Proceso de Fabricación.”⁴⁰
- “Totalidad de los Rasgos y las Características de un Producto o Servicio que se refieren a su Capacidad de Satisfacer Necesidades Expresadas o Implícitas.”⁴¹

2.1.2. Calidad Total

- “Es una Estrategia de Gestión de toda la Empresa, a través de la cual se Satisfacen las Necesidades y Expectativas de los Clientes, de los Empleados, de los Accionistas y de la Sociedad en general, por medio de la Utilización Eficiente de todos los Recursos de que dispone: Personas, Materiales, Tecnologías, Sistemas Productivos, etc.”⁴²
- “Filosofía, Cultura, Estrategia o Estilo de Gerencia de una Empresa según la cual todas las personas en la misma Estudian, Practican, Participan y Fomentan la Mejora Continua de la Calidad (K. Ishikawa).”⁴³

2.1.3. Gestión de la Calidad Total

- “Sistema de Funcionamiento de la Gestión basado en una Cultura e Ideología que busca la Mejora Continua del Sistema Completo de la Organización, que produce bienes y/o servicios para Satisfacer siempre al Cliente.”⁴⁴

⁴⁰ Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Paul James. Prentice Hall Iberia. Madrid, 1997. Glosario

⁴¹ Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. Mc Graw Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. Primera Edición. Pág. 12

⁴² <http://calidad.umh.es/curso/documentos/concepto.pdf>

⁴³ <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#def6>

- “Enfoque de Gestión para el éxito a largo plazo a través de la Satisfacción del Cliente, que se basa en la Participación de todos los Miembros de la Organización para la Mejora de los Procesos, Productos, Servicios y la Cultura en los cuales trabajan.”⁴⁵

2.2. Importancia

La Calidad se ha convertido en los últimos años es una arma Estratégica en el Mercado Global. Siendo esta la principal razón por la cual las Organizaciones se han enfocado en satisfacer los cambios que ocurren en la creciente demanda de Productos y Servicios de Calidad.

Esta Competencia, es la que ha permitido a muchas Empresas a usar como elemento esencial la Calidad para incrementar su participación en el Mercado, requiriendo, entre otros aspectos, de un nuevo Enfoque Organizativo y Funcional de una Gestión Administrativa.

La Gestión de la Calidad Total (G.C.T.) “Es un acercamiento a la Mejora en Eficacia y Flexibilidad de los negocios en su totalidad. Es esencialmente una manera de Organizar y Comprometer a toda la Organización”⁴⁶, lo cual significa que al aplicar la G.C.T., los Planes que se desarrollen deben involucrar a toda la Empresa y no limitarlo a una sola Unidad Orgánica.

Esto permite que las Entidades establezcan un Sistema de Gestión apropiado para poder situarse en el camino hacia la Excelencia, explicando cuales son sus debilidades, que les limita obtener un buen rendimiento e identificar sus mejoras.

2.3. Objetivos

- Concientización de Propietarios, Directivos y Empleados, acerca de la Importancia crucial de la Calidad como base y fundamento de la Productividad, los Costos, la Diferenciación, la Cuota de Mercado, el Nivel de Ventas, la Supervivencia de la Empresa, la Competitividad y la Rentabilidad.

⁴⁴ Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Paul James. Prentice Hall Iberia. Madrid, 1997. Glosario

⁴⁵ Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. Mc Graw Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. Primera Edición. Glosario

⁴⁶ Oakland (1989). Gestión de la Calidad un Texto Introductorio. Paul James. Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid. Pág. 35

- Mejorar la Productividad y la Eficacia de las Organizaciones en sus Funciones Administrativas.
- Asegurar la estabilidad de la Empresa y su futuro a través de la Mejora e Innovación, permitiendo participar en el Mercado Global.
- Tomar la Calidad definida por los Clientes y/o Consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los Productos y Servicios en función de aquellos.
- Planificar a los efectos de fijar Objetivos y Políticas en materia de Calidad, y determinar consecuentemente las Estrategias, Tácticas y Acciones pertinentes para hacerlas realidad.
- Organizar la Empresa a efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la Empresa, para hacer factible los Objetivos en materia de Calidad.
- Dirigir y Liderar a las Fuerzas Humanas de la Empresa para Inspirarlas y Motivarlas en la búsqueda de la Excelencia.
- Implementar Sistemas de Control a los efectos de Medir y Corregir el Desempeño Individual y Organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los Objetivos trazados.

2.4. Funciones

2.4.1. Planificación de la Calidad

La planificación es la primera Fase que orienta al futuro y crea las directrices para toda la Organización, por lo que su importancia no debe dejar de ser trascendental.

El uso sistemático de la Planificación de la Calidad es vital, para la Competitividad de una Organización. Considerando que la Gestión de la Calidad es el proceso, en el que se establecen los Objetivos de Calidad de largo alcance y se define el enfoque para satisfacerlos.

- Proceso de Planificación

El Proceso general de la Fase de Calidad consiste en desarrollar en una Organización:⁴⁷

⁴⁷ Gestión de la Calidad un Texto Introductorio. Paul James. Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid. 1997. Pág. 76.

- Análisis del Entorno
- Misión de la Calidad
- Establecer una Política de Calidad
- Generar los Objetivos Estratégicos de Calidad
- Aplicar la Estrategia de la Calidad
- Controlar y Evaluar la Actuación de la Calidad

La Planificación ofrece la capacidad de ser Proactivo y anticipar futuros eventos, estableciendo las acciones necesarias para enfrentarse positivamente con ellos.

- Necesidad de la Planificación

Ivancevich (1994) da tres razones de por qué es necesario Planificar:⁴⁸

1. Disminución del espacio de tiempo entre decisiones y los resultados que se obtienen de esas decisiones. La utilización eficaz de la disminución de este período de tiempo se está convirtiendo en la clave que asegura que las Organizaciones lleguen antes al Mercado con un Producto o Servicio.
2. Incremento de la Complejidad de las Organizaciones. Aumentan los requisitos de la Coordinación Internacional que se generan por la necesidad de utilizar siempre los crecientes avances de Tecnología.
3. Incremento de la Competitividad Internacional. Los Clientes ya no están obligados a aceptar la oferta de las Fábricas Nacionales por lo que, los Competidores Internacionales bajan los Precios y realzan sus Productos o Servicios.

⁴⁸ Gestión de la Calidad un Texto Introductorio. Paul James. Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid. 1997. Pág. 74

2.4.2. Organización de la Calidad

Una organización Efectiva supone el Desarrollo de las tareas Estructurales, Procesos y Recursos para que los Objetivos de las Empresas se cumplan con Eficacia.

Organizar para la Calidad, es asegurar que la Organización satisface los Objetivos de Calidad que se hayan establecido, además de ofrecer la flexibilidad de acciones y las bases para responder a los Cambios Internos y Externos del Entorno.

Esto implica que al Organizar, se debe dividir las tareas en Actividades de Trabajo, Delegar la Autoridad, Determinar las Bases más aptas para Departamentalizar los Puestos de Trabajo y Decidir el número óptimo que cada unidad orgánica debe englobar.

- Estructura Organizativa

Se entiende por Estructura Organizativa como un Entramado de Puestos de Trabajo y de Departamentos que orientan la Conducta de Individuos y Grupos hacia la consecución de los Objetivos de la Organización.

El desarrollar una Estructura Sensible y Comprometida con la Calidad es uno de los retos más difíciles que enfrentan actualmente los Gestores en las Empresas, ya que estos deben de crear una Estructura que sea la más apropiada y que se trabaje eficazmente para resolver aquellos problemas tanto Internos como Externos.

- Diseño Organizativo

Este Diseño es un Proceso mediante el cual los Gestores desarrollan una Estructura Organizativa. El aplicarlo significa determinar las Relaciones Operativas entre la Cantidad de Especialización de un Trabajo, la Cantidad de Delegación y Autoridad y el Grado de Control con el que las personas deben operar.

Child (1977) señaló que el desarrollo de Estructuras Organizativas debería considerar los siguientes factores:⁴⁹

- La Asignación de Tareas y Responsabilidad para definir y establecer claramente los Roles.
- Desarrollo consciente de la segmentación de la Organización en Unidades Específicas.
- Desarrollo de requerimientos Jerárquicos para facilitar la Comunicación, la Delegación, los Esfuerzos de Coordinación y las Órdenes Decisiones Operativas.

2.4.3. Liderazgo de la Calidad

En la Gestión de la Calidad Total se necesita un mayor esfuerzo de todos los integrantes de la Organización para asegurar la satisfacción de los Clientes de manera continua.

Como complemento a la necesidad de Flexibilidad en la relación con los Clientes, las personas también requieren Flexibilidad para operar, de tal forma que se persiga la Misión y Objetivos de la Empresa que se han definido en la primera función de la calidad.

Para ello es esencial lograr un Equilibrio entre la aplicación de una forma de Dirección y la Toma de Decisiones del personal, resultando una tarea de Liderazgo Estratégico de la Calidad muy difícil.

Por lo tanto, la tarea de los Directivos ha pasado a ser la de un Líder en Aprendizaje, de igual manera la Organización Orientada a la Calidad. Es decir que la Dirección debe cultivar una Cultura para el Liderazgo de la Alta Dirección hasta todos los niveles de la Organización.

⁴⁹ Gestión de la Calidad un Texto Introductorio. Paul James. Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid. 1997. Pág. 107

- Motivación

El Liderazgo no puede ser Eficaz a menos que un Directivo tenga conocimiento sobre la Naturaleza Humana y comprenda la base para Motivar a las personas. Siendo esto importante en la aplicación de las Técnicas de la Gestión de la Calidad.

Como consecuencia, las teorías de la Motivación juegan un papel esencial en el Desarrollo de los Líderes o Directivos de las Organizaciones Orientadas hacia la Calidad.

Es por ello que la Motivación puede verse como una Fuerza generada, que orienta hacia el Cumplimiento de los Objetivos, ya que las personas se ven influenciadas por Estímulos Internos y Externos. Proporcionando de esta manera una dirección a la orientación de un individuo.

2.4.4. Control de la Calidad

Esta Función consiste en asegurar que se satisfacen los Objetivos, por medio de la información obtenida de la Ejecución real de los Procesos, comparándola con los Estándares esperados, y de acuerdo a esto se procede a la Toman de Decisiones.

El Control, es una de las responsabilidades fundamentales de la Dirección, ya que está estrechamente vinculado con los Procesos de Planificación y de Organización.

- Elementos del Control

Al conocer que el Control es un Proceso orientado a comparar el Rendimiento Real de las Empresas con los Objetivos trazados, se han distinguido tres Elementos en esta Fase:

- 1. Especificación del Resultado que se pretende alcanzar.** Para esto es necesario que se establezca o especifique una Norma o Estándar.

2. Producción o Prestación de Servicios. Consiste en el trabajo que se debe efectuar para que puedan cumplirse los Objetivos.

3. Inspección a la Producción. Considera un juicio relativo si la producción cumple o no con la especificación.

D. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA INNOVACIÓN.

1. Concepto

1.1. Creatividad

- “Capacidad de dar Existencia a algo nuevo.”⁵⁰

1.2. Innovación

- “Es el uso de las nuevas Ideas Desarrolladas.”⁵¹
- “Generación de una nueva idea y su incorporación en un Nuevo Producto, Proceso o Servicio, que lleve al crecimiento Económico Nacional, a Incrementar el Empleo y a Originar Beneficios.”⁵²
- “Es el Proceso de tomar una Idea y Transformarla en un Producto, Servicio o Método de Operación Útiles.”⁵³

⁵⁰ Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. Mc Graw Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. Primera Edición

⁵¹ Administración una Perspectiva Global. Harold Koontz. 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 209

⁵² Gestión. Calidad y competitividad. John M. Ivancevich. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. Glosario.

⁵³ Administración. Robbins, Stephen P. 5ta. Edición. México: Prentice Hall, 2000. Pág. 444

2. Importancia

En el mundo cambiante en el que se vive es necesario y quizá hasta indispensable la Creatividad y la Innovación. Lo cual significa ser capaz de adecuarse a maneras completamente nuevas de ver las cosas, tanto para las personas como para las Organizaciones.

La Innovación permite a las Empresas adaptarse a los diferentes cambios que deben enfrentar en su Entorno, por lo que las Organizaciones deben estar preparadas para modificar su Gestión Administrativa a las exigencias del Medio y que les permita ser más competitivas.

Para estimular la Innovación en las Entidades, es necesario contar con Estructuras Flexibles, que tengan fácil acceso a Recursos y una Comunicación Fluida; una Cultura que apoye a las Nuevas Ideas y que se fomente la Observación del Entorno.

3. Objetivos

- Contribuir al Desarrollo de la Organización tomando en cuenta cuáles son los Recursos y Necesidades.
- Representar una Ventaja Competitiva ante otras Organizaciones.
- Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa.
- Formar parte de las Funciones de la Gestión Administrativa para que sea compartida por todos los Individuos de la Organización e introducidos en la Cultura Empresarial.

4. Sistema de la Innovación

4.1. Variables Estructurales

Estas Variables son basadas en Investigaciones Extensas y el efecto que genera en la Innovación se divide en tres tipos. En primer lugar, las Estructuras Orgánicas influyen positivamente en la Innovación; ya que estas facilitan la Flexibilidad, Adaptación y Fertilización Cruzada que hacen que la adopción de Innovaciones sea más fácil. Segundo, la disponibilidad de Recursos abundantes produce un bloque de construcción clave para la Innovación; en el sentido de que la Gerencia puede comprar Innovaciones, pagar el costo de establecer las mismas y absorber

fracasos. Finalmente, la Comunicación frecuente entre Unidades ayuda a romper posibles barreras a la Innovación.

4.2. Variables Culturales

Las Organizaciones Innovadoras tienden a tener Culturas Similares. Alientan la experimentación; recompensan tanto éxitos como fracasos y celebran errores. Una Cultura Innovadora seguramente deberá tener las siguientes características: La Aceptación de la Ambigüedad, Tolerancia de lo Impráctico, Controles Externos Bajos, Tolerancia de Riesgos, Tolerancia de Conflicto, Enfoque en los Fines mas que en los Medios y Enfoque en los Sistemas Abiertos.

4.3. Recursos Humanos

En las Organizaciones Innovadoras promueven activamente el Entrenamiento y Desarrollo de sus miembros para que sus conocimientos se mantengan actualizados, además ofrecen a sus empleados alta seguridad en el empleo para reducir el temor de ser despedidos o de cometer errores y alientan a los individuos a convertirse en promotores del cambio, para que estos con Interés y Entusiasmo pongan en practica la Innovación.⁵⁴

E. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ASOCIACIÓN

1. Conceptos

1.1. Asociación

- “Son Asociaciones, todas las personas Jurídicas de Derecho Privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.”⁵⁵

⁵⁴ Administración. Robbins, Stephen P. 5ta. Edición. México: Prentice Hall, 2000. Pág. 444

⁵⁵ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

- “Grupo de personas que se unen para trabajar colectivamente en la Consecución de un Objetivo.”⁵⁶

1.2. Asociatividad

- “Es un mecanismo de Cooperación entre Empresas Pequeñas y Medianas, en donde cada Empresa participante, manteniendo su independencia Jurídica y Autonomía Gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un Objetivo Común.”⁵⁷
- “Estrategia Orientada a potenciar el logro de una Ventaja Competitiva por parte de una Empresa, mediante la Cooperación o el Establecimiento de acuerdos con otras Empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la Cadena de Valor del Producto o Servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la Empresa en uno o más Mercados.”⁵⁸

1.3. Gestión Asociativa

- “Acción y Procedimientos dirigidos a Obtener y Administrar los Recursos necesarios para hacer posibles los Objetivos de la Asociación.”⁵⁹

1.4. Participación

- “Implica la Presencia Activa, comprometiendo a la persona, en mayor o menor medida.”⁶⁰
- “Intervención en una actividad // Obtención de una parte de algo.”⁶¹

1.5. Práctica

- “Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil⁶².”

⁵⁶ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 53.

⁵⁷ “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs”. Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

⁵⁸ Infoagro.net/shared/docs/a5/asociatividad3.pdf

⁵⁹ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 51

⁶⁰ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 53.

⁶¹ <http://clave.librosvivos.net/>. Diccionario Clave

- “Ejercicio de cualquier Arte o Facultad.”⁶³

2. Importancia

Las Asociaciones buscan la agrupación de varias Empresas y/o Ciudadanos como una forma de Organización que mejore su posición en el Mercado sin competir entre sí. Permitiendo desarrollar una Estructura Grande, así como proporcionar a las personas asociadas, el acceso a servicios Especializados de Tecnología, compra de Insumos, Promoción, Comercialización y Actividades en Común; y a la vez Optimizando los Recursos con los que disponen.

La Importancia de la Formación de estos grupos colectivos es que la población enfrenten el Proceso de Globalización de la Economía y de los Fenómenos de Reestructuración Tecnológica que actualmente se vive en el País, lo que provoca que las personas busquen alternativas que les permita ser más Competitivos, aprovechar las nuevas Oportunidades de Mercado, alcanzar los Objetivos de la Asociación y lograr el Desarrollo Local.

Además es fundamental indicar que estas Agrupaciones sirven en cierta medida como fuentes de Empleo, para Mejorar la Producción, Generar una Sensibilización y una Estratégica Coordinada entre los diferentes actores que intervienen en el Proceso como el Estado, los Cooperantes, las Instituciones Ejecutoras y la Población.

3. Objetivos

Al igual que las grandes Organizaciones, los grupos de personas que se unen para alcanzar metas en común deben ser dirigidas en su accionar a través de Planes regidos por Objetivos Específicos para lograr el éxito.

Los Objetivos juegan un papel fundamental dentro en las Asociaciones, ya que de ellos se consigue llevar a cabo los distintos proyectos y actividades a lo largo de sus diferentes Pasos y Etapas, obteniendo los resultados deseados.

Los Objetivos que persiguen las Asociaciones son:

⁶² Diccionario de la lengua española – vigésima segunda edición

⁶³ <http://www.educar.org/diccionario/a/ar-az.asp>

- Desarrollar Mecanismos en la realización de actividades para alcanzar los Objetivos en común.
- Facilitar la Organización del Trabajo y la Distribución de las tareas entre los Miembros.
- Incentivar la Participación Ciudadana para afrontar las Exigencias del Mercado.
- Denotar la Importancia de practicar la Cooperación entre los Miembros durante el Desarrollo de las Actividades
- Establecer relaciones de Comunicación Efectiva entre los Miembros para abordar el Trabajo Colectivo y Resolver Conflictos.
- Lograr la Participación de todos los Miembros en el Proceso de Toma de Decisiones.
- Fortalecer las Relaciones entre los Miembros para lograr el Desarrollo Grupal.
- Fomentar un Aprendizaje Activo entre los Miembros para aumentar los Conocimientos tanto de forma Individual como Colectiva.

4. Características

La Asociación es un Mecanismo de Cooperación típico de las Pequeñas Empresas, que surgen a través de Iniciativas de Negocios para el Desarrollo Local. En el caso de las grandes Organizaciones recurren a Alianzas Estratégicas, para hacer frente a la Globalización y a la fuerte Competitividad que se genera, ellas se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la Asociatividad.

Las principales Características que se pueden denotar en las Asociaciones en sus Diferentes Modalidades son:

- Grupo de Personas.
- Objetivos y/o Actividades Comunes.
- Funcionamiento Democrático.
- Con o Sin Ánimos de Lucro.
- Su Incorporación es Voluntaria.
- Puede adoptar distintas Modalidades, tanto Organizacionales como Jurídicas, es decir, de Carácter Público o Privado, Con o Sin Fines de Lucro.
- Muestran Independencia en el Desarrollo de sus Proyectos.

5. Beneficios

Los beneficios que pueden obtener las personas que participan en las Asociaciones son diversos, siempre que estén en la disposición de adquirir y compartir conocimientos. Entre estos tenemos:

- Aumento del Poder de Negociación
- Diversificar los Productos y Servicios
- Maximizar los Recursos Existentes
- Agregar Valor
- Impulsa Cultura Empresarial Innovadora
- Acceso a Nuevos Mercados
- Competitividad Local e Internacional
- Sostenibilidad Empresarial
- Empoderamiento Económico del País

6. Claves de la Gestión Asociativa

En el aspecto de las Asociaciones, por su complejidad de actuar como entes Independientes e Incentivar la Participación Ciudadana para que formen parte Activa de ella, es necesario que se cumplan 3 elementos claves para lograr un funcionamiento eficiente en las diferentes etapas de Desarrollo y lograr el cometido último que es el objeto común que los mueve a integrarse a estos grupos. Estos elementos indispensables son:

6.1. Comunicación

La Comunicación es Fundamental en todos los aspectos de la vida personal y social, ya que mediante ella, podemos Conocernos, Aprender, Expresar Opiniones y Sentimientos. En el caso de las Asociaciones, "La Comunicación cumple un importante papel que sobrepasa el Ámbito estrictamente personal y afecta a la Organización y al Trabajo. De cómo sea ésta, dependerán las

relaciones que los/as miembros establecen entre sí, su forma de abordar el trabajo colectivo y de resolver los conflictos que aparecen en el día a día.”⁶⁴

Con frecuencia, en la Práctica Asociativa no se le da importancia a la Comunicación y no existe un Intercambio continuo de Información entre quienes lo forman, o solo se da entre algunos/as miembros de la Asociación, contribuyendo de esta manera a una falta de Participación en muchos otros y, a la larga, su alejamiento y desinterés de ser parte del Grupo. De igual manera la poca Comunicación puede conllevar a un distanciamiento entre la Asociación y su Realidad, debilitando el impacto que ésta puede conseguir en su Trabajo. Por lo que es necesario que sea Tendida y Reforzada si se quiere que la Organización y los Trabajos del Grupo Asociativo sean satisfactorios.

La Comunicación puede darse de dos maneras: Interna y Externa.

6.1.1. Comunicación Interna

Dentro de este Tipo de Comunicación se puede dar 3 formas, las cuales implican lo siguiente:

- **Entre los/as miembros.** Engloba los Intercambios de Informaciones relativas a las necesidades e intereses de quienes forman la Asociación, a sus Sentimientos, Opiniones, Motivaciones, etc. Cuando se da una adecuada Comunicación, los socios pueden expresar lo que piensan en un tema, sobre las relaciones internas, favoreciendo su Participación y la Cohesión.
- **Relativa a la tarea.** Permite el Intercambio de Información referida a los Objetivos que persigue la Asociación, sus debidas Tareas y Acciones necesarias para conseguirlos. Este tipo de Comunicación en las Asociaciones tiene como propósito aumentar la Eficacia y Eficiencia del trabajo de los/as Miembros, es decir, obtener resultados más Productivos y Satisfactorios tanto a Nivel Personal como Colectivo.

⁶⁴ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 169

- **Relativa a la Organización.** Está referida a los Procedimientos y las formas de Funcionamientos Interno dentro de la Asociación. Los/as miembros deben estar informados de los Procedimientos Administrativos, de Gestión, etc., que es necesario para desarrollar su Práctica Asociativa. Además este Tipo de Comunicación refuerza el trabajo, detectando y corrigiendo posibles desajustes que surjan, como consecuencia de Cambios o Problemas Internos.

6.1.2. Comunicación Externa

Esta Comunicación es un Proceso Fundamental al igual que la Interna, ya que de ella depende, en gran medida, que las Iniciativas de la Asociación y sus Formas de Organización se adapten a las Características de los Ciudadanos a quienes están dirigidos, a los problemas en los que se quiere actuar y a los cambios de la realidad. Además, se requiere que se sepa cual es la Imagen que Transmiten al Exterior, cómo son percibidas por las Personas, Grupos y Sectores.

Algunas veces, la Comunicación Externa se debe intensificar para hacer frente a circunstancia como la de captar nuevos/as Miembros, buscar apoyo para las Iniciativas y el reclamo de soluciones ante un problema determinado.

Algunos aspectos prácticos que contribuyen a facilitar esta Comunicación son:

- **Considerar las Características de los Destinatarios de la Asociación.** Utilizar el mismo lenguaje para entrar en la realidad de las personas a las que quiere llegar, con sus Necesidades e Intereses.
- **Mensajes en Forma Positiva.** Este Enfoque Positivo de las Cuestiones, da un mejor recibimiento en los destinatarios que los mensajes Problematizados o Negativos.
- **Soportes de la Comunicación.** Es necesario extender la Comunicación por otros Medios, no limitándose a la forma Oral, sino que se utilicen otros Canales de soporte

como lo son los Boletines, Carteles, Pancartas, los cuales son usados generalmente por las Asociaciones para Interactuar en su Entorno.

- **Espacios de Intercambio.** Crear espacios con el Objeto de Dialogar con los Destinatarios y Personas de la Comunidad. No siendo necesario organizar grandes Asambleas, sino de pequeños encuentros con el propósito de Conocer, Darse a Conocer, Hablar e Intercambiar Puntos de Vista.
- **Vida comunal.** Estar Pendiente y Participar en las actividades que se realizan en la Comunidad, en encuentros realizados por otras Asociaciones, Instituciones, etc. Aumentando de está manera, el Convivio entre los Miembros del Grupo Colectivo y la Población en General.

6.2. Formación Asociativa

La Formación es un Instrumento Clave para mejorar la Práctica Asociativa y conseguir no sólo una mayor Eficacia en el Trabajo sino también una mayor Satisfacción de los/as Miembros de la Asociación⁶⁵.

Sin embargo, para recalcar los Elementos Relevantes, es Fundamental Analizar y Reflexionar sobre cuatro cuestiones importantes. Las cuales son:

- 1- ¿Por qué Formarse?
- 2- ¿Para qué Formarse?
- 3- ¿Cómo Formarse?
- 4- ¿Con qué Formarse?

Lo Principal es Tomar Conciencia Colectiva, de lo Importancia de la Formación, a su vez poner a funcionar la Creatividad y la Imaginación, para aprovechar todos los aspectos y momentos de la Vida Asociativa que sean posibles⁶⁶

⁶⁵ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 183

⁶⁶ Gestión Participativa de las Asociaciones. Equipo Claves, Madrid, España. Editorial Popular, S.A. 1994. Pág. 192

6.3. Coordinación Interasociativa

Al vivir en un mundo cada vez más Interconectado, en el que los acontecimientos abarcan a todo el planeta y las necesidades de un País o Continente afectan directamente a otro. La Coordinación, la Unión de Voluntades, el Agrupamiento de Fuerzas, tiene ahora una Importancia mayor que en otros tiempos.

En ocasiones, las Asociaciones se especializan en un Tema, en los que con frecuencia, también trabajan otros Grupos Asociativos vecinos o próximos. Encontrándose un Territorio, en el que hay muchos Grupos Colectivos que comparten Objetivos o son Complementarios.

A veces, muchas de estas Asociaciones no mantienen Relaciones entre sí o con otras que trabajan los mismos Temas en otras Zonas. Las causas de esta debilidad en cuanto a la Coordinación, se pueden deber a:

- Desconocimiento de otras Asociaciones con las que comparten Objetivos.
- Prejuicios fruto del Desconocimiento o Presunción que la Asociación es la más Auténtica.
- Diferencia en el Análisis e Interpretación de la Realidad.
- Protagonismo o Luchas de Cuotas de Poder.
- Competitividad que aparece por el afán de lograr Prestigio y Aceptación Social.

6.3.1. Ventajas de la Coordinación Interasociativa

La Potencialidad de la Coordinación entre Asociaciones está, básicamente, en el agrupamiento de Fuerzas, lo que a su vez permite obtener ciertas Ventajas, tal como se muestra a continuación:

- La Voz de los Movimientos Sociales se escuche con más Fuerza.
- Creación de Redes más Amplias, Estructuradas y Consolidadas, Generan un Marco Atractivo y Aumenten la Participación de las Personas no Organizadas.
- Actuar con Mayor Eficiencia.
- Mayores Posibilidades de Aprendizaje a través del Conocimiento e Intercambio de Experiencias.
- Mayor Posibilidad de Acceso a Recursos.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE LLEVA A CABO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.) VINCULADA AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivos.

En el presente apartado, se determinan los objetivos que se alcanzaron con la investigación que se llevó a cabo, los cuales son los siguientes:

- Conocer cómo se realiza la Gestión Administrativa en el Centro de Desarrollo Económico Social.
- Identificar los objetivos que se han establecido como guía para el funcionamiento de C.D.E.S.
- Indagar las políticas generales que se han planteado y que den pauta al logro de los objetivos.
- Analizar las estrategias implementadas para el logro de los objetivos organizacionales.
- Conocer los planes que se han desarrollado para la realización de los proyectos.
- Conocer las relaciones de autoridad y responsabilidad que se han definido en el Centro de Desarrollo Económico Social.
- Conocer los diferentes tipos de recursos que se han gestionado a las Instituciones u Organizaciones.
- Establecer como se esta dando la comunicación interna y externa.
- Identificar como se ha fomentado la motivación entre los miembros de las diferentes Asociaciones.
- Determinar cuales son los mecanismos de control interno que se ha implementado.

2. Importancia.

Es fundamental realizar la investigación de campo ya que a través de ésta se recolectó información necesaria, la cual sirvió para determinar la Gestión Administrativa que se efectúa en el Centro de Desarrollo Económico Social, específicamente identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas. Permitiendo, de esta manera, crear una propuesta de Gestión Innovada dirigida al Nivel de Decisión en la que se incluya la calidad total para mejorar el funcionamiento actual del área Administrativa.

3. Alcances y Limitaciones.

Con la realización del estudio se obtuvieron los siguientes alcances:

3.1 Alcances.

- Se determinó que no cuenta con una Misión y Visión establecida.
- Se detectó que desconocen la clara definición y aplicación de Políticas Organizacionales.
- Se identificó que existe confusión en la interpretación de los términos programas y proyectos.
- Se detectó que no poseen gráficamente una Estructura Orgánica.
- Se constató que no hay buena comunicación entre las personas que integran el Consejo Directivo y los miembros de las distintas Asociaciones.
- Se identificaron las Instituciones u Organizaciones que contribuyen al fortalecimiento de C.D.E.S.
- Se determinó que no cuentan con una infraestructura adecuada para realizar las actividades Administrativas y Operativas.
- Se identificó que en el Centro de Desarrollo solo posee el Nivel de Decisión careciendo de los Niveles de Dirección y Operativa.

3.2 Limitaciones.

- Se dificultó la recolección de datos entre las unidades de análisis debido a que se encuentran dispersas.
- Se dependió mucho de la voluntad de colaboración de las unidades de análisis seleccionadas.
- Se denotó el poco interés de los sujetos de estudio en proporcionar información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Se determinó que algunos miembros seleccionados como unidades de análisis eran celosos con la información de C.D.E.S.

- Se dificultó realizar visitas constantes a las instalaciones del Centro de Desarrollo debido a la lejanía de su ubicación geográfica.
- Se dio demora, por parte de los miembros en la entrega de los cuestionarios para su respectiva tabulación.
- Se dificultó localizar a las personas de las diferentes asociaciones para realizar las entrevistas.

4. Recolección de Datos.

En el desarrollo de la investigación, se determinó que las unidades de análisis estaba comprendido por cuatro subpoblaciones, las cuales se mencionan a continuación: Miembros del consejo Directivo de C.D.E.S. integrada por 10 personas; Miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones conformada por 39 personas, Miembros de las Asociaciones que conforman C.D.E.S. formada por 144 personas y las Organizaciones u Organizaciones vinculadas a C.D.E.S. comprendida por 2 instituciones, haciendo un total de 200 personas objeto de estudio. Para cada una de estas subpoblaciones, se les aplicó fórmulas estadísticas para determinar las submuestras y poder llevar a cabo la investigación de campo, determinando de esta manera la situación actual del Centro de Desarrollo Económico Social. (Ver anexo 1)

Con el objeto de que la información que se obtuviera fuera válida y confiable, se utilizó 4 técnicas de investigación, siendo estas el Censo, la Encuesta, la Entrevista y la Observación Directa, las cuales se aplicaron a las submuestras sujeto de estudio de la siguiente manera: El Censo se aplicó a los Miembros del Consejo Directivo, utilizando como instrumento un Cuestionario; La Encuesta se realizó a los Miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones, siendo el instrumento un Cuestionario; La Entrevista fue dirigida a los Miembros de las Asociaciones y a las Organizaciones Vinculadas con C.D.E.S. siendo éstas SACDEL⁶⁷ y FADEMYPE⁶⁸, para lo cual se elaboró dos Guías de preguntas; Asimismo se auxilió de la Observación Directa para complementar y ampliar la información recabada con las otras Técnicas aplicadas.

⁶⁷ Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local

⁶⁸ Fundación para el Autodesarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.

5. Tabulación, Análisis e Interpretación.

5.1. Tabulación

Para realizar la tabulación de datos se utilizó el siguiente proceso:

- Los cuestionarios fueron clasificados en dos: uno contestado por los miembros del Consejo Directivo y otro por los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones.
- Se anotó el número de pregunta y su respectivo planteamiento
- Se prosiguió a la elaboración del objetivo para cada interrogante
- Los cuestionarios constaban de preguntas abiertas y semiabiertas.
- Se agruparon las respuestas que guardaban relación, siendo estas, correspondientes al mismo número de preguntas.
- Para el caso de las preguntas que sus respuestas no se podían agrupar, se transcribió la información tal como se denotaba en los cuestionarios.
- Se elaboró una tabla para las preguntas abiertas y semiabiertas, la cual contenía columnas para denotar: puestos de trabajo, alternativas, totales. De igual manera, poseen una fila que indica el porcentaje.
- Para el caso de las preguntas que no fueron agrupadas se elaboró una tabla que contenía las siguientes columnas: puestos de trabajo, alternativa, frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

5.2. Análisis

El análisis respectivo a cada pregunta se realizó después de la tabulación, el cual se hizo considerando los porcentajes de cada una de las alternativas, reflejando de esta manera la totalidad de las respuestas de las personas encuestadas y censadas.

5.3. Interpretación

Seguidamente del análisis, se procedió a realizar la conclusión de las respuestas definidas, para estructurar el diagnóstico sobre la Gestión Administrativa del Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.).

B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.).

1. A Nivel de Órganos de Dirección.

1.1. Misión y Visión Organizacional.

1.1.1. Misión que Cumplen.

Entre los Miembros del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.), difieren al puntualizar cual es la Misión que se realiza, entre las cuales se tiene: mantener la unidad dentro de las Organizaciones para comenzar Proyectos, colaborar con el Desarrollo Económico y Social, promover el Desarrollo Económico Social de nuestro Municipio, administrar el Centro, apoyar a las Asociaciones para que se desarrollen, asociar grupos que formen empresarios y/o micro empresas que puedan obtener fondos para subsistir, incentivar a las personas a que pongan en marcha sus negocios, fortalecer procesos Económicos Sociales en Santo Tomás, gestionar recursos para las Asociaciones, y fomentar la participación ciudadana para el desarrollo de actividades Económicas en el Municipio, la cual se cumple a través del cumplimiento de proyectos y la formación de grupos Asociativos dirigidos a los miembros de las Asociaciones que conforman al Centro.

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede denotar que la Misión no está claramente definida entre los miembros, debido a que en el Centro no esta rigurosamente estructurada, generando que cada una de las personas que integran el Nivel de Decisión tengan diferentes puntos de vista y consideran que se esta cumpliendo según su planteamiento.

1.1.2. Visión que Pretende Lograr.

Los Miembros del Consejo Directivo expresan que la Visión Organizacional que se desarrolla actualmente en el Centro es promover la autosostenibilidad de las Asociaciones en el Municipio de Santo Tomás, erradicar la indiferencia ante las

problemáticas Económicas Sociales del Municipio por medio de la Asociatividad, promover el desarrollo del Municipio, crear un mejor nivel de vida de los ciudadanos, cubrir todas las necesidades de las Asociaciones afiliadas, incentivar a las personas a que pongan en marcha sus propios negocios, ayudar a las Asociaciones en el desarrollo de sus iniciativas económicas, incidir en el Municipio de Santo Tomás para que sus habitantes alcancen mejores condiciones de vida, contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Santo Tomás, y convertirse en una fuente generadora de ideas de negocio; el cual, la mayoría de los miembros consideran que se logrará si se posee apoyo económico de Instituciones, desarrollo y cumplimiento de los proyectos y formación de capacidades humanas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se establece que los miembros que integran al Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social no tienen un claro conocimiento sobre la Visión Institucional que se pretende alcanzar, ya que en el Centro ésta no se ha formulado y dado a conocer de manera general, provocando que las respuestas de los miembros no guarden homogeneidad y se genere confusión en el actuar de los Niveles de Dirección y Operativos.

1.2. Valores que se Fomentan.

El fomento de Valores entre los miembros del Centro de Desarrollo Económico Social se da a conocer a través de talleres y capacitaciones orientadas a la práctica de los mismos tanto de manera colectiva como individual. Entre los Valores que se ejecutan están: La equidad de género, autoestima, honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad, asociatividad, valores empresariales, competitividad, cooperación, compañerismo, sostenibilidad ambiental, tolerancia, humanismo, superación y creatividad.

Los miembros del Consejo Directivo manifiestan que la práctica de Valores colectivos son los que prevalecen entre las personas asociadas, considerando importante que las Organizaciones cuenten con un adecuado clima organizacional y que conlleve al logro de los Objetivos.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, el Consejo Directivo le da la debida importancia al fomento y práctica de valores orientados al crecimiento individual y colectivo entre los miembros de las diferentes Asociaciones y Niveles Organizacionales durante el desarrollo de las actividades.

1.3. Objetivos Establecidos.

Los Miembros del Consejo Directivo mencionan que los objetivos que se persiguen en el Centro de Desarrollo Económico Social, son: Apoyar las Asociaciones para su desarrollo, promover la Asociatividad, y mejorar la calidad de vida de los miembros.

Por otra parte, existe una minoría de los Miembros del Consejo que no conocen los Objetivos que se pretenden cumplir en el Centro, debido a la ausencia de su respuesta.

Sin embargo, manifiestan que con el actual funcionamiento de la Organización, se están logrando los Objetivos a través de la organización de iniciativas de negocios, la consolidación de estructuras organizativas y alcance de los mismos de manera paulatina; pero a la vez se ven en la necesidad de implementar acciones para darles cumplimiento, las cuales son: gestionar recursos económicos a Instituciones u Organizaciones, desarrollar control sobre los proyectos, realizar convivios para compartir conocimientos, realizar asambleas para dar informes sobre el desarrollo de los proyectos, impartir capacitaciones y talleres orientadas a las iniciativas económicas, organizar nuevos grupos Asociativos y lograr la autosostenibilidad de las Asociaciones.

En relación con lo anteriormente señalado, se considera que en el Nivel de Decisión, no se tiene una clara definición de los Objetivos Organizacionales que se persiguen, por otra parte, se da la problemática que en algunas ocasiones, cada representante de las Asociaciones que forma parte del Consejo, le da mayor importancia a los objetivos de la Asociación a la que pertenece en lugar de percibirlos de manera global.

1.4. Metas que Deben Cumplirse.

La opinión de los miembros del Consejo Directivo respecto a las metas es lograr que los grupos Asociativos sean autosostenibles, darle cumplimiento al desarrollo de los proyectos y contar con una infraestructura adecuada para desarrollar los proyectos; el Nivel de Decisión consideran que las metas que se están cumpliendo son: formación de grupos Asociativos autosostenibles y la reconstrucción local.

Al considerar lo anterior, se determina que las personas que forman parte del Consejo Directivo, no se tiene un conocimiento exacto sobre las metas trazadas en el Centro de Desarrollo Económico Social, dando lugar a que los miembros actúen de manera individual y no acorde a lo establecido (colectiva).

1.5. Políticas Implementadas.

La mayoría de los miembros del Consejo Directivos opinan que las políticas que han establecido en el Centro de Desarrollo Económico Social son: que las actividades no deben basarse en diferencias políticas las cuales se les esta dando el seguimiento respectivo a través de capacitaciones y talleres dirigidos a la población en general respetando su partidismo, y la elaboración de actas en cada reunión de las Asociaciones.

Las personas del Nivel de Decisión manifiestan que las políticas que se están implementando actualmente son: que las actividades no deben basarse en diferencias políticas, la elaboración de actas en cada reunión de las Asociaciones y algunas de las respuestas no aplicaban.

De acuerdo a lo mencionado, por la mayoría de los miembros del Consejo, se considera que no tiene una clara percepción de las políticas que se aplican en Centro, debido a que sus respuestas no aplican a la pregunta planteada, confundiendo la interrogante con aspectos orientados a partidos políticos.

1.6. Estrategias que se Aplican.

Entre las estrategias que expresan los miembros del Consejo Directivo están: gestionar recursos económicos a nivel Nacional e Internacional, elaborar y desarrollar proyectos, y fomentar la participación ciudadana en el Municipio de Santo Tomás. Mientras que algunas personas se limitaron a responder cuales son las estrategias que se aplican en el Centro de Desarrollo Económico Social.

Según lo planteado con anterioridad, se considera que las personas que forman parte del Consejo Directivo, no tienen definida con precisión las estrategias que se están desarrollando para el logro de los Objetivos Organizacionales, debido a que en sus respuestas no existe homogeneidad, a

pesar que son los encargados de elaborar e implantar las estrategias en el Centro de Desarrollo Económico Social.

1.7. Formulación y Desarrollo de Planes.

1.7.1. Determinación de Actividades a Desarrollar.

Los miembros del Consejo Directivo denotan que los planes que se han formulado actualmente en el Centro son: de carácter Estratégicos, Tácticos y Operativos, desarrollados en periodos de largo, mediano y corto plazo para el buen funcionamiento del Centro.

Entre las actividades que se consideran durante la elaboración de los planes son los siguientes: la realización de capacitaciones y talleres dirigida a los miembros de las Asociaciones, desarrollo de actividades económicas y de comercialización, y las actividades propias de cada Asociación. Sin embargo, algunos miembros se limitaron a responder, por lo que se da hasta cierto punto que no conocen en su totalidad las actividades que se incluyen en la estructuración de los planes.

Cabe mencionar, que entre los miembros del Consejo Directivo no se tiene un claro conocimiento sobre las actividades que se toman en cuenta en la elaboración los diferentes tipos de planes que se realizan en la Organización, generando así, un mal funcionamiento del Centro de Desarrollo Económico Social.

1.7.2. Planes que se Ejecutan.

Los planes que actualmente se están ejecutando en C.D.E.S. según lo expresado por los miembros del Consejo Directivo son los siguientes: el desarrollo de iniciativas económicas y las mejoras en la infraestructura. Sin embargo, las respuestas puntualizadas por algunos miembros, están fuera de contexto según la interrogante que se les planteó; mientras que otros omitieron su opinión respecto a los planes que se están realizando.

Por lo que se establece que las personas que forman parte del Nivel de Decisión no conocen con exactitud cuales son los planes que se están desarrollando en el Centro.

A pesar de mostrar debilidad en este aspecto, muchos de ellos coinciden al indicar cuales son los mecanismos que se utilizan para dar seguimiento a los planes establecidos, entre los cuales están: la elaboración y presentación de informe, y la realización de auditorias tanto internas como externas.

Para el caso de no obtener los resultados esperados en la ejecución de los planes, las personas que integran el Consejo, manifiestan que se aplican medidas para darles el respectivo cumplimiento, las cuales son siguientes: realizar evaluaciones de las actividades para corregir las dificultades y reprogramarlas; y gestionar fondos para el desarrollo de los planes.

Según lo expresado anteriormente, el Nivel de Decisión no poseen una clara noción de los planes que se están desarrollando en el Centro, debido a que no conocen todas las necesidades que tienen las asociaciones, dándole prioridad a las actividades que mejor les parezcan, sin importar los beneficios que obtengan cada una de ellas. A la vez se establece que los miembros no saben con precisión los aspectos a considerar en la elaboración y presentación de los planes Estratégicos, Tácticos y Operativos.

1.8. Programas que se Operativizan.

Los miembros del Consejo Directivo sostienen que los programas que actualmente se están ejecutando en C.D.E.S. son: fomento de iniciativas de negocio, desarrollo económico social y la incidencia política. Además consideran que los encargados de elaborar y operativizar los programas son los siguientes: el Consejo Directivo y las Juntas Directivas de las Asociaciones; las Juntas Directivas de las Asociaciones; y el Consejo Directivo.

Se puede mencionar, que las personas que forman parte del Consejo Directivo no conocen con exactitud los programas que se están operativizando, de igual manera no saben con puntualidad quienes son los encargados de la respectiva elaboración, debido ha que no existe homogeneidad en sus opiniones.

1.9. Presupuestos Formulados.

Los miembros del Consejo Directivo manifiestan que en el Centro de Desarrollo Económico Social, los presupuestos que se elaboran actualmente son de corto y largo plazo, los cuales tienen como objetivo: servir como guía de trabajo, distribuir los recursos según las necesidades de las Asociaciones, y mejorar el funcionamiento de C.D.E.S.

Con lo anterior se identificó, que los miembros del Nivel de Decisión tienen conocimiento sobre los diferentes tipos de presupuestos que se elaboran y que se implementan. Sin embargo no tienen una clara definición sobre los objetivos que se persiguen al hacer los presupuestos, debido a que no poseen una noción compartida; lo que puede ocasionar una mala distribución de los recursos asignados para el desarrollo de cada proyecto.

1.10. Conformación Orgánica.

1.10.1. Organigrama.

Con respecto a la estructura orgánica del Centro de Desarrollo Económico Social, la mayoría de los miembros del Consejo Directivo manifiestan que se posee gráficamente una Estructura Organizativa. Mientras que el resto de los miembros, establecen que no se cuenta con un Organigrama en la institución.

Las personas que integran el Consejo Directivo denotan que la forma en que está organizado el Centro, es siguiente: Asamblea General, Consejo Directivo y Juntas Directivas de las Asociaciones; Asamblea General y Consejo Directivo; y Consejo Directivo y Administrador.

Por lo tanto se considera, que los miembros que forman parte del Nivel Decisión no cuentan con una estructura orgánica de manera gráfica, ya que a pesar, que ellos expresan que si la poseen, a través de la observación directa realizada en las instalaciones y en la documentación proporcionada por los mismos, no se ha comprobado la existencia de su Organigrama, solamente está argumentado de forma escrita.

1.10.2. Relaciones de Autoridad y Responsabilidad.

Los miembros del Consejo Directivo en su mayoría coinciden que en el Centro están claramente definidas las relaciones de autoridad, fundamentándolas en los siguientes puntos de vista: realización de consensos y la no existencia de problemas en la Organización. Mientras, que algunos de los integrantes del Nivel Decisión omitieron información completaría a la interrogante planteada.

Sin embargo con respecto a las relaciones de responsabilidad, la mayoría de las personas que desempeñan las funciones de Decisión expresan que en C.D.E.S. están claramente establecidas, indicando que se realizan a través de: definición de roles y emisión de informes sobre las actividades. Pero algunos de estos miembros consideran que falta definir las relaciones en el nivel operativo y otros se limitaron a puntualizar su comentario.

Por lo tanto, los miembros del Consejo Directivo no tienen claramente establecidas las relaciones de autoridad que se delegan y responsabilidad que comparten, debido a que no hubo uniformidad en sus respuestas, generando de esta manera, una deficiente organización en el Centro de Desarrollo.

1.11. Funciones que Desarrolla.

Los miembros del Consejo Directivo manifiestan que el actual funcionamiento del Centro de Desarrollo Económico Social es el adecuado para la realización de las actividades, ya que denotan que se cuenta con una buena Estructura Organizacional y se están logrando los objetivos estipulados; mientras que otras personas del Nivel Decisión sostienen que el desempeño de la entidad es regular, debido a que consideran que se necesita mejorar el accionar del Centro. Sin embargo algunos de los miembros omitieron su punto de vista respecto a la pregunta planteada.

Cabe establecer, de acuerdo a lo anteriormente señalado, que los miembros que forman parte del Consejo Directivo, no poseen un claro conocimiento del funcionamiento actual que se desarrolla C.D.E.S., debido a que sus respuestas no guardan homogeneidad, a pesar de que estos son los

responsables de dirigir las actividades, ocasionando que no exista un buen funcionamiento del Centro de Desarrollo.

1.12. Recursos Necesarios.

1.12.1. Humano.

Con respecto al recurso humano encargado del que hacer Administrativo en el Centro de Desarrollo, los miembros del Consejo Directivo consideran que no es suficiente, ya que estos indican lo siguiente: falta de recurso económico para la remuneración del personal y falta de personal calificado. Mientras que algunos miembros expresan que no existen problemas, a pesar de que no se cuenta con personal contratado. Sin embargo otras personas del Nivel de Decisión no respondieron a las interrogantes planteadas.

Por otra parte, los miembros del Consejo manifiestan que las personas que actualmente realizan las funciones Administrativas son calificadas para desempeñar su trabajo de manera eficiente, puntualizando los siguientes puntos de vista: que cuentan con experiencia en el desarrollo de proyectos y tienen suficiente capacidad. Con el mismo porcentaje de representatividad de sus respuestas, los miembros indican que no se cuenta con personal calificado en las funciones Administrativas, ya que estos carecen de experiencia. Además, se dio el desinterés para responder la pregunta establecida.

Para el caso, de la contratación de personal permanente en el área Administrativa en C.D.E.S., la mayoría de los miembros que forman parte del Nivel de Decisión indican que se cuenta con recursos humano remunerado, debido a que se requiere atender las principales necesidades que afronta la organización; por otra parte se da una contradicción en las opiniones de los miembros, en relación a la contratación permanente del personal, señalando los siguientes aspectos: falta del recurso económico y poca disponibilidad de tiempo para realizar las funciones.

Según lo manifestado anteriormente, la mayoría de los miembros del Consejo Directivo de Centro conocen que el recurso humano no es suficiente para efectuar el que hacer Administrativo; de igual manera que las personas que actualmente se encargan de estas

funciones no son calificadas para desempeñar el trabajo de forma eficiente; así mismo no se dispone con personal remunerado. Ocasionando así, que C.D.E.S. presente problemas referentes a la coordinación de las actividades del área administrativa por la carencia del recurso humano permanente. De acuerdo a la observación directa sobre este aspecto, se logro identificar que existe limitación del recurso económico para la contratación de personal.

1.12.2. Material.

Los miembros del Consejo Directivo expresan, que los recursos materiales con los que dispone el Centro no son los adecuados para llevar acabo las actividades, al no contar con equipos y mobiliario de oficina completa, infraestructura inapropiada, material didáctico limitado, carencia de maquinaria y los materiales utilizados para elaborar los diferentes productos son insuficientes.

En relación a lo mencionado con anterioridad, se puede establecer que los recursos materiales con los que cuenta el Centro Desarrollo Económico Social, no son los adecuados para realizar las actividades que se deben cumplir, provocando de esta manera un obstáculo que limita el crecimiento de C.D.E.S.

1.12.3. Financiero.

Los miembros del Consejo Directivo manifiestan que los recursos financieros que captan se dan a través de donaciones, otorgadas por Instituciones u Organizaciones Nacionales e Internacionales y las gestiones realizadas por cada asociación; indicando, que estos recursos son insuficientes para el financiamiento de las actividades que le corresponde desarrollar en cada uno de los proyectos.

Por otra parte los miembros indican que la forma, de cómo el Centro gestiona los recursos económicos, es a través de: elaboración y presentación de proyectos, apoyo de ONG's interesadas en el crecimiento de C.D.E.S.; las buenas relaciones y transparencia en el manejo de los recursos. Siendo asignados estos recursos a cada una de las asociaciones de acuerdo al Plan Estratégico y a los proyectos de cada Asociación.

Los criterios que las personas del Nivel de Decisión consideran para distribuir los recursos captados a las diferentes Asociaciones que conforman el Centro, son los siguientes: características de las Asociaciones, la Organización y necesidades de las Asociaciones.

Según lo anteriormente señalado, se establece que los recursos financieros gestionados por el Centro de Desarrollo Económico Social, no son suficientes para el funcionamiento del mismo y para la adquisición de maquinaria, equipo y materiales que permitan realizar las actividades de las Asociaciones.

1.12.4. Técnico Administrativo.

Siendo el Centro una Organización de reciente creación, no cuenta con las herramientas Técnicas Administrativas, que sirvan como guías para realizar las actividades en cada una de las unidades orgánicas, orientando así, las tareas que le corresponden al personal e identificando el Nivel Jerárquico al que pertenecen. Sin embargo, disponen de un reglamento interno que rigen el accionar del Centro, el cual se elaboró cuando dio inició a sus operaciones.

1.12.5. Tecnológico.

Las personas que forman parte del Consejo Directivo, manifestaron que los recursos tecnológicos, no son los adecuados para que los miembros realicen el trabajo de manera eficiente, ya que no se cuenta con el equipo y maquinaria apropiada; sistemas informáticos necesarios para el procesamiento de datos, que faciliten la toma de decisiones y una adecuada realización de la Gestión Administrativa.

1.13. Sistemas Administrativos Diseñados.

1.13.1. Comunicación.

Todos los miembros del Consejo Directivo responden de forma homogénea, que la comunicación que existe entre las personas que integran el Nivel de Decisión es buena,

ya que se da de manera verbal, fluida y se realizan reuniones para solventar los problemas.

Por otra parte, la mayoría de los miembros del Consejo expresan que la comunicación que se da con las Juntas Directivas es buena, por que se da de forma verbal, escrita, y se realizan reuniones establecidas por las Asociaciones. Mientras que algunos miembros de este nivel, consideran que la comunicación es mala por que es afectada por ideologías políticas.

Respecto a la comunicación que se pone en práctica entre las personas que forman parte del Consejo Directivo y los miembros de las Asociaciones es considerada como buena, por que se da de manera verbal y escrita, es respetuosa y cordial, además se da por medio de los representantes de cada Asociación.

Para el caso, de la comunicación que existe entre el Consejo y las Instituciones u Organizaciones, es concebida como buena, ya que se lleva a cabo de forma verbal y escrita; cordial, respetuosa y gratificante. Sin embargo, la mayoría de los miembros omitieron su respuesta a la pregunta planteada.

La comunicación que se da entre los miembros del Consejo Directivo con relación a las Juntas Directivas, los miembros de las Asociaciones y las Instituciones u Organizaciones, se considera buena debido, a que existe fluidez de la información de forma verbal y escrita con los diferentes actores que intervienen en el accionar del Centro.

1.13.2. Motivación.

Los miembros del Consejo Directivo expresan que se imparten capacitaciones dirigidas a: los miembros de las Asociaciones y personas que no forman parte del Centro, orientadas en las áreas de: iniciativas Económicas, formación sobre aspectos Sociales, medio Ambiente y aspectos Empresariales. Estas capacitaciones son impartidas por: Instituciones u Organizaciones Nacionales e Internacionales y por miembros de las Asociaciones que conforman C.D.E.S.

Respecto a los beneficios que brinda el Centro a los miembros de las asociaciones, se encuentran: gestionar los recursos para desarrollar los diferentes proyectos en las asociaciones, realización de talleres y capacitaciones para ampliar sus conocimientos. Por otra parte, en relación a los incentivos que C.D.E.S. brinda a las asociaciones, se tienen: recursos económicos, psicológicos y materiales.

Se puede mencionar, de acuerdo a lo anteriormente señalado, que en el Centro de Desarrollo Económico Social se le da importancia a la parte motivacional, llevada a cabo a través de capacitaciones, talleres e incentivos, contribuyendo de esta manera, que los miembros tengan un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.

1.14. Fomento de Liderazgo.

La mayoría de los miembros del Consejo Directivo expresan que el fomento del Liderazgo se realiza por medio de: capacitaciones e identificación de las capacidades de cada miembro. Mientras que algunas personas que forman parte del Nivel de Decisión se abstuvieron a responder la pregunta planteada.

Los miembros del Consejo Directivo conocen claramente la manera en que se fomenta el liderazgo en el Centro, debido a que se les imparten capacitaciones con la finalidad que las personas desarrollen sus capacidades para el logro de los Objetivos grupales y Organizacionales.

1.15. Mecanismos de Supervisión Aplicados.

Entre los mecanismos de supervisión que la mayoría de los miembros del Consejo Directivo aplican, están: formación de comisiones de verificación y observación directa. Mientras que algunos de estos miembros indican que no se realiza la supervisión en el Centro de Desarrollo.

Con respecto a las personas que supervisa el Nivel de Decisión en el Centro, se encuentra: miembros de las Asociaciones, encargados de llevar los proyectos y miembros del Consejo Directivo.

Las personas que forman parte del Nivel de Decisión conocen en su quienes son las personas a las cuales se supervisa y los mecanismos que se aplican en el Centro de Desarrollo, debido a que se monitorea el desarrollo de las tareas que realizan las personas que forman parte de C.D.E.S.

1.16. Forma de Controlar Actividades.

La mayoría de los miembros del Consejo Directivo manifiestan que el tipo de control que se realiza en el Centro es de forma interna a través de registros contables informales e inventarios. Mientras que una parte de los miembros considera que se realiza el control externo por medio de las auditorías. Sin embargo algunas de las personas del Nivel de Decisión omitieron sus respuestas a las interrogantes.

En relación, a la frecuencia en que se realiza el control sobre las actividades en el Centro, los miembros expresan que se lleva a cabo: al inicio y final de los proyectos, de manera eventual y frecuentemente.

Cabe señalar, que los miembros del Consejo Directivo no conocen con claridad el tipo de control que se aplica sobre las actividades que se desarrolla en Centro de Desarrollo Económico Social, ya que se denotó, que no existe homogeneidad en sus respuestas.

2. A Nivel de Asociaciones que Conforman C.D.E.S.

2.1. Cumplimiento de Objetivos que Persigue C.D.E.S.

Los miembros que conforman las Juntas Directivas de las Asociaciones consideran que los objetivos que persigue el Centro son los siguientes: apoyar a los grupos Asociativos para que se vuelvan autosostenibles; desarrollo social y económico de los grupos Asociativos; y Organización de los grupos Asociativos que contribuyan al desarrollo local.

Mientras que algunas de los miembros indican que se están cumpliendo los objetivos a través de la incorporación de nuevos miembros a C.D.E.S, formación de grupos Asociativos y la incidencia de las Asociaciones en los miembros. Sin embargo las acciones que implementan para lograr los objetivos son: desarrollo de capacitaciones, talleres y asesoría técnica; apoyo de otras

Instituciones u Organizaciones, y fomento de intercambio de conocimientos con otras Asociaciones e Instituciones.

Por otra parte, los miembros de las Asociaciones indican que los objetivos que persigue el Centro, van encaminados a: Ayudar a las personas de manera conjunta y llevar el desarrollo económico y social a las comunidades; Enseñanza de diferentes actividades económicas; Buscar la autosostenibilidad de las asociaciones por medio del desarrollo de proyectos; Mejorar el Municipio en aspectos ambientales, económicos y sociales.

Cabe señalar, según lo expuesto con anterioridad, que los miembros de las Juntas Directivas y de las Asociaciones, no tienen una clara definición de los objetivos que se pretenden alcanzar en el Centro de Desarrollo Económico Social. Asimismo no conocen con precisión las acciones que se implementan para su respectivo cumplimiento, debido a que estos objetivos y acciones no se encuentran establecidos, lo cual ocasiona que cada miembro puntualice diversas opiniones a las interrogantes planteadas.

2.2. Alcance de Programas que se Desarrollan.

Los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones consideran que los programas que se desarrollan en el Centro están orientados a iniciativas económicas (telares, panadería y comida típica) y formación de los miembros sobre aspectos generales (danzas y derechos humanos).

Por otra parte, la mayoría de las personas que forman parte de la Juntas Directivas expresan que los programas se están logrando, a través de: monitoreo del desarrollo de los proyectos, mayor disponibilidad de los recursos y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

En relación a la elaboración de los programas, los miembros de las Juntas Directivas, expresan que los encargados realizarlos son: Consejo Directivo, Juntas Directivas de cada una de las Asociaciones y otras Instituciones u Organizaciones.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, los miembros que integran las Juntas Directivas de las Asociaciones no tienen claramente definido, la orientación de los programas que se realizan en el

Centro y su respectivo cumplimiento; de igual manera no conocen con precisión quienes son los encargados de desarrollar los programas debido a la falta de homogeneidad en sus respuestas.

2.3. Funcionamiento Organizacional de C.D.E.S.

Algunos de los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones, señalan que el funcionamiento actual del Centro es bueno, ya que se desarrollan programas de capacitación y se llevan a cabo reuniones semanales con el Consejo Directivo. Mientras que los otros miembros, opinan que el funcionamiento es regular y se limitaron a fundamentar la respuesta.

Con respecto, a cómo es la Estructura Organizacional del Centro de Desarrollo Económico Social, los miembros de las Juntas Directivas manifiestan las siguientes opiniones: Consejo Directivo y Coordinador de Programas; Consejo Directivo y las Juntas Directivas de las Asociaciones; Consejo Directivo y Administrador; y el Consejo Directivo.

Por otra parte, algunos miembros de las Asociaciones establecen que la organización del Centro de Desarrollo Económico Social tiene la siguiente estructura: Un Consejo Directivo integrado por representantes de las Asociaciones y Asesores Técnicos; Junta Directiva y un coordinador externo que se encarga de monitorear los proyectos. Sin embargo, la mayoría de estos miembros, denota no conocer con exactitud como es la Organización del ya mencionado Centro.

Se puede establecer, de acuerdo a lo señalado con anterioridad, que los miembros de las Juntas Directivas y las personas que forman parte de las Asociaciones, no disponen de una clara noción sobre como es el actual funcionamiento y la manera en que esta organizado C.D.E.S., debido a que no se cuenta con una Estructura Organizacional definida; generando de esta manera que exista diversidad de opiniones en las interrogantes planteadas.

2.4. Destino del Recurso Financiero a las Asociaciones.

Las personas que integran las Juntas Directivas, expresan que los recursos que se utilizan para el funcionamiento de las Asociaciones, proviene de: Fondos propios; Fondos propios e Instituciones; y Organizaciones e Instituciones Nacionales e Internacionales. Por otra parte, estos miembros

manifiestan que, los encargados de gestionar los recursos necesarios son: el Consejo Directivo de C.D.E.S., las Juntas Directivas de las Asociaciones y otras Instituciones u Organizaciones.

Por otra parte, la mayoría de los miembros que integran las Asociaciones, manifiestan que los tipos de recursos que se obtienen en C.D.E.S. son: Materiales, Económicos y de Servicio; de los cuales, éstos provienen de: el Comodato realizado con el Principado de Asturias, donaciones y la gestión de proyectos a otras Instituciones. Haciéndose una distribución de los recursos de acuerdo a: las necesidades y a los planes de trabajo establecidos en cada Asociación.

Según lo mencionado con anterioridad, se establece que tanto las personas que forman parte de las Juntas Directivas como los miembros que integran a las Asociaciones, no disponen de una clara noción sobre los tipos de recursos que se obtiene en el Centro de Desarrollo Económico Social. De igual manera, no conocen con precisión, de donde provienen estos recursos y como son asignados a cada una de las asociaciones para la adquisición de materiales, maquinaria y equipo que permita realizar las diferentes actividades económicas.

2.5. Comunicación Efectiva con C.D.E.S.

Con relación a la comunicación que los miembros de las Juntas Directivas mantienen con las personas que forman parte del Consejo Directivo y con los demás miembros de las Asociaciones, en su mayoría, expresan que es buena, ya que se realizan reuniones para tratar temas de interés, dándose una interacción fluida, con respeto y cordialidad. Sin embargo, algunos de los miembros de las Juntas, manifiestan que es regular la comunicación, por que no se da un contacto directo con las personas del Nivel de Decisión, sino que es a través de los representantes de las Asociaciones.

Mientras que algunos miembros de las Asociaciones, expresa que la comunicación que mantienen con las personas que integran las Juntas Directivas y el Consejo Directivo, es buena, ya que es fluida, la información se da a conocer a través de los representantes de cada Asociación, se realizan reuniones semanales, y existen relaciones interpersonales apropiadas. Sin embargo, algunos miembros, denotaron que la comunicación es mala, debido a los siguientes criterios: los representantes de las asociaciones no son convocados a todas las reuniones que realiza el Consejo Directivo, los representantes no informan a los miembros las decisiones que se han tomado y las ideologías políticas dificultan la toma de decisiones.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se considera que no se da una buena comunicación entre las personas que integran el Consejo Directivo, las Juntas Directivas y las Asociaciones, debido a que no existe una fluidez de la información tanto verbal como escrita en los diferentes Niveles Organizacionales, limitándose la comunicación con el Nivel de Decisión a través de los representantes de las Asociaciones, ocasionando desinterés entre los miembros de ser parte integral en el Centro de Desarrollo Económico Social, crear un inadecuado ambiente laboral y un mal funcionamiento.

2.6. Toma de Decisiones Compartida.

La mayoría de los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones consideran que el proceso de toma de decisiones es compartida y se da a través de la votación de las propuestas hechas por las personas que integran el Nivel de Decisión. En relación, a cómo se da a conocer las decisiones tomadas, los miembros de las Juntas, denotan que es por medio de los representantes de las Asociaciones, a través de la realización de Asambleas Generales e informes. Mientras que algunos de estos miembros, se limitaron a responder las interrogantes planteadas.

Por otra parte, la mayoría los miembros que integran a cada una de las Asociaciones, manifiestan que el Consejo Directivo es el encargado de tomar las decisiones, eligiendo la propuesta por mayoría. Con respecto a como se les da a conocer las decisiones tomadas por el Nivel de Decisión, estos miembros, señalan que es a través de los representantes de las Asociaciones y de manera telefónica. Sin embargo, algunos miembros, no saben como se da a conocer las decisiones; y otros, no respondieron a las preguntas establecidas.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se considera que tanto los miembros de las Juntas Directivas como las personas que integran las Asociaciones, tienen una clara noción sobre cómo es el proceso de toma de decisiones en el Centro de Desarrollo Económico Social; De igual manera, se denota que conocen que los representantes de cada Asociación son los encargados de comunicarles las decisiones tomadas por el Consejo Directivo. Debido a que éstos, mantienen contacto directo con los demás miembros de las Asociaciones.

3. A Nivel de Instituciones u Organismos que Apoyan a C.D.E.S.

3.1. Relación Vinculante.

Las Instituciones u Organización con las que el Centro de Desarrollo Económico Social guarda relación son: Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE); y Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL), las cuales están vinculadas a través de los siguientes aspectos: administrativo, económico, social y promoción del desarrollo de los micro empresarios y productores del Municipio de Santo Tomás. Siendo el papel que juegan, estas Instituciones, en calidad de Asesoría Técnica y Financiera.

Los objetivos que estas instancias manifiestan tener con el Centro son: Desarrollar un esfuerzo conjunto de manera que Santo Tomás, se convierta en un Municipio Escuela y Apoyar el autodesarrollo, la prestación de diferentes servicios, perfeccionando las capacidades para promover a los empresarios y productores a mejorar sus condiciones de vida. Por otra parte, las medidas que estas Organizaciones implementan para el cumplimiento de los objetivos son: Apoyo Técnico dirigido al Desarrollo Local y el Fortalecimiento Organizativo.

Mientras que las unidades orgánicas de las Instituciones que están relacionadas con el Centro de Desarrollo, son las siguientes: en el caso de FADEMYPE se encuentra el Departamento de Desarrollo Económico Social, dentro de la cual, el puesto de trabajo con la que guarda mayor vinculación es el Técnico de Desarrollo Económico Social en la zona Metropolitana de San Salvador; y con respecto a SACDEL, está el Programa II Apoyo a Democracia Local, siendo el Coordinador Territorial el que mantiene estrecha comunicación con el C.D.E.S.

Se puede indicar, de acuerdo a lo antes mencionado, que los representantes de las Instituciones poseen una adecuada relación con el Centro de Desarrollo Económico Social, ya que sus objetivos están orientados al fortalecimiento Institucional, a través de la difusión de temáticas Administrativas que contribuyan a mejorar la organización de C.D.E.S. y promover la participación de los miembros para llevar a cabo las iniciativas económicas.

3.2. Proyectos Compartidos.

3.2.1. Desarrollo y Efectividad de Proyectos.

Los representantes de las Instituciones, expresan que los proyectos que se están desarrollando orientados al fortalecimiento del C.D.E.S. son los siguientes: Apoyo a algunas iniciativas económicas, a través de reuniones y proceso de capacitaciones; el proyecto de ACSUR LAS SEGOVIAS y las iniciativas de fortalecimiento de la participación ciudadana, que incluye cuatro aspectos: fortalecer la participación ciudadana, construcción de alianzas, proceso de rendición de cuentas y apoyo a la planeación estratégica.

Con respecto a los resultados obtenidos del desarrollo de los proyectos, los representantes de Organizaciones manifiestan que se ha hecho uso de recursos propios para el cumplimiento de las actividades en las fechas programadas, tener un plan estratégico que les permita conocer sus limitantes, y el fortalecimiento de las Asociaciones. En cuanto a como las instancias califican el desarrollo de los proyectos se ha identificado la falta de Estructura Organizativa, dificulta la realización de los proyectos y tiene una contribución modesta.

Cabe expresar, de acuerdo a lo anteriormente señalado, que las Instituciones u Organizaciones poseen proyectos que van encaminados al fortalecimiento del Centro de Desarrollo Económico Social, pero estos proyectos, han sido obstaculizados por la carencia de una Estructura Organizativa Administrativa en C.D.E.S., ocasionando que los planes no se cumplan en los periodos establecidos y que no se de un completo desarrollo de las Asociaciones.

3.2.2. Personal Calificado para Desarrollar Proyectos.

Los representantes de las Instituciones indican que el desempeño de las personas que actualmente se encargan del área Administrativa en C.D.E.S. es deficiente por que no se tiene Estructura Orgánica para una adecuada realización de las actividades y que los miembros del Consejo Directivo no cuentan con el tiempo suficiente para atender las necesidades del Centro.

Por otra parte, uno de los representantes de las Organizaciones señala que no se cuenta con personal permanente para el desempeño del que hacer administrativo. Sin embargo, el otro representante expresa que solo se cuenta personal contratado, siendo este, el Coordinador Administrativo, y que el resto de las personas empleadas es generado por las iniciativas económicas

Se puede considerar, según lo mencionado con anterioridad, que los representantes de las Instituciones u Organizaciones no conocen con exactitud si C.D.E.S. cuenta con personal contratado que se encargue del área administrativa, debido a las diferencias en sus respuestas. Seguidamente se identificó, que el desempeño de las personas que actualmente realizan las funciones administrativas es deficiente, ya que no cuenta con una estructura orgánica y poca disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del Consejo Directivo.

3.3. Recursos Asignados.

3.3.1. Dotación.

En relación, a los tipos de recursos que las Instituciones u Organizaciones brindan al Centro de Desarrollo son los siguientes: financiamiento para algunas actividades, apoyo logístico, asesoría técnica, realización de capacitaciones y talleres, desembolsos para difusión y papelería.

Mientras, que la forma de cómo las Instituciones suministran los recursos al Centro es a través de: emisión de cheques para la compra de materiales y mantenimiento de caja chica; entrega de material didáctico y desembolsos para realizar la difusión de las actividades a desarrollar en C.D.E.S.

Por otra parte, el periodo en el cual las Organizaciones suministran los recursos al Centro de Desarrollo Económico Social se lleva a cabo en base a planes establecidos y no se tiene fecha programadas para la entrega de los recursos.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se identificó que los representantes de las Instituciones brindan al Centro recursos económicos, materiales y servicios que

contribuyan al desarrollo de las capacidades de los miembros que forman parte del C.D.E.S. Además estos recursos son suministrados, por medio de la emisión de cheques para solventar algunas de las necesidades.

3.3.2. Supervisión.

Los representantes de las Organizaciones expresan que no existe ninguna intervención de parte de ellas, en la asignación de los recursos que se realiza en cada Asociación, debido que en cada proyecto están establecidas las necesidades a cubrir, por lo que éstas instancia señalan, que su función es la de brindar asesoraría técnica tanto a las persona que integran el Nivel de Decisión como a los demás miembros de C.D.E.S.

Por otro parte, la supervisión que realizan las Instituciones ante los recursos suministrados al Centro, son a través de: llevar a cabo inventarios sobre el material didáctico, la elaboración de las liquidaciones del fondo de caja chica, las cuales deben de estar respaldadas por las facturas correspondientes y dentro de los rubros de cada proyecto.

Según lo indicado anteriormente, se establecer que los representantes de las Instituciones u Organizaciones no intervienen en las decisiones tomadas por el Consejo Directivo con relación a la distribución de los recursos a las Asociaciones. Sin embargo, realizan control externo sobre los recursos asignados al Centro de Desarrollo Económico Social.

3.4. Apoyo Institucional.

3.4.1. Proyecciones

Los representantes de las Instituciones esperan que C.D.E.S. sea una instancia donde se fomenten las prácticas asociativas, a través de la ejecución de las iniciativas de negocios, contribuyendo de esta manera, al desarrollo económico, social y ambiental del Municipio de San Tomás.

Además, las Instituciones u Organizaciones buscan que el Centro cuente con una Estructura Orgánica que permita mejorar su accionar administrativo y realizar gestiones para la obtención de recursos, que favorezcan al desarrollo de las actividades del Centro de Desarrollo Económico Social y que conlleve al fortalecimiento Institucional.

3.4.2. Tendencias.

Los representantes de las Organizaciones denotan que la ayuda que brindan al Centro va dirigida al desarrollo de las capacidades de las personas a través de capacitaciones y talleres en las siguientes actividades: panadería, corte y confección, telares, comidas típicas, producción de rosas, hortalizas, elaboración de bolsas de papel, cocina, protección del medio ambiente y bisutería. Además se imparten capacitaciones en aspectos motivacional, liderazgo, autoestima, valores organizacionales, contables, jurídicos, mercadeo, derechos humanos y emprendurismos.

Todo esto con la finalidad de crear un adecuado clima laboral, autosostenibilidad de las Asociaciones, buen funcionamiento del Centro de Desarrollo Económico Social, generación de empleo a través de los grupos Asociativos, adquisición de personería jurídica por parte de C.D.E.S. y cuente con un respaldo legal para la realización de la Gestiones administrativa a nivel Nacional e Internacional, y continuar el trabajo conjunto con otras Instituciones para la elaboración de proyectos de financiamiento orientados al fortalecimiento de las actividades productivas.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- 1.1. La Misión y Visión en el Centro Desarrollo Económico Social, no están claramente establecidas, generando que los miembros del Consejo Directivo no tengan una definición precisa de las mismas, y por ende, no conozcan con certeza su cumplimiento.

- 1.2. Los miembros que integran el Consejo Directivo, las Juntas Directivas y las Asociaciones, no conocen con exactitud los objetivos organizacionales, puesto que estos no están trazados en el Centro de Desarrollo, ocasionando de esta manera, diferentes opiniones y una mala práctica de los mismos.
- 1.3. Las políticas organizacionales no están claramente definidas entre los miembros del Consejo Directivo, debido que estos confundieron las políticas con los partidos políticos.
- 1.4. Las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos no son conocidas con precisión entre los miembros del Consejo Directivo, debido a que en sus respuestas no existe homogeneidad, a pesar de que son los encargados de elaborar e implementar las estrategias en el Centro de Desarrollo Económico Social.
- 1.5. Las personas que integran el Nivel de Decisión, no poseen una clara noción de los planes que se están desarrollando en el Centro, debido a que no conocen con exactitud las necesidades que actualmente afronta C.D.E.S., enfocándose cada representante a las actividades de la asociación a la pertenecen y no de manera global.
- 1.6. Los programas que se operativizan en el Centro no se encuentran definidos debido que los miembros que forman parte del Consejo Directivo y las Juntas Directivas no saben con certeza los programas que se están ejecutando, generando así, demoras en la realización de las actividades.
- 1.7. Los miembros del Nivel de Decisión tienen conocimiento sobre los diferentes tipos de presupuestos que se elaboran y que se implementan. Sin embargo no tienen una clara definición sobre los objetivos que se persiguen al hacer los presupuestos, debido a que no poseen una noción compartida; lo que puede ocasionar una mala distribución de los recursos asignados para el desarrollo de cada proyecto.
- 1.8. El Centro de Desarrollo Económico Social no cuentan con una Estructura Orgánica claramente definida, a pesar, que los miembros que forman parte del Consejo Directivo, las Juntas Directivas y las Asociaciones expresan que si la poseen. Sin embargo a través de la observación directa se identifico que existe solo el Nivel de Decisión careciendo de los niveles Técnicos y Operativos, ocasionando de esta manera, debilidad en las relaciones de autoridad, responsabilidad y una deficiente organización de C.D.E.S.
- 1.9. Los representantes de las Instituciones, los miembros que conforman el Consejo Directivo y las Juntas Directivas conocen que el recurso humano no es suficiente para efectuar el que hacer administrativo; de igual manera, los encargados de estas funciones no son calificados para desempeñar el trabajo de forma eficiente. Así mismo, no se dispone con personal permanente, debido a la limitación del recurso económico.

- 1.10. Los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta el Centro Desarrollo Económico Social, no son los adecuados para que los miembros del Consejo Directivo, Juntas Directivas y las Asociaciones realicen el trabajo de manera eficiente, provocando de esta manera un obstáculo que limita el crecimiento de C.D.E.S.
 - 1.11. Los recursos financieros gestionados por los miembros del Nivel de Decisión en el Centro de Desarrollo Económico Social, no son suficientes para el funcionamiento del mismo, así como la adquisición de maquinaria, equipo y materiales que permitan realizar las actividades de las Asociaciones.
 - 1.12. El Centro por ser una Organización de reciente creación, no cuenta con las herramientas técnicas administrativas, que sirvan como guías para realizar las actividades en cada una de las unidades orgánicas y las tareas que les correspondan al personal de acuerdo al nivel jerárquico.
 - 1.13. La comunicación que se da entre los miembros del Consejo Directivo las Juntas Directivas, los miembros de las Asociaciones y los representantes de Instituciones, no es adecuada, debido a que no existe fluidez de la información de forma verbal y escrita; y falta de convocatoria a todos los miembros en participar en las reuniones.
 - 1.14. Entre los miembros del Consejo Directivo, Juntas Directivas y las Asociaciones no se tiene un claro conocimiento sobre los tipos de control que se aplican en C.D.E.S., debido a que realizan registros empíricos y poco uniformes para el control de los recursos en los diferentes grupos Asociativos.
2. Recomendaciones.
- 2.1. Establecer una Misión y Visión para que los miembros conozcan y orienten las actividades hacia cumplimiento de la función primordial del Centro de Desarrollo Económico Social.
 - 2.2. Trazar y difundir los objetivos que reflejen el accionar del Centro de Desarrollo para que los miembros los pongan en práctica y se de el cumplimiento de la Misión Organizacional.
 - 2.3. Estructurar políticas organizacionales de forma clara para encausar una adecuada toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos.
 - 2.4. Los miembros del Consejo Directivo hagan conciencia sobre las estrategias que se implementa en el Centro para el logro de los Objetivos.
 - 2.5. Definir y dar a conocer los planes entre los miembros del Nivel de Decisión en las que se incluyan todas las necesidades que afronta el Centro de Desarrollo para que contribuyan a asegurar un mejor futuro.
 - 2.6. Establecer y dar a conocer de manera clara los programas a los miembros del Consejo y Juntas Directivas para que se realicen las actividades en los periodos estipulados.

- 2.7. Dar a conocer los objetivos que se persiguen con la elaboración de los presupuestos entre los miembros del Nivel Decisión para que los recursos sean asignados adecuadamente entre los diferentes proyectos que se pretenden desarrollar.
- 2.8. Diseñar una Estructura Organizativa que refleje los Niveles de Decisión, Técnico y Operativos adaptada a la función básica que realiza el Centro para dar a conocer las relaciones de autoridad y responsabilidad y que exista mayor coordinación en las actividades.
- 2.9. Realizar gestiones de recursos económicos a otras Instituciones para la contratación de personal calificado permanente que ejecute las tareas Administrativas de manera eficiente.
- 2.10. Buscar otras fuentes de financiamiento para la adquisición de recursos materiales, tecnológicos y financieros que faciliten la realización de las actividades y favorezcan el crecimiento del Centro de Desarrollo.
- 2.11. Elaborar e implementar herramientas Técnicas Administrativas para que los miembros que forman parte del C.D.E.S. dispongan con una guía para realizar las actividades.
- 2.12. Establecer y poner en práctica los diferentes medios de comunicación interno y externos, que contribuyan a una mayor fluidez de la información entre los miembros que integran el Centro y las Instituciones u Organizaciones con las que guardan relación.
- 2.13. Ejecutar mecanismos de control de manera constante y uniforme entre las Asociaciones para identificar posibles anomalías en el uso de los recursos y aplicar acciones correctivas que permitan la optimización de los mismos.

CAPÍTULO III PROPUESTA TÉCNICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INNOVADA ORIENTADA AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (C.D.E.S.).

A. DISEÑO DE ELEMENTOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA INNOVADA.

1. Identificación de Identidad Organizacional.

1.1. Nuevo Escenario de las Organizaciones No Gubernamentales.

En la actualidad los ámbitos de acción de las ONG's se están expandiendo y diversificando, éstas Organizaciones no solo pretenden brindar el apoyo en diferentes actividades sin buscar un fin económico, sino que están volcando sus esfuerzos en apoyar el desarrollo local, una de las formas innovadas con las que se está logrando éste objetivo, es el fomento de ideas de negocios que contribuyan al desarrollo económico y social en El Salvador.

En el marco legal que regula a las ONG's en el país ⁶⁹, no se encuentra una clasificación clara de las mismas de acuerdo a sus ámbitos de acción y considerando que se está creando un nuevo tipo de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al **“Emprendedurismo Asociativo con Función Social”** el cual se entendería como el fomento y desarrollo de ideas de negocios, tomando como base la práctica Asociativa que busque como resultado la estabilidad económica de los emprendedores y a su vez el desarrollo económico y social local, se propone que sea creada una clasificación para las ONG's que tengan como un tipo de Organización No Gubernamental aquellas dedicadas al Emprendedurismo Asociativo con Función Social.

1.2. Nuevo Campo de Acción de las Asociaciones.

En el ámbito Salvadoreño las Asociaciones pueden encaminar sus acciones en dos vías, una es la que busca fines lucrativos y otra sin fines de lucro, el Centro de Desarrollo Económico Social está

⁶⁹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

fomentando un nuevo campo de acción con las Asociaciones que lo integran a C.D.E.S. y que están legalmente constituidas sin fines de lucro, apoyando a grupos pequeños de personas con ideas de negocios, buscando un beneficio económico para la persona emprendedora y a su vez contribuye al desarrollo local. Las asociaciones en sí mismas no buscan lucrarse con el desempeño de sus actividades, pero brindan apoyo a otros para que se lucren y contribuyan al desarrollo del Municipio.

Es necesario que se establezca la clasificación adecuada de las Asociaciones a Nivel Nacional, que incluya la modalidad de Asociación que se pretende convertir las ideas de negocios en auto sostenibles pero contribuyendo al desarrollo local del Municipio. De acuerdo a lo antes mencionado el C.D.E.S. impulsa una nueva clase de Asociaciones que podrían ser consideradas como **“Asociaciones con Función Socio-Empresarial”**, las cuales siempre serían sin Fines de Lucro en sí mismas.

1.3. Incursión en Ámbito Empresarial con Función Social.

1.3.1. A Nivel Interno.

Una vez identificado el nuevo ámbito de acción en el que el Centro de Desarrollo Económico Social está incursionando, se vuelve necesaria, la realización de ciertos ajustes internos, que permitan el Fortalecimiento Institucional del Centro, y el cumplimiento de todos los objetivos que se han trazado.

La organización debe reflejar en su nombre el campo de acción en el que desarrolla sus actividades, permitir que aquel que lo escuche o vea, sea capaz de formarse una imagen clara, de cual es el objetivo que se persigue, por lo que se requiere ajustar en el nombre que actualmente posee el Centro.

Tomando como base lo antes denotado, se propone que el Centro de Desarrollo Económico Social (C.D.E.S.) pase a ser conocido como “Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.)”, el cual expresará las ideas centrales en las que girará el accionar del Centro: “Gestión” porque se realizarán una serie de acciones encaminadas al logro de resultados, “Desarrollo”, porque se buscará que las Idea de Negocios se vuelvan una

realidad y se vayan consolidando con el tiempo y finalmente “Asociativo”, que se deriva de la palabra “Asociación”, un Derecho Constitucional que todo ciudadano tiene y que consiste en la reunión de personas que buscan un objetivo en común.

Acompañando al nuevo nombre se propone un logo que esté acorde con los objetivos que perseguirá el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), siendo éste el que se muestra a continuación:



El logo muestra manos entrelazadas que representan la asociatividad, y un color morado suave que representa la templanza, que en este caso sería la perseverancia con la que las asociaciones y el Centro mismo trabajan para brindar el apoyo que necesitan las ideas de negocios de los habitantes de Santo Tomás

Cabe mencionar que de aquí en adelante, dentro del documento se utilizará el nombre: “Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo”, representado por las siglas: C.G.D.A., cuando se haga referencia al Centro.”

1.3.2. A Nivel Externo

El Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), deberá contar con la estabilidad requerida, para prestar un servicio de calidad a las diferentes Asociaciones que lo conforman, volviéndose necesaria, la legalización del mismo, para que goce de los beneficios y cumpla con las obligaciones establecidas en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, siendo que es bajo esta ley, que el C.G.D.A. debe ser constituido legalmente, por considerarse una Organización sin Fines de Lucro.

Habiendo transcurrido año y medio desde su creación en el 2006, funcionando desde entonces como una organización de hecho, se vuelve aún más necesario que sea constituido legalmente, estatus que le brindará un mayor grado de credibilidad ante Instituciones u Organizaciones con las que tendrá relaciones en el futuro.

2. Fomento de Filosofía Organizacional.

El C.G.D.A.⁷⁰, tiene tres campos de acción, los cuales son: El Interno, La Relación con las Asociaciones que lo conforman y finalmente la Relación que guarda con Instituciones u Organizaciones que le brindan apoyo. En cada uno de estos campos se debe establecer claramente una filosofía, orientada acorde a los pilares fundamentales que debe tener toda Organización tales como: la Misión, la Visión y las Políticas. Con el establecimiento de las filosofías organizacionales, se expresarán los lineamientos generales sobre los cuales deben desarrollarse las actividades en el C.G.D.A.

2.1. Interna.

Siendo que el Centro busca el Desarrollo Local, a través del fomento de la Asociatividad, para desarrollar Ideas de Negocios de los Habitantes del Municipio, sin buscar el Lucro propio, se propone la siguiente Filosofía Organizacional que deberá aplicar en el campo interno para desempeñar las funciones.

“Realizar un trabajo de calidad, para brindar el mejor servicio a las Asociaciones que conformen el Centro, fomentando la Asociatividad como pilar para el desarrollo de ideas innovadoras con visión emprendedora y con función social.”

Habiendo establecido la Filosofía Organizacional interna del C.G.D.A., ésta servirá como una guía para dirigir los esfuerzos del personal que labore en el Centro. Cada una de las Unidades que conformarán al Centro, deberán funcionar en completa sinergia, esto, para que el esfuerzo de todos sea transformado, en el alcance de los objetivos trazados. Deberá existir para ello un espíritu de cooperación y compañerismo y deberá velarse por el cumplimiento de los Objetivos y Metas, de cada una de las Unidades.

El C.G.D.A. básicamente busca el fomento y apoyo de las Ideas de Negocios de los habitantes del Municipio de Santo Tomás, aplicando la Asociatividad ya que, el mundo de los negocios está en constante cambio, debe incluirse dos elementos muy importantes para el desarrollo de ideas emprendedoras, como son: la Innovación y la Calidad, dos aspectos que les dan valor agregado. En esta vía, El Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo deberá convertirse en el impulsador de

⁷⁰ Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo

Ideas Innovadoras de Negocios para los Habitantes del Municipio de Santo Tomás orientadas al desarrollo local.

2.2. Asociaciones Integradas.

Ésta es una de las áreas que la Filosofía Organizacional del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), no deberá descuidar, ya que las Asociaciones deben ser consideradas como parte de los Clientes Externos a los que el Centro brindará sus Servicios. En por ello, que todos los esfuerzos que el Centro realice, deberán estar Orientados a brindar un Servicio de Calidad a las Asociaciones. Por lo que la Filosofía Organizacional que se propone en esta área es: “Servir como impulsador de los proyectos que las Asociaciones elaboren, brindándoles todo el apoyo que sea posible, para que sean realizados y se conviertan en generadores de beneficios para los miembros de las Asociaciones”

El C.G.D.A. deberá servir de apoyo a las Asociaciones que lo conforman, brindándoles asesorías para su Organización y Funcionamiento, así como acompañar los esfuerzos de las Iniciativas Económicas Innovadoras de cada Asociación, para que éstas se vuelvan auto-sostenibles y se conviertan en las fuentes de ingreso de los involucrados.

Se deberá Fomentar entre los miembros de las Asociaciones las Practicas Asociativas, ya que es éste el eje de los esfuerzos que se llevarán a cabo en el Centro, se buscará que todos los miembros comprendan este concepto y lo practiquen, haciéndoles ver los beneficios que podrían obtener.

Deberá también velarse porque los Valores Organizacionales del Centro sean compartidos y practicados por las Asociaciones en sus estructuras internas, para que los esfuerzos conjuntos tanto del Centro como de las Asociaciones sean encaminados en la misma vía.

2.3. Instituciones que Apoyan Fortalecimiento.

Siendo que el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), deberá ser considerado como una Organización No Gubernamental por sus características, se vuelve necesario que se construyan redes de apoyo, con otras Instituciones u Organizaciones que compartan sus mismos

ideales. Por lo que la propuesta de Filosofía Organizacional que el Centro debe aplicar con las Instituciones u Organizaciones es:

“Establecer Redes de Apoyo, basadas en la transparencia y en la utilización adecuada de los recursos en la realización de los proyectos, para convertir al Centro en una Organización con Credibilidad.”

Para lograr el apoyo de estas entidades, el C.G.D.A. deberá trabajar con transparencia y comprometido con sus objetivos, esto como parte de la estrategia para ganar la credibilidad de las Instituciones y así Fortalecer los vínculos que generarán beneficios futuros.

Siendo que el C.G.D.A. es una Organización de reciente creación, debe buscar la estabilidad y construir relaciones positiva con las diferentes Instituciones u Organizaciones que podrían apoyarlo, en la obtención de recursos, o contactos con Entidades extranjeras que realicen donaciones al Centro mientras este se solidifica y se encamina a la auto-sostenibilidad.

Inicialmente el C.G.D.A. estará funcionando con un 100% de recursos donados, pero esta situación no es saludable para el Centro, por lo que se propone trabajar por lograr la auto-sostenibilidad. Se debe tomar en cuenta que el cambio de dependencia a la autosostenibilidad no es fácil, ni se logrará de la noche a la mañana, por lo que se muestra en la siguiente tabla una propuesta de los porcentajes de cambio que podría darse acerca de las fuentes de financiamiento para la realización de las actividades del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.

Porcentajes de donación para el funcionamiento del C.G.D.A.

Donaciones	Autosostenibilidad
100 %	0%
90%	10%
80%	20%
70%	30%
60%	40%
50%	50%
40%	60%
30%	70%

20%	80%
10%	90%
0%	100%

La transición de un nivel a otro se determinará de acuerdo a las oportunidades que el Centro tenga en su entorno y la ejecución efectiva de los planes trazados para la obtención de recursos propios, por lo que no se ha estipulado un tiempo aproximado en el que se espera que el C.G.D.A. sea completamente auto-sostenible.

3. Formulación de Misión, Visión y Valores Compartidos.

3.1. Misión Integrada.

Siendo que el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.) estará formado por Asociaciones y cada una de ellas cuenta con su propia Misión, es necesario que se formule para el Centro una Misión Integrada que refleje la razón de ser de todas las Asociaciones. Por lo que se propone que la Misión Integrada para ésta Organización sea la Siguiente:

“Somos una Organización, que busca impulsar las Iniciativas Innovadoras de Negocios de los habitantes del Municipio de Santo Tomás, Fomentando la Asociatividad, para contribuir al del Desarrollo Económico Social Local.”

3.2. Visión Compartida.

Es de mucha importancia que se posea una Visión del Centro, es decir lo que éste pretende llegar a ser y sea compartida por todas las Asociaciones que lo conforman. Por lo que se debe establecer claramente. Proponiéndose para ello la siguiente Visión:

“Convertirse en una Incubadora de Ideas de Negocios Innovadoras, que contribuya al Desarrollo Económico Social del Municipio y a Mejorar la Calidad de Vida de sus Habitantes ”

3.3. Declaratoria de Valores Compartidos.

Es de vital importancia que el C.G.D.A. tenga establecidos los Valores que deberán ser puestos en práctica, en las diferentes actividades que realizará la Organización, estos valores deben ser conocidos, compartidos y practicados por todas las personas involucradas en el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.) y a su vez deberá trabajarse porque las Asociaciones que forman parte del Centro, los practiquen.

Tomando en cuenta las características del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo se proponen como valores los siguientes:

- **Organización:** Una buena Organización permitirá que el Centro siga su camino hacia las metas fijadas.
- **Responsabilidad.** Se trabajará por cumplir los objetivos que se hayan trazado.
- **Compromiso.** Deberá trabajarse conociendo el compromiso Social, Económico y Ambiental que el Centro tiene para con el Municipio y sus Habitantes.
- **Confiability.** Los Miembros del Centro, deberán saber, que siempre encontrarán lo que necesiten al momento que lo requieran. Las Instituciones que apoyan al Centro deben estar seguras que se están utilizando los recursos de manera efectiva.
- **Innovación.** El Centro deberá preocuparse por la adaptación de las actividades, de acuerdo a las circunstancias que se le presenten poniendo en practica la flexibilidad.
- **La Equidad de Género.** Deberá velar por la igualdad en las oportunidades que se les brindarán a los miembros de las asociaciones que conformen el Centro, sin importar su género.
- **Honestidad.** Se deberá trabajar siempre dentro del marco de la Ley, cuidando que las acciones y decisiones que se tomen sean lícitas.
- **Respeto.** Deberá establecerse una atmosfera de respeto dentro y fuera del Centro, frente a los diferentes puntos de vista que podrían presentarse, sin afectar el desarrollo de las actividades.
- **Solidaridad.** Debe fomentarse la ayuda entre los miembros del Centro, para que sean superadas las adversidades que se presenten.

4. Toma de Decisiones Compartidas.

La toma de decisiones es una de las partes más importantes para la Gestión, ya que de acuerdo a las decisiones que se tomen así serán los resultados que se obtengan con las actividades que se realicen, para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), la toma de decisiones compartidas es crucial, principalmente porque son muchos los involucrados en este proceso de acuerdo a las características específicas del Centro, por lo que a continuación se propone el proceso que deberá seguirse antes de tomar cualquier decisión.

El proceso estará formado por cuatro pasos, en los cuales deberá haber una participación significativa de los integrantes del Nivel de Decisión, a fin de fomentar la democracia al momento de tomar una decisión. Los pasos son los siguientes:

- Establecimiento de la situación que requiere una toma de decisión.
- Identificación de las alternativas.
- Evaluación de las alternativas en términos de las metas propuestas.
- Elección de una alternativa.

Una vez que se haya seleccionado la alternativa adecuada el proceso de toma de decisión habrá culminado. Éste proceso puede ser aplicado en cada uno de los niveles que posee el Centro. El impacto de las decisiones que se tomen, dependerá del nivel en el que se realicen⁷¹, pero todas ellas estarán contribuyendo al logro de los Objetivos Organizacionales trazados.

5. Formulación de Objetivos Estratégicos.

Será necesario que el Centro tenga definidos sus Objetivos, por lo que se propone que estos sean:

- Brindar un servicio de calidad a las Asociaciones para fortalecer las cadenas de valor.
- Preocuparse por la satisfacción de los diferentes tipos de clientes que las Organizaciones tienen.
- Fomentar la Asociatividad como pilar para el fortalecimiento de las Iniciativas Innovadoras de Negocios Locales.

⁷¹ Nivel de Decisión, Dirección y Operativo

- Servir como medio para el Desarrollo Económico Social del Municipio, a través del apoyo de actividades Económicas, Sociales y Ambientales.
- Mejorar la Calidad de Vida de los habitantes del Municipio, apoyando sus Iniciativas Innovadoras de Negocio.
- Convertirse en el escenario en el que las Asociaciones puedan crecer y desarrollarse para brindar mayores beneficios a sus miembros.
- Gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento del Centro, mientras se logre la auto-sostenibilidad.

6. Definición de Políticas de Calidad.

Para que el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo de cumplimiento a la Visión Compartida que se ha establecido con anterioridad, se vuelve necesario la formulación de políticas de calidad que servirán como directrices que guiarán el accionar del Centro, y que con su cumplimiento se estará cada vez mas cerca de lo que la Organización quiere llegar a ser.

Para que una política contribuya al alcance de la visión, deben cumplir con algunas características:

- Estar claramente definidas.
- Denotar el compromiso de la Organización para alcanzar la Visión.
- Ser comunicadas y entendidas por los integrantes del Centro.
- Que estén en Función de la Visión de la Organización.
- Que sirva como base para la formulación de objetivos claros.
- Deben ser periódicamente revisadas para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto Nacional e Internacional.

La característica más importante que deben tomar en cuenta los integrantes del Nivel de Decisión del C.G.D.A., al momento de establecer las políticas es que éstas, deberán ser alcanzables, es decir de nada servirá contar con políticas que nunca se cumplirán pudiendo crear frustración para los miembros de la Organización.

Es por eso que se proponen las siguientes políticas de calidad que contribuirán al logro de la Visión del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo:

- La Organización fomentará la creación de nuevas ideas emprendedoras Asociativas dentro de las Asociaciones ya existentes.
- Se brindará el apoyo necesario a las asociaciones para el desarrollo de sus ideas de negocios Asociativas innovadas.
- Se trabajará por lograr la estabilidad que permita brindar un mejor servicio a quienes lo requieran.
- El C.G.D.A. buscará los mecanismos adecuados para alcanzar la autosostenibilidad del Centro.
- La Organización fomentará continuamente la Asociatividad para las ideas de negocios como agente fortalecedor de las mismas.
- El Centro trabajará por alcanzar el Fortalecimiento Institucional para brindar mejores oportunidades a las Asociaciones que lo Integran.
- Se construirán redes de apoyo que contribuyan al Fortalecimiento del Centro.
- La Organización mejorará continuamente su Gestión Administrativa adaptándola a la realidad en la que actúa.

Con el cumplimiento de estas políticas se acercará la Organización al alcance de la Visión. Pero para que esto suceda se necesita que cada uno de los miembros del Centro la conozca y oriente su trabajo en pro de su cumplimiento, si este tipo de sinergia no se logra, la visión no dejará de ser solamente un sueño.

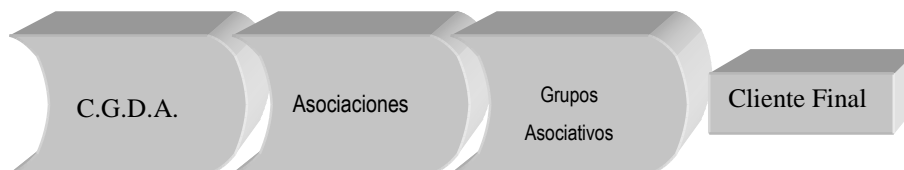
7. Establecimiento de Estrategias de Calidad.

Para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), las estrategias deben representar el conjunto de acciones que contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados.

En vista que se estará implementando la Calidad, como ingrediente innovador en la Gestión Administrativa del Centro, deberá enfocarse la estrategia en función de la satisfacción del cliente, sin olvidar la existencia de clientes internos y externos, recordando que los internos son los mismos miembros de la organización y los externos son considerados aquellos que reciben el servicio, pero para el caso del C.G.D.A. la cadena de valor que se debe construir es mucho más extensa por sus propias características, por la existencia de aproximadamente tres niveles en los que la calidad debe hacerse sentir hasta llegar al cliente final que sería el último en recibir el servicio por parte de las Asociaciones y

grupos Asociativos que conforman el Centro. A continuación se muestra la cadena de valor para la cual debe de crearse la estrategia adecuada.

Cadena de Valor del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.)



Habiendo establecido la cadena de valor que tendrá que ser satisfecha en cada uno de sus niveles. Se propone la siguiente estrategia de calidad, para que sea implementada en el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo:

“Se aplicará el Modelo de Calidad Total, el cual se orienta a la satisfacción del cliente, no solo el externo sino también el interno”

La aplicación del modelo CT⁷² a Organizaciones pequeñas, tal como el C.G.D.A. y más aun cuando se perfilan como ONG's, se convierte en un verdadero reto, que valdrá la pena afrontar, ya que normalmente es aplicado en empresas de gran tamaño, es aquí donde entra la innovación, haciendo los ajustes necesarios para que un modelo tan importante como lo es el de Calidad Total sea utilizado de la mejor manera.

Este modelo plantea que se deben desechar las antiguas suposiciones, acerca del hermetismo con el que se manejaban las estrategias dentro de las organizaciones, es decir que el C.G.D.A. debe establecer una cadena de estrategias en los diferentes niveles de forma participativa, que contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos. Deberán existir estrategias para los niveles de Decisión, Dirección y Operativos; que expresen las diferentes acciones que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos.

Si en algún momento el Centro decide replantear las Estrategias se requerirá contar con los siguientes elementos:

⁷² Calidad Total

- Objetivos estratégicos
- Análisis DAFO.⁷³
- Una evaluación de los cambios positivos o negativos que tendrán los entornos en los que el C.G.D.A. funciona.
- Decisiones sobre acciones que se tomarán para alcanzar los objetivos planteados.

8. Pautas para Elaboración de Planes.

8.1. Estratégicos.

Es indispensable que la Organización C.G.D.A. Tenga conocimiento de la existencia de los tres tipos de planes⁷⁴ básicos que se utilizan, siendo que los planes estratégicos son los que sirven de base para la elaboración de los planes tácticos y operativos y en el caso particular del Centro, son utilizados como plataformas, para la presentación de proyectos a entidades Nacionales e Internacionales, por lo que se proporciona la propuesta de una guía que muestra las pautas bajo las cuales debe ser elaborado un Plan Estratégico, dando una explicación sobre cada uno de los elementos que deben incluirse en éste tipo de documento. (Ver Anexo 7).

Como parte de la propuesta se plantean algunos de los planes estratégicos, que el Centro deberá aplicar para el logro de los objetivos organizacionales planteados anteriormente:

- Establecer redes de apoyo con otras Instituciones u Organizaciones que contribuyan al Fortalecimiento Institucional del Centro.
- Lograr una estructura organizacional y un funcionamiento estables para brindar un servicio de calidad a los miembros de las asociaciones.
- Contar con las instalaciones adecuadas para el funcionamiento del Centro.
- Luchar por alcanzar la autosostenibilidad.

⁷³ Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), mejor conocido como (FODA)

⁷⁴ Estratégicos, Tácticos y Operativos

- Realizar campañas informativas en las que se de a conocer el accionar del Centro y los beneficios que conlleva ser miembro del mismo.
- Formulación de programas que impulsen el emprendedurismo Asociativo como generador del desarrollo económico social del Municipio.
- Adoptar la calidad total y la innovación como pilares para el fortalecimiento Institucional del C.G.D.A.

8.2. Operativos.

Los planes operativos son aquellos a los que se les da cumplimiento para lograr los planes estratégicos. Es importante que los planes operativos al momento de establecerse se hagan en relación con los objetivos de la organización y los planes estratégicos.

Los planes operativos que el C.G.D.A. deberá establecer, representan orientaciones a corto plazo y se considerarán más concretos para la medición de los resultados. Éstos servirán como guía para que las áreas específicas de la organización trabajen en actividades de forma correcta.

Las pautas que serán determinantes al momento de la elaboración de los planes operativos son:

- El Alcance. Muestra la magnitud de los resultados que pueden obtenerse con el cumplimiento efectivo del plan.
- El Detalle. Son los componentes del plan, el detalle de las actividades que deberán realizarse durante el desarrollo del plan.
- El Plazo. Es el tiempo que se ha establecido para la realización del plan.

Como parte de la propuesta se plantean algunos de los planes operativos, que el Centro deberá aplicarse para el logro de los objetivos organizacionales planteados anteriormente:

- Realizar la legalización del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.
- Formular los planes de trabajo para las diferentes unidades que formen el Centro.
- Llevar a cabo reuniones mensuales en las que se aborden y busquen soluciones a situaciones que surjan en el accionar del Centro.

- Monitorear las actividades que se están realizando en las diferentes Asociaciones.
- Impartir capacitaciones a los miembros del Centro sobre, servicio al cliente, asociatividad, emprendedurismo, calidad total, innovación, voluntariado, compromiso institucional, identidad, etc.
- Convocar a reuniones en las que los representantes de las Asociaciones compartan los logros obtenidos y establezcan aquellos puntos en los que se puede mejorar

9. Asignación de Roles y Papeles Directivos.

El Nivel de Decisión del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo, deberá tener conocimiento sobre los diferentes roles y papeles de trabajo que en algún momento de su gestión deberán tomar. Tales como:

9.1. Roles que Desarrollarán.

9.1.1. Roles interpersonales.

Consistirá en la aplicación continua de un comportamiento de dirección rutinario que ejerce cada uno de los miembros en sus respectivas Asociaciones o grupos de trabajo, dentro de este rol, los involucrados en el Nivel de Decisión deberán cumplir con tres papeles básicos: testafarro, líder y enlace.

9.1.2. Roles informativos.

Estos tienen que ver específicamente con la recepción y transmisión de la información que se da en las reuniones del Nivel de Decisión. Deben situarse como puntos de referencia entre este nivel y las Asociaciones que conforman el Centro, por lo que deben asumir papeles de: monitor, difusor y portavoz.

9.1.3. Roles de Decisión.

Una de las actividades más importantes del Nivel de Decisión es precisamente la toma de decisiones, para la cual, el C.G.D.A. requiere de información confiable. Los miembros del

Nivel de Decisión que son los gestores estratégicos deberán asumir los papeles de empresario, corrector de problemas, asignador de recursos y negociador.

9.2. Papeles que Asumirán.

9.2.1. El Papel de Testaferro.

Será realizado cuando los integrantes del Nivel de Decisión, representan a sus Asociaciones en reuniones oficiales, formales tanto dentro como fuera del Centro.

9.2.2. El Papel de Líder.

Lo asumirán dentro de sus Asociaciones cuando dirijan, preparen, apoyen y formen a sus miembros.

9.2.3. El Papel de Enlace.

Se realizará cuando los representantes de las Asociaciones desarrollen y den mantenimiento a las redes de comunicación que serán sostenidas con personas ajenas al Centro y a las Asociaciones como: clientes, proveedores o competidores.

9.2.4. El Papel de Monitores.

Se asumirá cuando establezcan una constante supervisión sobre información de cambios, oportunidades y problemas que puedan afectar a las Asociaciones y al Centro en general. Que contribuirá a la toma de decisiones.

9.2.5. El Papel de Difusor.

Lo asumirán los involucrados en el Nivel de Decisión del C.G.D.A. cuando distribuyan información relevante, subjetiva y objetiva a los miembros de las Asociaciones y del Centro, la cual habrá sido recolectada internamente ya sea por medios formales o informales.

9.2.6. El Papel de Portavoz.

Es uno de los papeles que deberán adoptarse con mucho cuidado en el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo, ya que consiste en la representación del Centro ante otras personas o instituciones, con las que se tiene relación o se busca crear una nueva. El mínimo descuido en la adopción de este papel ante terceros, podría resultar contraproducente para la Organización.

9.2.7. El Papel de Empresarios.

Los gestores estratégicos deberán fomentar y apoyar programas innovadores tanto en el Centro como en cada una de las Asociaciones que permitan mejorar la calidad del servicio que se les brinda a los diferentes clientes y velar por un rendimiento efectivo por parte del personal administrativo.

9.2.8. El papel de Correctores de Problemas.

En algunas ocasiones el Centro enfrentará dificultades inesperadas e imprevistas y es aquí donde se requerirá que los gestores asuman el papel de **correctores de problemas**, con el que se buscará una solución viable que corrija o disminuya las situaciones problemáticas que se hayan presentado.

9.2.9. El Nivel de Decisión del Centro.

Será el responsable de la **asignación de recursos** a las diferentes Asociaciones para la realización de sus planes de trabajo. Distribuyendo los recursos financieros, humanos y físicos.

9.2.10. El Papel de Negociador.

Será asumido por los gestores estratégicos en el momento en que se realicen negociaciones importantes ya sea dentro o fuera del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.

10. Determinación de Funciones con Prácticas Asociativas.

Siendo la Práctica Asociativa el pilar en el que descansa el accionar del Centro, es indispensable que se determinen las funciones que el Nivel de Decisión representado por el Consejo Directivo, deberá realizar, las cuales deben estar orientadas al fomento de las Prácticas Asociativas.

A continuación se proponen algunas de las Funciones que deberán desarrollarse por el Consejo Directivo:

- Fomento de las Prácticas Asociativas.
- Establecimiento de Acciones a Seguir.
- Moderador de Relaciones Internas.
- Establecimiento de relaciones con otras Instituciones u Organizaciones.
- Diseño de pautas para el desarrollo de las actividades.
- Toma de Decisiones Institucionales
- Impulsador del desarrollo local

11. Diseño Organizacional.

11.1. Organigrama.

Para que el Centro funcione adecuadamente será necesario identificar con claridad tres niveles jerárquicos, Nivel de Decisión, Dirección y Operativo con los que se ordenarán las actividades del Centro y se contribuirá al fortalecimiento Institucional.

El primero estaría encargado de la toma de decisiones de carácter crucial para el funcionamiento del Centro. El segundo, la Dirección, que se encargará de dar las indicaciones necesarias para la realización de las actividades administrativas. Las personas que integren este nivel serán las responsables de velar por el cumplimiento de los objetivos del área administrativa siempre orientados a brindar un servicio de calidad y a contribuir al fortalecimiento del Centro y finalmente se necesita la existencia del Nivel Operativo que ejecutará los planes de trabajo para volver

realidad todas aquellas metas que fueron trazadas, y es el representante principal de la empresa, ya que es con ellos con quienes el cliente externo tiene relación directa.

Contar con una estructura orgánica bien definida es necesario para la Organización, pero no debe ser cualquier estructura, debe acoplarse a la realidad y el entorno del Centro, la estructura organizacional debe mostrar claramente cuales son las relaciones que se guardan dentro de la Organización y mostrar a los miembros del Centro cual es el papel que tienen ellos dentro del éxito de la empresa. La estructura orgánica del Centro de Gestión y Desarrollo (C.G.D.A.) debe mostrar elementos como:

- **Niveles Jerárquicos.** Debe poderse identificar claramente en que nivel jerárquico se ubica cada una de las unidades o departamentos o áreas, para brindar a los empleados una visión clara del lugar que ocupan y lo valioso de su trabajo.
- **Líneas de Mando.** Esto es de vital importancia para el adecuado funcionamiento del Centro, ya que si hay claridad en las líneas de mando, permitirá a los miembros del C.G.D.A. conocer de donde provienen las indicaciones y de quien dependen evitando la dualidad de mando que perjudica generalmente las actividades dentro de una Organización,
- **Unidades Descentralizadas.** En el caso particular del Centro, cuenta con unidades descentralizadas, que serian cada una de las Asociaciones que conforman el C.G.D.A. las cuales no se encuentran físicamente dentro del Centro pero si forman parte de el.

Para mayor comprensión del cambio de estructura Orgánica que el C.G.D.A. debe realizar véase la propuesta del Organigrama del C.G.D.A. (Anexo 8)

11.2. Áreas de Gestión.

Las Áreas de Gestión dentro del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo serán:

- Área de Gestión y Desarrollo de las Asociaciones (A.M.B.I.E.S.T.O., A.P.C.A.D.I.F.S.T.O., A.S.M.U.S.A.T., A.S.P.R.O.M.I.S.A.N.T., REGANTES DOS RIOS).

En este caso para las cinco Asociaciones las Áreas de Gestión y Desarrollo realizarán actividades similares, por lo que la descripción general de estas Áreas es la siguiente: Mantener un control sobre el desarrollo de las actividades que llevan a cabo las Asociaciones con la finalidad de identificar sus necesidades y a la vez proponer alternativas que orienten a las prácticas Asociativas y al fortalecimiento de los grupos Asociativos coordinados de manera paralela con los Objetivos Organizacionales del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.

- Área de Gestión y Desarrollo de Planes y Programas
Formular los planes y programas de trabajo a las Unidades Administrativas y Técnico-Operativas, considerando en ellos, las necesidades y expectativas del Centro de Gestión en general.
- Área de Gestión de Información
Desarrollar y ejecutar acciones de información, publicidad entre las distintas unidades organizativas del Centro y los miembros de las Asociaciones sobre el funcionamiento global y crecimiento de la organización.
- Área de Gestión Financiera
Planificar, coordinar, dirigir, gestionar y supervisar las actividades del ciclo presupuestario y manejar los fondos financieros del Centro.
- Área de Gestión de Personas
Responsable de la aplicación de políticas del recurso humano y del desarrollo organizacional. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y actividades inherentes a la administración de personas en el Centro de Gestión.

Para comprender más a fondo el trabajo de las estas Áreas de Gestión ver anexo 9.

12. Proyecciones y Tendencias de Desarrollo Asociativo.

12.1. Proyecciones de Gestión.

12.1.1. Interna.

Internamente el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo deberá estar conciente del importante papel que jugará en el desarrollo local de Santo Tomás, fomentando la Asociatividad como una herramienta que ayuda a que las ideas de negocios innovadoras se vuelvan reales y autosostenibles. El C.G.D.A. deberá proyectarse como el principal fomentador del Emprendedurismo Asociativo con fines de Desarrollo Local.

12.1.2. Asociaciones Integradas.

El C.G.D.A. deberá tener claramente establecido el accionar que se pondrá en práctica, para brindar el apoyo que las asociaciones que lo necesitan, deberá hacer las gestiones necesarias para que el desarrollo Asociativo se convierta en una de las principales pilares del desarrollo local y así beneficiar no solo a los miembros de las Asociaciones sino al Municipio en general.

12.1.3. Instituciones y Organizaciones que Apoyan Fortalecimiento.

Las relaciones que deben cultivarse con las diferentes Instituciones u Organizaciones que podrían en un futuro apoyar al Centro en el logro de su Fortalecimiento institucional. Es una de las proyecciones que deberán tenerse bajo control, identificando aspectos como, las posibles Instituciones u Organizaciones, que tipo de apoyo se podrá obtener, bajo que condiciones, por cuanto tiempo, que se hará con este apoyo, etc.

12.2. Tendencias en Ámbito Empresarial / Social.

El Ámbito Empresarial / Social, tiende a convertirse en una de las modalidades más importantes en las que se crearán las diferentes Organizaciones, ya que éstas además de buscar el bienestar económico, velarán por el desarrollo local y la autosostenibilidad de las ideas de negocios.

B. DISEÑO DE ELEMENTOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INNOVADA.

1. Gestión de Planificación.

1.1. Alcance de Objetivos.

Se deben establecer objetivos en los cuales sea posible la identificación de los elementos que los conforman, debe tenerse claro que el alcance es la magnitud de los resultados que se obtendrán si el objetivo es cumplido tal como se ha planeado.

Es necesario bajo el enfoque de calidad total que se establezcan objetivos por Unidad o Departamento que estén en concordancia con el alcance de los objetivos de la empresa, pero que regirán las acciones a tomar en el área Administrativa. A continuación se proponen los objetivos que deberían ser adoptados para guiar la gestión administrativa:

- Fomentar el trabajo en equipo de cada una de las unidades del área administrativa para lograr el cumplimiento de los objetivos Organizacionales.
- Velar por la aplicación de la calidad total en cada una de las áreas de la Organización para mejorar el servicio que se le brinda a los clientes internos y externos.
- Supervisar el desarrollo de las actividades que se realizan en cada una de las unidades o áreas administrativas.
- Diseñar canales de comunicación efectivos para que la información sea correctamente difundida a todos los miembros del Centro.
- Construir redes de apoyo con otras instituciones para lograr el Fortalecimiento Institucional del C.G.D.A.

1.2. Aplicación de Políticas.

El establecimiento de políticas bajo las cuales se regirá el accionar de la Organización, pierden por completo su importancia si estas no son aplicadas de manera efectiva. Las políticas son los lineamientos bajo los cuales se deben desarrollar las actividades dentro del Centro, éstas son

hasta cierto punto flexibles ya que pueden ser modificadas o ajustadas de acuerdo a las necesidades de la Organización, una política no es una imposición sino una guía.

La aplicación de las políticas en el Centro de Gestión y Desarrollo debe realizarse en todos los niveles jerárquicos con que cuente la Organización ya que sin esto no se estaría trabajando con sinergia, siendo que cada unidad orgánica orientaría sus esfuerzos en diferentes caminos.

1.3. Cumplimiento de Metas.

Conociendo que las metas son pequeñas acciones que deben realizarse para el alcance definitivo y exitoso de los objetivos, el cumplimiento de las mismas se vuelve importante para el Centro, pero antes de velar por el cumplimiento de las metas se debe cuidar que las mismas estén elaboradas de forma adecuada y respondiendo a las necesidades que plantean los objetivos, las metas no pueden ser independientes de los objetivos del C.G.D.A. sino deben estar en perfecta concordancia para que el cumplimiento de ellas permita el alcance de los otros.

1.4. Implementación Efectiva de Estrategias.

El Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo, podría establecer una serie de estrategias muy interesantes que prometan lograr los Objetivos Institucionales, pero el diseño de las estrategias no lo es todo, el ingrediente principal es la Implementación, es aquí donde se prueba la efectividad de la estrategia trazada, y permite ajustar aquellas situaciones en las que la aplicación de la estrategia se vuelve complicada.

1.5. Pautas para Desarrollo de Programas.

1.5.1. Gerencia de Organizaciones.

Este sería un programa de vital importancia para el C.G.D.A. ya que con su desarrollo se brindarían las pautas básicas con las que una Organización debe Dirigirse, para el logro de los mejores resultados.

Para el diseño y desarrollo de un programa con esta temática deberá tomarse en cuenta aspectos como:

- Las características de las personas que dirigen el Centro.
- Niveles de estudios de los miembros del Consejo.
- Objetivos que se persiguen.
- Posibles estrategias a implementar.
- Nivel de conocimiento sobre la gerencia de organizaciones por parte de los miembros del consejo.

1.5.2. Gestión de Negocios.

El campo en el que incursiona el Centro esta fuertemente ligado al desarrollo de ideas de negocios, lo que hace necesario que los miembros del C.G.D.A. conozcan en que consiste una gestión de negocios, todo esto con el objetivo de que se realice un trabajo efectivo y correctamente encaminado a lograr el éxito en la Organización.

Es importante que para la puesta en marcha de un programa como éste se tomen en cuenta aspectos como los siguientes:

- Una introducción al mundo de los Negocios.
- Conocimientos básicos acerca de la Gestión
- Elementos que deben considerarse al momento de realizar la Gestión de Negocios.
- Asignación de responsabilidades a las personas adecuadas.
- Establecimiento de la duración del programa y su costo.

1.5.3. Emprendedurismo Social.

Este concepto es un nuevo campo de acción en el que las Organizaciones están desarrollando sus actividades, por lo que se necesita de la comprensión adecuada de los

miembros del C.G.D.A. acerca de que significa el concepto, como se puede aplicar, que beneficios traería adoptarlo, etc.

Un programa de emprendedurismo social permitiría a los miembros del Centro, comprender de manera efectiva que se pueden generar ideas de negocios pero con un objetivo social que contribuya al desarrollo local del lugar donde viven a demás de su propio beneficio económico. Y les hará ver que todos estamos inmersos en una cadena que depende de la efectividad de nuestras actividades para la el logro de los objetivos.

1.5.4. Innovación y Creatividad.

Como parte del mercado y la competitividad es de vital importancia que las actividades que se realicen en las Organizaciones tengan el complemento de la innovación y la creatividad, dos términos que van de la mano y que contribuyen a la generación de ventajas competitivas al momento de entrar al mercado. La innovación es el elemento que permite que las ideas, actividades y objetivos estén en constante cambio con el único propósito de acoplarse a la realidad en la que el C.G.D.A. debe desarrollar sus funciones como impulsador de ideas de negocios con carácter social que contribuyan al desarrollo local.

2. Gestión de Organización.

2.1. Clara Delimitación de Responsabilidades.

Para el desarrollo adecuado de las actividades en el C.G.D.A. es necesario, que cada uno de los miembros que lo integran, conozca de forma efectiva cuales son sus responsabilidades, para que le den cumplimiento eficientemente. La delimitación clara de las responsabilidades que cada uno tiene dentro de la organización comienza con la elaboración del organigrama en el que se muestra el lugar que cada puesto ocupa dentro del Centro y a su vez da una idea clara del nivel de responsabilidad que se debe asumir y quienes ejercerán autoridad sobre el mismo.

Para la delimitación efectiva de responsabilidades se vuelve necesario para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo la utilización de la Herramienta Técnica Administrativa “Manual de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos” (Ver anexo 10), documento en el cual se dan todas las

generalidades sobre los puestos de trabajo delimitando entre otras cosas sus funciones y responsabilidades.

Guiar correctamente a las personas que conforman el nivel operativo, es vital para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo ya que son quienes vuelven realidad las metas que fueron trazadas y representan a la organización cuando se relacionan con el cliente externo de forma directa.

2.2. Fomento de Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo es una de las prácticas más antiguas que se han utilizado para el logro de diferentes objetivos, el fomento de ésta práctica dentro del Centro y dentro de las Asociaciones que lo conforman es esencial para el cumplimiento de los Objetivos.

Para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo el trabajo en equipo es vital, ya que se trabaja con Asociaciones que a su vez apoyan grupos de personas que buscan poner en práctica ideas de negocios. Por lo que el fomento del Trabajo en Equipo, tanto dentro del Centro como dentro de las Asociaciones que forman parte de él, es uno de los pilares que llevará a la organización al Fortalecimiento Institucional. Considerando el trabajo en equipo como, el conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados, se vuelve necesaria la identificación de los roles básicos que se deben poner en práctica dentro del equipo. Los cuales son:

- CEREBRO. Estas personas son la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Proporcionan las ideas importantes para que los demás trabajen, de ahí que su labor principal sea cuando se inicia un proyecto o cuando se queda estancado ya que es necesario pensar y mostrar alternativas inventivas inteligentes. Su principal arma es la imaginación.
- MONITOR – EVALUADOR. Son personas con dificultades ante las respuestas emocionales ya que son poco demostrativos en esta área. Suelen ser lentos a la hora de decidir porque piensan detenidamente los pro y los contra de la misma, destacándose por su habilidad de análisis, de ahí que puedan ocupar cargos directivos dentro de la empresa. Son fiables, con una alta capacidad para la crítica, emitiendo juicios bien razonados, objetividad y mostrándose como el punto intermedio entre las ideas del cerebro y la fuerza del impulsor.

- **ESPECIALISTA.** Se dice de las personas que analizan desde todos los puntos de vista las ideas y sugerencias que se presentan, tanto las internas como las externas al equipo, toma en cuenta su viabilidad y adecuación a los objetivos que presentan como equipo. Llegan a emitir juicios de manera prudente utilizando un alto razonamiento crítico.
- **IMPULSOR.** Se dice de quienes estimulan e impulsan hacia la acción. Son muy motivados, con tendencia a competir y desafiar, con necesidad de adquirir nuevos logros, generando acción y realizando su trabajo en relación con la presión que tengan sobre sí mismos. Siempre tratan de imponer algún criterio que determina en las actividades o las discusiones a escala grupal.
- **IMPLEMENTADOR.** Son la fuente principal de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Muestran un sentido común práctico, son sistemáticos, eficientes, disciplinados y conservadores. Transforman todas las cosas en tareas concretas y realizables de manera que los miembros del equipo puedan llevarlas a cabo. Debido a su alta capacidad de la práctica en ocasiones son un poco duros juzgando a las personas que no poseen la misma habilidad.
- **FINALIZADOR.** Se destaca en personas que no comienzan una actividad que no puedan finalizar. Centrados en los detalles y en el seguimiento continuo de cada actividad en todas sus etapas hasta que se haya cumplido buscando siempre la perfección. Son muy buenos cuando las tareas requieren concentración y exactitud.
- **INVESTIGADOR DE RECURSOS.** Este rol lo desempeñan personas que exploran los recursos del exterior y establecen contactos que pueden ser útiles para el equipo. Exploran las informaciones, el desarrollo, las ideas y oportunidades que le ofrece el exterior llegando a negociar adecuadamente cualquier situación. No generan por sí mismos ideas originales sino que llevan a cabo un proceso de captación de ideas de otros para desarrollarlas después.
- **COORDINADOR.** Son las personas que gozan de una gran habilidad para organizar, motivar y controlar las actividades del equipo, logrando que todos trabajen juntos en vistas a cumplir metas comunes de un trabajo compartido. Coordinan los esfuerzos para alcanzar metas y objetivos, no siendo necesaria la ocupación de una posición formal de director.

- COHESIONADOR. Son los que más fomentan la unidad y las relaciones armoniosas entre todos los miembros. Son sensibles, agradables, sociables, preocupados por los demás, flexibles, diplomáticos, con habilidad para la escucha, comprensión y fidelidad tanto hacia los individuos como hacia el equipo. Son muy aceptados y populares. En momentos críticos pueden responder con alguna indecisión ya que pueden no darle la necesaria prioridad a la tarea ni a las exigencias que requiere.

Conociendo los roles que deben adoptarse dentro de un equipo, el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo debe velar por la adecuada integración de los equipos, de tal forma que estén conformados por personas que sean capaces de cumplir con las responsabilidades que les sean asignadas.

2.3. Asignación Efectiva de Recursos.

Es lógico suponer que para el desarrollo de cualquier actividad sea necesaria la asignación de los recursos para llevarla a cabo.

En el caso específico del Centro, la asignación de los recursos es una de las funciones que debe cumplir el Consejo Directivo, el cual deberá velar por una asignación justa para las asociaciones que integran el Centro, por lo que se establecerá la asignación en base a proyectos presentados con sus respectivos presupuestos por parte de las asociaciones y sus grupos asociativos.

La asignación efectiva de los recursos conllevará a una utilización adecuada de los mismos por parte de las Asociaciones.

2.4. Herramientas Técnicas Administrativas Innovadas.

2.4.1. Manual de Gestión Organizacional.

En este manual se plasmará la descripción del Centro de Desarrollo y Gestión Asociativa (C.G.D.A.), mostrando información que permitirá que los miembros del Centro tengan el conocimiento necesario sobre la Organización para que desarrollen su sentido de pertenencia y contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados por el nivel de Decisión. El documento mostrará información como:

- Ámbito de aplicación
- Normas para su uso
- Instrucciones para su Actualización
- Organigramas General de la Organización No Gubernamental
- Listado de las Unidades Orgánicas y los Puestos que las conforman
- Descripción de Niveles Jerárquicos
- Glosario de Términos
- Cuerpo del Manual

En éste se mostrarán las generales de cada una de las Unidades o Áreas orgánicas que conformarán el Centro y las respectivas funciones que deberán cumplir para que todo marche de la mejor manera en el C.G.D.A. (ver anexo 9)

2.4.2. Manual de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Se muestra el contenido básico de los puestos que integra las Unidades o Áreas administrativas del Centro, en la que se incluye información como:

- Identificación del puesto
- Relaciones de autoridad
- Tareas generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones internas y externas
- Especificaciones del puesto.

Con esta herramienta se espera que los miembros del C.G.D.A. conozcan y reconozcan la importancia de su trabajo y visualicen que forman parte de un sistema sofisticado que necesita de todos los elementos para funcionar y obtener los resultados esperados. (Ver anexo 10)

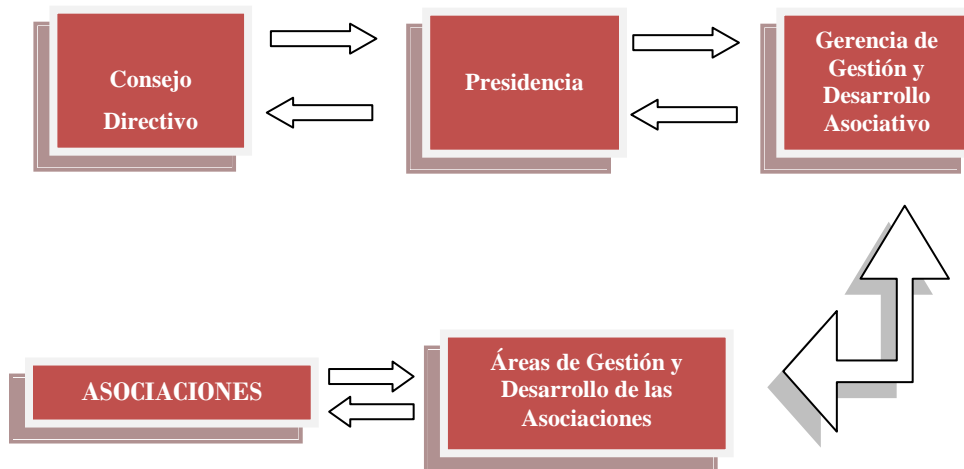
3. Gestión de Dirección.

3.1. Canales y Medios de Comunicación Efectivos.

La comunicación es uno de los elementos más importantes para el C.G.D.A., ya que la información deberá darse a conocer en los diferentes niveles de la Organización, hasta llegar a las asociaciones que son las unidades descentralizadas del Centro.

Deberán crearse canales de comunicación innovados que permitan la transmisión de información confiable. Dentro del Centro en algún momento se dará la comunicación formal o la informal. Para la comunicación informal no se puede hacer un diseño del canal de comunicación, pero para la formal sí es posible crear una forma idónea en la que la comunicación deberá efectuarse.

Tomando en cuenta las características particulares del Centro y el Organigrama propuesto, se brinda una propuesta de un diseño de canal de comunicación formal, tal como se muestra en el diagrama siguiente.



Los canales que se muestran en la figura anterior reflejan la forma en que debe fluir la información entre el Centro y las Asociaciones que lo conforman; ésta estructura responde a las características especiales con las que cuenta el Centro, ya que el nivel de decisión está formado por representantes de las asociaciones y en el nivel operativo existirá una persona encargada del manejo de la información de cada una de las asociaciones (ver anexo 8).

Por otro lado, el diagrama muestra un canal de comunicación que fluye en ambos sentidos y va de los mandos altos hasta el nivel operativo y posteriormente a las Asociaciones.

3.1.1. Tipos de comunicación a utilizar.

- Comunicación Verbal

Considerando este tipo de comunicación, aquella que se produce oral o escrita, se propone al Centro que sea la más utilizada, en todas las actividades que se desarrollen en la Organización.

La comunicación oral suele ser rápida y serviría para dar a conocer la información de forma masiva por medio de reuniones en cualquiera de los niveles del C.G.D.A., pero ésta presenta una desventaja, muchas de las ideas principales pueden no ser captadas por aquellos que están en el papel de receptores por lo que se recomienda al Centro que utilice la comunicación escrita como un complemento de la verbal, para salvaguardar las ideas, acuerdos, toma de decisiones, etc. que puedan surgir de las reuniones que se llevaran a cabo dentro de la Organización. La comunicación se realizará empleando los dos tipos básicos de comunicación la verbal y la no verbal.

- Comunicación no verbal.

Este tipo de comunicación es un complemento de la comunicación verbal, y se refiere los mensajes que cada uno de los miembros del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.) da a los demás, con su comportamiento, expresiones corporales, gesticulaciones, actitudes, etc.

Siendo que este tipo de comunicación se vuelve hasta cierto punto cultural, es una de las mas difíciles de poner bajo control, pero es aquí donde se necesita la colaboración de todos lo miembros del C.G.D.A. ya que solo creando la cultura Organizacional adecuada y compartiendo los valores y objetivos, es que todos tendrán un sentido de pertenencia para con el Centro y esto cultivará en ellos el compromiso para con la Organización y los clientes.

Por otra parte para la comunicación no verbal deberá capacitarse en atención al cliente, para que el comportamiento y las actitudes del personal estén orientados a brindar un servicio de calidad a los miembros de las asociaciones.

3.1.2. Medios de comunicación efectivos.

El Centro deberá hacer uso de todos los medios de comunicación que estén a su alcance para darse a conocer entre los cuales se pueden mencionar:

- La Radio
- La Televisión
- Una página web en la que se muestre toda la información sobre las actividades del C.G.D.A. y que permita darse a conocer nacional e internacionalmente. (Ver Anexo 11)
- Volantes
- Folletos
- Rótulos
- Artículos Promocionales, etc.

3.2. Reconocimiento y Valoración del Desempeño.

El Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo, está creando una nueva modalidad del emprendedurismo, pues fomenta ideas de negocios que se basan en los beneficios que trae la asociatividad y no con fines solamente lucrativos para los involucrados, sino mucho más amplio, pretendiendo contribuir con el desarrollo económico social del municipio a través del apoyo de las iniciativas económicas de los habitantes de Santo Tomás.

Para poder alcanzar éste objetivo es necesario que el Centro como tal experimente un Fortalecimiento Institucional, que le permita brindar un servicio de calidad a sus clientes, que son las asociaciones y sus respectivos grupos asociativos.

Según el enfoque de calidad para que el liderazgo de los niveles de decisión y dirección sean efectivos es de vital importancia que motive a las personas que forman el nivel operativo, siendo que ellas son las que realmente llevan a cabo el trabajo en una organización, por lo que los directivos deben a través de la motivación mejorar los rendimientos individuales y como consecuencia se mejorará el rendimiento del Centro en general.

Ya que lo que se busca es fomentar el emprendedurismo asociativo, se vuelve necesario que todos los miembros del Centro comprendan en que consiste, que beneficios conlleva su práctica, cuales son los fines que se persiguen con estas prácticas, como el trabajo que ellos realizan en el Centro puede contribuir al alcance de los objetivos, etc. Es decir ellos deben estar consientes de lo importante de su trabajo, por lo que se vuelve aun mas necesaria el reconocimiento y valoración del desempeño con el que los miembros del Centro se verán motivados a continuar ejecutando sus tareas de manera efectiva.

Por las características propias del Centro la motivación se vuelve una herramienta clave ya que muchas de las personas involucradas serán voluntarias, es por eso que se propone la aplicación de la teoría de la motivación llamada Fijación de Objetivos. En la que se establece que es necesario crear motivaciones que generen una conciencia en los individuos de que debe conseguirse, cuando debe hacerse, con que se logrará y quienes estarán involucrados; como consecuencia de este conocimiento se establece la importancia del trabajo que se debe realizar y que es lo que se espera alcanzar. Una vez la persona este motivada paralelamente se le dará seguimiento y se evaluará su rendimiento.

La clave de la motivación estriba en hacer ver a las personas que su trabajo guarda una estrecha relación con el éxito de la Organización, no dejar que ellos piensen que trabajan aislados de las metas del Centro, por el contrario se debe cultivar en ellos un sentido de pertenencia.

3.3. Fomento de Liderazgo Transformacional.

En el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo debe existir un liderazgo innovador, capaz de adaptarse a sus necesidades y anteponerse a los cambios trascendentales que surjan en el ambiente interno y externo. Lo que vuelve esencial el Fomentar del Liderazgo Transformacional entre los miembros que integran el Centro, con el objeto de que éstos se conviertan en líderes que

posean la capacidad de modificar la escala de valores, actitudes y las creencias de las personas que laboran en el C.G.D.A.

Los Líderes Transformacionales en el C.G.D.A. tendrán que ser capaces de elevar los deseos de logros y autodesarrollo de sus colaboradores, mientras promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Al aplicar este tipo de liderazgo dentro del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo deberá tenerse en cuenta los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, siendo estos los siguientes:

- La Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).

Éste es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

- La Consideración Individualizada.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

- La Estimulación Intelectual.

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

- El Liderazgo Inspiracional.

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

Resultados que generará contar con Líderes Transformacionales dentro del Centro:

- Dinamización de la organización.
- Generará energía extra para el cambio dentro de los miembros del Centro.
- Desarrolla y aprovecha las capacidades de todos los involucrados en las actividades del C.G.D.A.
- Alcanza niveles superiores de influencia, eficacia y satisfacción.
- Motiva hacia la excelencia total permitiendo la orientación a la Calidad Total.

3.4. Aplicación de Mecanismo de Supervisión.

Dentro del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo el nivel de dirección ejercerá la supervisión cuando instruya a las personas involucradas en el nivel operativo a los métodos de trabajo, procedimientos y otro tipo de actividades propias de sus puestos y cuando monitoreen la realización de los mismos adecuadamente. A su vez el nivel de dirección será supervisado por el nivel de decisión para que se cumpla el orden de las jerarquías.

La importancia que el Centro deberá darle a los mecanismos de supervisión radicará en la relevancia de las actividades que tengan que desempeñar los miembros del C.G.D.A.

Los mecanismos propuestos son los siguientes:

- Aplicación de la observación directa al momento que se realicen las actividades.
- Verificación de los resultados obtenidos.
- Preguntar directamente al empleado sobre el desarrollo de su trabajo.
- Confrontar lo dicho por el empleado con pruebas físicas.

Para que estos mecanismos de supervisión sean efectivos es necesario que los empleados cuenten con todas las condiciones e insumos necesarios para la realización de su trabajo de la mejor manera.

4. Gestión de Control.

4.1. Cumplimiento de Estándar de Desempeño.

Antes de establecer los estándares de desempeño, bajo las cuales el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo evaluará el trabajo realizado hay que establecer cuales serán los sujetos que a los que se les aplicará el control. El Centro como tal brinda un servicio, en el cual deberá estar aplicada la calidad total, pero a su vez comparte la responsabilidad de la calidad de los productos que las diferentes asociaciones por medio de sus grupos asociativos hacen llegar a los clientes finales. Por lo que el Centro deberá establecer algunas normas de control orientadas al servicio y otras orientadas al producto. Si bien es cierto él no será, el que aplique el control directamente de los productos pero tendrá la responsabilidad de ejercer un monitoreo eventual de la calidad de los

mismos. Por lo tanto se propone que las normas de calidad que deben tomarse en cuenta sean las siguientes:

Normas de calidad para el servicio.

- Tipo de servicio que han requerido las asociaciones.
- Frecuencia con que se han atendido a las asociaciones.
- Desarrollo adecuado de los planes operativos trazados.
- Cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad orgánica.
- Captación y transmisión de la información de forma adecuada.
- Satisfacción de las asociaciones con el servicio prestado por el Centro.

Normas de calidad para el monitoreo eventual de los productos.

- Cantidades producidas.
- Cantidad de materiales utilizados.
- Volúmenes de ventas.
- Calidad del producto.
- Duración del producto.
- Variedad del producto
- Innovación aplicada a los productos.

4.2. Prevención y Corrección de Desviaciones.

La medición que el Centro realizará consistirá en la comparación de los objetivos trazados con los resultados obtenidos, utilizando como parámetros las normas de calidad establecidas con anterioridad. Una vez comparados los objetivos con los resultados se identificarán las variaciones que hayan surgido y que deberán ser corregidas o ajustadas.

En el enfoque de la calidad total donde la innovación es un elemento importante, estas variaciones en los objetivos trazados por el C.G.D.A. no son más que la oportunidad de mejorar, es por ello que se requiere que todos los miembros que formarán parte del equipo de trabajo, conozcan en

que consiste este enfoque para que tengan presente que el objetivo del control es el de buscar la calidad total en el servicio o producto que se ofrece a los clientes.

Cuando se presente una variación en los objetivos trazados por el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo es necesario que se siga el proceso adecuado para realizar el ajuste necesario. Por lo que se propone el siguiente proceso a seguir para la corrección de desviaciones.

- Paso 1. Identificar la desviación y analizar su dimensión.
- Paso 2. Establecer el nivel en el que se dio la desviación.
- Paso 3. Buscar los mecanismos adecuados para hacer el ajuste.
- Paso 4. Plantear tres alternativas para la solución de la desviación.
- Paso 5. Dependiendo del nivel en el que haya surgido la desviación se presentan las alternativas al que le compete tomar la decisión.
- Paso 6. Se analizan las alternativas y se selecciona la más conveniente.

4.3. Evaluación de Resultados.

En el caso del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo, se deberá aplicar dos tipos de evaluaciones de resultados, que dependerán de a que se le esté aplicando la evaluación, siendo que el Centro brinda un servicio a las Asociaciones y estas a su vez proporcionan productos a sus clientes, algunas evaluaciones estarán basadas en comparaciones de los estándares establecidos con los resultados obtenidos, aspectos que fácilmente podrán ser analizados de forma numérica o estadística, pero por otra parte tendrán que realizarse evaluaciones sobre aspectos en los cuales se utilizarán atributos imprecisos, en los que deberán establecerse parámetros que servirán como base para los análisis posteriores a los que se deberán someter éstas situaciones bajo evaluación, para este caso será la interpretación y no el resultado el que respaldará las decisiones que deberán ser tomadas.

C. LÍNEAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

1. Objetivos

La implementación de la Gestión Administrativa Innovada que ha sido propuesta en el presente documento tiene por objetivos los siguientes:

- Contribuir al Fortalecimiento Institucional del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.
- Proporcionar las herramientas necesarias para realizar los cambios pertinentes.
- Establecer las pautas sobre las cuales se deberá trabajar para lograr el Fortalecimiento del Centro.
- Mejorar de manera efectiva la Gestión Administrativa que hasta ahora se implementa en el Centro.
- Identificar los cambios que deben realizarse para mejorar el desempeño del Centro.

2. Actividades a Realizar

Para implementar la propuesta de Gestión Administrativa Innovada, es necesario preparar a las personas involucradas en el Centro para que lleven a cabo la Gestión de manera efectiva. Para lograr tal fin es necesario realizar una serie de actividades antes y durante la implementación. Actividades como:

2.1. Introducción a la Gestión Administrativa. Aspectos Generales.

Antes de poner en marcha la propuesta de Gestión Administrativa Innovada es necesario que se imparta una capacitación sobre el tema, para que los miembros actuales del Centro conozcan y comprendan en que consisten la Gestión Administrativa, cuales son sus elementos, sus beneficios, etc. Todo de manera general con el propósito de que se convierta en una introducción al cambio que se realizaría en el Centro.

Para impartir la capacitación se pueden auxiliar en el documento completo, específicamente en el Capítulo I en el que se ha recopilado la información necesaria para la elaboración de la propuesta y que serviría como insumo para la preparación de la capacitación.

2.2. Importancia de la Gestión Administrativa Innovada para el Centro.

Debe mostrarse a los interesados todos los beneficios que conllevara la aplicación de la propuesta de Gestión Administrativa Innovada, siendo el principal el Fortalecimiento Institucional el cual se lograría a largo plazo, seguido de beneficios como: el incremento del compromiso de los involucrados en el Centro, mejorar la calidad de servicio que se les brinda a las asociaciones, fomentar la creación de nuevas ideas de negocios asociativos, buscar la mejora de la calidad de vida de los habitantes del Municipio, contribuir al desarrollo económico social de Santo Tomás, etc.

2.3. Establecimiento de los elementos necesarios para la implementación de la Gestión Administrativa.

Para el establecimiento de los elementos que se requieren para la implementación de la propuesta, se requiere que se efectúe un análisis de la situación actual y la situación ideal, con lo que se determinaría aquellos elementos que el Centro necesita ajustar tales como:

- La legalización del Centro.
- La creación del área administrativa del C.G.D.A. Lo que implica la involucración de más recurso humano ya sea contratado o voluntariado, que cumpla las funciones que se muestran en la propuesta de Manual de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos. (ver anexo 4).
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para cubrir todas las necesidades del Centro.
- Organizar el espacio físico de forma adecuada, mientras se logre la construcción del edificio adecuado.
- Definir adecuadamente los niveles organizacionales.
- Redefinir los roles que deberán tener cada uno de los involucrados en Centro.

2.4. Práctica de la Gestión Administrativa Innovada en el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.

Una vez que se hayan establecido todos los elementos necesarios para efectuar los cambios en el Centro, se procederá a la implementación paulatina de la propuesta de Gestión Administrativa Innovada que contribuya al Fortalecimiento Institucional, con el único objetivo de consolidar y convertir la Organización en la incubadora de ideas de negocios basadas en el emprendedurismo asociativo enfocado al desarrollo económico social del Municipio de Santo Tomás.

2.5. Evaluación de los resultados y realización de ajustes.

Los cambios necesarios para que el Centro, goce de un Fortalecimiento Institucional podrían ser aplicados por fases, bajo el supuesto que no será posible efectuar todos los ajustes en forma simultánea, pero el establecimiento de las etapas deberá hacerse cuidadosamente planeado, tomando en cuenta las características del Centro, el entorno en el que se desenvuelve, la obtención de los recursos necesarios, etc.

Las determinación de las etapas, debe contener el tiempo en que se pretende realizar, los recursos que se necesitan para lograrlo, quienes serán los responsables, cuales son los objetivos que se persiguen, y los mecanismos de evaluación de los resultados, para posteriormente realizar los ajustes si ocurre una desviación en los planes.

El diseño del plan de implementación, basado en la propuesta estará a cargo del Consejo Directivo ya que son ellos los que conocen a fondo los diferentes ámbitos en los el Centro funciona.

3. Proyección Financiera.

Para la implementación de la Gestión Administrativa Innovada Orientada al Fortalecimiento Institucional del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.), se destaca la importancia de reestructurar el nivel de decisión y de crear el nivel administrativo que estará conformado por Unidades y Áreas de Gestión tal como se muestra en el Organigrama propuesto para el Centro (ver anexo 8).

Para la creación las diferentes unidades y áreas propuestas es necesaria la contratación del siguiente personal.

<u>Numero de puestos</u>	<u>Puesto de Trabajo</u>	<u>Sueldo</u>
1	Encargado de Gestión y Desarrollo Empresarial	\$350
1	Encargado de Vinculación y Desarrollo Asociativo	\$300
1	Gerente de Gestión y Desarrollo Asociativa	\$300
1	Gerente de Gestión Administrativa	\$300
2	Encargado de Área de Gestión y Desarrollo ⁷⁵ (\$150 c/u)	\$300
1	Encargado de Área de Gestión y Desarrollo de Planes y Programas	\$150
1	Encargado de Área de Gestión de Información	\$150
1	Encargado de Área de Gestión Financiera y de Gestión de Personas ⁷⁶	\$150
<hr/> 9		<hr/> \$2,000

⁷⁵ Serán cinco Áreas de Gestión y Desarrollo, una por cada Asociación, las cuales serán repartidas entre los dos encargados de éstas Áreas.

⁷⁶ Este puesto en el Organigrama propuesto representa dos Áreas de Gestión pero como inicialmente las actividades a realizarse en éstas áreas serán pocas se sugiere que sea una persona la que cubra ambas áreas por estar relacionadas.

De igual forma además de personal serán necesarios recursos como:

- Mobiliario y Equipo. Comprendido por escritorios, sillas y computadoras con sus respectivos accesorios.
- Papelería.
- Servicios Básicos.
- Servicios Adicionales. Entre los cuales se consideraría el Internet.

Para la adquisición del Mobiliario y Equipo necesario se presupuesta el siguiente monto inicial:

<u>Cantidad</u>	<u>Mobiliario y Equipo</u>	<u>Costo Aproximado</u>
3	Computadoras (\$ 500 c/u)	\$ 1,500
7	Escritorios (\$ 100 c/u)	\$ 700
2	Archivos Metálicos (\$ 100 c/u)	\$ 200
7	Sillas secretariales (\$ 25 c/u)	\$ 175
		\$ 2,575

Dando como resultado el siguiente presupuesto para la realización de dicha propuesta:

<u>Concepto</u>	<u>Cantidad</u>
Mobiliario y Equipo	\$ 2, 575
Sueldos de Personal	\$ 2, 000
Papelería	\$ 150
Agua	\$ 20
Luz	\$ 40
Teléfono	\$ 50
Internet (como servicio adicional)	\$ 20
	\$ 4, 855

Notas Aclaratorias:

- Los sueldos, papelería, agua, luz, teléfono e Internet han sido presupuestados para un mes.
- Inicialmente el personal que requiere la propuesta para ser implementada podría ser cubierto por voluntariado, pero se recomienda como parte del fortalecimiento de la Organización la contratación permanente de Personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

- Adair, John. El Reto Gerencial de la Innovación. LEGIS Editores. Seria Empresarial.
- Bonilla, Gildaberto. Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. Tercera Edición, UCA Editores. 1998.
- Dense, Greffe. La Gerencia de las ONG's. Manual del Capacitador y Asesoría en Gerencia. Edición GESTIÓN NORSUD, 1993.
- Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Océano Uno. Edición 1998. Editorial. Océano Grupo Editorial.
- Diccionario Enciclopédico. Océano Uno. Edición 1998. Editorial. Océano Grupo Editorial.
- Drucker, Peter. La Innovación y El Empresario Innovador. La Práctica y Los Principios. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Equipo clave. Gestión Participativa de las Asociaciones. Editorial Popular, S.A., 1994. Madrid, España.
- Equipo Clave. La Ciudad de las Asociaciones. Dirigir, Gestionar y Animar las Asociaciones. Editorial Popular, S.A.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001
- James, Paul. Gestión de la Calidad Total. Un Texto Introductorio. Primera Edición. Editorial Prentice Hall Iberia. Madrid, 1997.
- Koontz , Harold. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- M. Ivancevich, John. Gestión. Calidad y competitividad. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana de España.
- ONG's en Acción. Impacto Cualitativo del Trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador", Octubre 1997, Pág.4.
- Robbins, Stephen P. Administración. 5ta. Edición. Editorial México: Prentice Hall, 2000.
- Stoner, Janes A. F.. Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall
- Ten Have, Steven. Lo Más Importante de la Gestión Empresarial. Ediciones Deusto.

2. Tesis

- Formulación de una Propuesta Técnica para mejorar la Gestión Administrativa de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de trabajadores de industrias unidas S.A. (IUSA) y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA de R.L.), Universidad de El Salvador, 2004.
- La asociatividad como una estrategia de organización para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de las Microempresas del Sub-sector Textil Artesanal en el Municipio de San Sebastián, Departamento de San Vicente, Universidad de El Salvador, 2004.
- Las ONG's como agente dinamizador del desarrollo local. Una lectura desde la práctica de la red para el desarrollo local. San Salvador. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. UCA., 2004.
- Evaluación de la Gestión Presupuestaria de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. San Salvador. Universidad de El Salvador, 1998.

3. Leyes

- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. DECRETO N° 894.
- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. DECRETO N° 78
- Constitución de la República de El Salvador y sus reformas hasta el 2004. DECRETO N° 38
- Código Tributario. DECRETO No. 230
- Ley del Impuesto sobre la Renta. DECRETO N° 134
- Información Obtenida de estatutos de AMBIESTO. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Págs. 57-60.
- Información Obtenida de estatutos de ASMUSAT. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Págs. 46-50.
- Información Obtenida de estatutos de ASPROMISANT. Diario Oficial. - . San Salvador, 27 de Marzo de 2006. Tomo 370 Págs. 40-42.
- Información Obtenida de estatutos de Asociación de Regantes dos Ríos. Diario Oficial. - . San Salvador, 4 de Mayo de 2005. Tomo 367 Págs. 36-43.

4. Documentos

- Democracia Participativa y Desarrollo Económico Local en Santo Tomás Información proporcionada por CDES.
- Diagnostico Económico Participativo del Municipio de Santo Tomás. Allan Ernesto Martell.
- Plan Estratégico del Centro Económico y Social de Santo Tomás, 2007-2012. Allan Ernesto Martell.
- Diario Oficial de El Salvador.
- Desafíos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) Autor: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Documento Original: Boletín Económico y Social n. 108, [S.I.] : [s.n.], 1994.
- Las Organizaciones No Gubernamentales, Subtema: Participación ciudadana y el liderazgo comunitario. Autor: Cahían Ediciones La Rocca S.R.L. Buenos Aires Argentina.

5. Direcciones electrónicas

- www.digestic.gob.sv
- www.sacdel.org.sv
- med.unne.edu.ar
- es.wikipedia.org
- www.gobernacion.gob.sv
- www.mh.gob.sv
- www.fademype.org.sv
- www.nu.org
- www.acsur.org
- www.monografias.com/administracion y finanzas, gestión administrativa, “la organización como sistema con enfoque hacia la gestión tecnológica.”
- www.monografias.com/ Gestión Administrativa de una Empresa Comercial
- www.fundacionluisvives.org/ Revista Española del Tercer Sector /Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición.
- <http://buscon.rae.es/drae/>

- [www.monografias.com/administracion y finanzas, gestión administrativa, “la organización como sistema con enfoque hacia la gestión tecnológica.”](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas/gestion-administrativa/la-organizacion-como-sistema-con-enfoque-hacia-la-gestion-tecnologica/)
- www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm
- www.conamype.gob.sv. Proyecto EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ).
- “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs”. Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.
- <http://clave.librosvivos.net/>. Diccionario Clave.
- <http://www.educar.org/diccionario/a/ar-az.asp>
- [http://www.un.org/spanish/aboutum/ONG´s/brochure.htm](http://www.un.org/spanish/aboutum/ONG's/brochure.htm)

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

1. Metodología de la Investigación

Anexo 2

2. Instrumentos de Recolección de Datos
 - 2.1 Cuestionario dirigido a los miembros del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social.
 - 2.2 Cuestionario dirigido a los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones que conforman C.D.E.S.
 - 2.3 Guía de preguntas para ser contestadas por miembros de la Asociaciones que conforman el Centro de Desarrollo Económico Social.
 - 2.4 Guía de preguntas dirigidas a los representantes de las organizaciones vinculadas con el Centro de Desarrollo Económico Social.

Anexo 3

3. Tabulación de los cuestionarios dirigidos a los miembros del Consejo Directivo.

Anexo 4

4. Tabulación de los cuestionarios dirigidos a los miembros de las Juntas Directivas de las Asociaciones.

Anexo 5

5. Resumen de guía de preguntas dirigida a los miembros de las Asociaciones.

Anexo 6

6. Resumen de guía de preguntas dirigida a los representantes de las Instituciones.

Anexo 7

7. Guía para la elaboración de un Plan Estratégico bajo el enfoque de Calidad Total para el Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo (C.G.D.A.).

Anexo 8

8. Organización del Centro de Gestión y Desarrollo Asociativo.

Anexo 9

9. Manual de Gestión Organizacional.

Anexo 10

10. Manual de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Anexo 11

11. Muestra de página Web de una Organización No Gubernamental.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

ANEXO 9

ANEXO 10

ANEXO 11