

UNIVERSIDAD DON BOSCO



"APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR"



TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREPARADO PARA LA FACULTAD
DE INGENIERÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

POR:

ROSA ANGELA SOSA RAMÍREZ

ABRIL - 1999

SOYAPANGO – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DON BOSCO

RECTOR

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

SECRETARIO GENERAL

PBRO. PEDRO JOSÉ GARCÍA CASTRO S.D.B.

DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

ING. CARLOS GUILLERMO BRAN

ASESOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

ING. VÍCTOR ARNOLDO CORNEJO MONTANO

JURADO EXAMINADOR

ING. CLAUDIA LORENA CAÑADA ARGUETA

ING. CONY REBECA RAMÍREZ ABARCA

UNIVERSIDAD DON BOSCO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

" APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR "



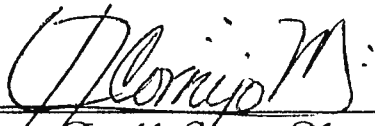
Ing. Claudia Lorena Cañada Argueta

JURADO



Ing. Cony Rebeca Ramirez Abarca

JURADO



Ing. Victor Arnoldo Cornejo Montano

ASESOR

DEDICATORIA

*" Levanto mi mirada a los cerros en busca de socorro.
Mi socorro viene del Señor, que hizo el cielo y la tierra "*
(Salmo 121, 1-2)

El presente trabajo de graduación esta dedicado a:

- **A DIOS TODOPODEROSO:** Por darme la fortaleza necesaria para vencer los obstáculos y pruebas en el desarrollo del trabajo de graduación. Darme la luz de la sabiduría para aceptar las cosas que no puedo cambiar, la salud, la inteligencia y su bendición en cada momento.
- **A MARÍA AUXILIADORA:** Por ser la guía de trabajo batallador para alcanzar las metas propuestas en lo largo de mi vida.
- **A MIS PADRES:** *Carlos Alberto Sosa Rosales y Rosa Leonor Ramirez de Sosa*, por compartir mis sueños y metas profesionales. Así como también por haberme brindado todo su apoyo, comprensión, dedicación, amor y el mejor de los regalos que pudieran darme como lo es mi educación básica y profesional.
- **A MIS HERMANOS:** *Tatiana María y Juan Carlos Sosa Ramirez*, por toda su comprensión, cariño, ayuda y aliento aún en los momentos más difíciles de mi vida.
- **A MIS ABUELOS:** *Zoila Quintanar de Ramirez, Antonio Ramirez, Sarita de Sosa (QDDG) y Antonio Sosa (de grata recordación)*. Por todo su cariño y apoyo para salir adelante en todas mis metas propuestas.
- **A MI NOVIO:** Ing. Edgar Ernesto Hernández por su especial entrega, colaboración, comprensión, apoyo y cariño para que realizara satisfactoriamente mi trabajo de graduación.
- **A MIS TÍOS Y PRIMOS:** Por su apoyo tanto moral como espiritual para que el desarrollo de mi trabajo de graduación lo realizara satisfactoriamente.
- **A MIS AMIGOS Y DEMÁS FAMILIA:** Por sus oraciones, palabras de fe, ánimo y desinteresada colaboración.

Finalmente, el trabajo de graduación esta dedicado a todas aquellas personas, que con su cariño me dieron fuerzas para seguir adelante en los momentos de flaqueza.

Rosa Angela Sosa Ramirez

A G R A D E C I M I E N T O

Quiero agradecer a cada una de las siguientes personas, que desinteresadamente me brindaron su ayuda y apoyo, para que éste trabajo de graduación culminara satisfactoriamente:

- A mis padres, hermanos y toda mi familia por su apoyo y colaboración para que yo pudiera desarrollar más eficazmente mi trabajo de graduación.
- Ing. Edgar Ernesto Hernández mi novio, por su entrega, colaboración y apoyo a cada una de las actividades que emprendí para el desarrollo del Trabajo de Graduación.
- A mis compañeros de trabajo por su apoyo moral para que no desfalleciera en el largo camino a seguir para la elaboración del presente trabajo.
- Al Ing. Saúl Antonio Blanco por colaboración y consejos oportunos que su vieron para el desarrollo de mi trabajo de graduación.
- Al Ing. Victor Arnoldo Cornejo Montano por su orientación acertada y oportuna en el desarrollo de cada uno de los capítulos que conforman el trabajo de graduación. Así como también por su apoyo moral y por brindarme su amistad.
- A los Ingenieros que integraron el Jurado Evaluador de mi trabajo de graduación por sus sabios consejos y orientaciones realizadas para el eficiente desarrollo del trabajo.
- Al Ing. Carolina Nuila Directora de Escuela de Ingeniería Industrial por su apoyo y consejos oportunos para el desarrollo del trabajo de graduación.
- A todos mis amigos por su comprensión, apoyo y cariño demostrados a mi persona no solo en el desarrollo de mi trabajo de graduación sino a lo largo de mi vida.

A todos ustedes y aquellas personas que se hubieran quedado fuera de mención, mis más sinceras muestras de agradecimiento.

Rosa Angela Sosa Ramírez

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se estudian aspectos referentes al diseño técnico del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, los lineamientos generales del funcionamiento de las Unidades referente al estudio económico, impacto social y el plan de implantación del sistema de ingeniería industrial aplicado a Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador. Para ello este trabajo de graduación se ha estructurado de la siguiente manera:

Los Objetivos tanto el general como los específicos, que muestran el fin que se pretende alcanzar con el desarrollo de cada uno de los capítulos que comprende el desarrollo del trabajo.

El Capítulo I, presenta las generalidades de las técnicas de ingeniería industrial, así como, también, las áreas específicas de las técnicas de Ingeniería Industrial aplicadas al área de la Administración.

En el Capítulo II, se desarrollan las características de las Organizaciones de Desarrollo y se presenta ejemplos de Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación en El Salvador con mayor trayectoria.

El Capítulo III, representa el diseño que se tendrá para la Investigación de Campo; la cual presenta la problemática a investigar, enuncia las Hipótesis de estudio a verificar, determina la muestra de la investigación, y se presentan los diseños de los cuestionarios para las Organizaciones y los empleados.

El Capítulo IV, muestra el análisis de la información recopilada a través del estudio de las diferentes áreas de estudio de cada uno de los cuestionarios aplicados a los trabajadores y a los mandos medios de las Organizaciones de Desarrollo. Para que finalmente se realice la priorización de los problemas encontrados en la etapa del diagnóstico del trabajo.

El Capítulo V, establece la conceptualización del diseño como solución a los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico, de tal forma que se han detallado los objetivos de los diferentes sub-sistemas identificados para el Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial que permita fortalecer los puntos débiles encontrados en la Investigación de Campo.

En el Capítulo VI, se presenta el diseño técnico de cada una de las diferentes Unidades que conforma el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. El cual mostrará la forma de como se desarrollará el trabajo, los recursos que se necesitarán, las personas que integrarán las diferentes unidades y los métodos de trabajo para el funcionamiento del Sistema propuesto.

El Capítulo VII, muestra el Estudio Económico, en el cual se desarrollarán los objetivos del estudio, se determinan los recursos, el presupuesto de inversión e impacto social que tendrá el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

En el Capítulo VIII, se contempla el Manual de Implantación propuesto para facilitar a las Organizaciones de Desarrollo la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. De tal manera, que se detallan los objetivos, la planificación y programación de las actividades a realizar para el proceso de Implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, glosario, bibliografía y anexos respectivos.

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL.-

Establecer una metodología que permita la Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial a las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador. Con el propósito de facilitar la realización de las tareas que conciernen a la toma de decisiones, procesos de trabajo, capacitación y reclutamiento de personal, dirección y control de las actividades dirigidas a la Sociedad Salvadoreña.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- Establecer las bases del diseño que deberá cumplir la Investigación de Campo, la cual indicará los requerimientos de información con la cual se podrá realizar una adecuada conceptualización del diseño de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- Identificar las distintas técnicas de Ingeniería Industrial en los diferentes campos de acción, y así conocer específicamente las áreas de trabajo de las técnicas a nivel administrativo.
- Conocer las características básicas que conforman a las Organizaciones de Desarrollo, con el fin de establecer parámetros que sirvan para el análisis de los métodos empleados para su administración.
- Determinar la Conceptualización del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial que pueda fortalecer los métodos y herramientas con las cuales cuentan las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador.
- Realizar un adecuado diseño técnico de las diferentes Unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial que logre identificar las reglas y condiciones de trabajo para el mejor funcionamiento del Sistema.
- Desarrollar un adecuado Estudio Económico y Plan de Implantación que muestre los recursos (materiales y humanos) necesarios, así como también la planificación de las actividades para el buen funcionamiento y desarrollo del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA No.

♦ INTRODUCCIÓN	I
♦ OBJETIVOS	II
♦ INDICE GENERAL	i-iv
♦ INDICE DE ILUSTRACIONES	v
♦ CAPÍTULO I: “ TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL “	
1.0 INTRODUCCIÓN	1
1.1 GENERALIDADES DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	1-8
1.2 TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ADMINISTRATIVAS	9-34
1.2.1 ETAPA DE PLANEACIÓN	12-16
1.2.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN	16-20
1.2.3 ETAPA DE INTEGRACIÓN	21-26
1.2.4 ETAPA DE DIRECCIÓN	27-30
1.2.5 ETAPA DE CONTROL	31-34
♦ CAPÍTULO II: “ ORGANIZACIONES DE DESARROLLO “	
2.1 DEFINICIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	35
2.2 EL CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO.	35-39
2.3 COMPONENTES SISTEMÁTICOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO ...	40-42
2.4 LA DIFERENCIA ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO Y OTRAS ORGANIZACIONES	42-44
2.5 MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.	44-46
2.6 EJEMPLO DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	46-62
2.6.1 ORGANIZACIONES DE DESARROLLO Y PRIVADAS EN EL SALVADOR	47-50
2.6.2 ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR.	51-62
2.6.2.1 FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE).	51-55
2.6.2.2 INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL	55-57
2.6.2.3 FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN INTEGRAL SALVADOREÑA (FEDISAL).	58-59
2.6.2.4 INSTITUTO TECNOLÓGICO CENTROAMERICANO	59-60
2.6.2.5 FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL (FUSAI). ...	61-62

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA No.

♦ CAPÍTULO VI: " SISTEMA PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL "

6.1 UNIDAD DE PLANEACIÓN	95-113
6.1.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD	95-100
6.1.2 ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO LÓGICO DE TRABAJO	100-103
6.1.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y/O METAS IDENTIFICADAS	104-105
6.1.4 DESARROLLO DE PLANES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO	106-111
6.1.5 MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	111-113
6.2. UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	114-126
6.2.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD	114-116
6.2.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS VERIFICABLES	116-119
6.2.3 LA CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS	119-121
6.2.4 AGRUPAMIENTO, ASIGNACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	122-124
6.2.5 INDICADORES DE EFICIENCIA, SATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN	125-126
6.3 UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	127-154
6.3.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD	127-130
6.3.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	131-135
6.3.3 ANÁLISIS DE PUESTOS FUNCIONALES DE TRABAJO	135-141
6.3.4 FORMACIÓN DEL PERSONAL: SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN	142-149
6.3.5 SISTEMA DE CAPACITACIONES	149-154
6.4 UNIDAD DE DIRECCIÓN	155-175
6.4.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD	155-157
6.4.2 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN	158-162
6.4.3 IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA COMUNICACIÓN	162-168
6.4.4 ESTABLECIMIENTO DE MEDIOS Y MANDOS DE COMUNICACIÓN	169-170
6.4.5 SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN	170-173
6.4.6 ESTUDIO DE FACTORES PARA LA TOMA DE DECISIONES	174-175
6.5 UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	176-187
6.5.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD	176-178
6.5.2 IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE CONTROL Y MONITOREO	178-181
6.5.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CONTROL	181-182
6.5.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	183-185
6.5.5 CORRECCIÓN DE LAS VARIABLES	185-187

I N D I C E

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA No.</u>
♦ CAPÍTULO VII: “ ESTUDIO ECONÓMICO E IMPACTO SOCIAL “	
7.1 ESTUDIO ECONÓMICO	189-203
7.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS	190-198
7.1.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	199-202
7.1.3 FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO	203
7.2. IMPACTO SOCIAL	204-205
♦ CAPÍTULO VIII: “ MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN “	
- MANUAL DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	207-234
- DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL COMITÉ DE IMPLANTACIÓN	235-244
♦ CONCLUSIONES	245-246
♦ RECOMENDACIONES	246
♦ GLOSARIO	247-248
♦ BIBLIOGRAFÍA	249
♦ ANEXOS:	
- ANEXO A: FIGURAS DEL CAPÍTULO I: TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	251-262
A-1 : LA PRIMACIA DE LA PLANEACIÓN	253
A-2 : LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL	254
A-3 : JERARQUÍA DE LOS PLANES	255
A-4 : PASOS DE LA PLANEACIÓN	256
A-5 : ESTRUCTURA PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIÓN	257
A-6 : FLUJO INSUMO – PRODUCTO	258
A-7 : CRITERIOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL	259
A-8 : ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL	260
A-9 : SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	261
A-10: SISTEMA DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	262
- ANEXO B: MODELO ADMINISTRATIVO DE ORGANIZACIONES	263
- ANEXO C: DIRECTORIO DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	264
- ANEXO D: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	265-272
- ANEXO E: CUETIONARIO DIRIGIDO A LOS MANDOS MEDIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	273-280
- ANEXO F: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES	281-329
- ANEXO G: ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LOS MANDOS MEDIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	330-380

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA No.

♦ ANEXOS:

- ANEXO H: FORMULARIOS UTILIZADOS POR LAS DIFERENTES UNIDADES DEL SISTEMA DE TÉCNICAS	381-400
H-1 : DOCUMENTO FINAL DE LAS ACTIVIDADES	381-382
H-2 : FORMATO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS. .	383-384
H-3 : FORMATO DE ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO.	385-386
H-4 : FORMATOS PARA EL MONITOREO DE LA ORGANIZACIÓN	387-389
H-5 : FORMATO ESCRITO DEL AGRUPAMIENTO DE TAREAS	390-393
H-6 : FORMATO DE ASIGNAMIENTO DE TRABAJO ESPECÍFICO	394
H-7 : FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SITUACIONAL	395-396
H-8 : FORMATO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA ENTREVISTA	397
H-9 : FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	398
H-10: INFORME DE ALERTA Y LOGRO	399-400
- ANEXO I: ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN	401
- ANEXO J: ESQUEMA DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN	402
- ANEXO K: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA	403-421
- ANEXO L: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA	422-463

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA No.

♦ CAPÍTULO I: “ TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL “

- TABLA N° 1: CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	3
- TABLA N° 2: APLICACIONES DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ...	5-8
- FIGURA 1-1: CICLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
- FIGURA 1-2: PROCESO ADMINISTRATIVO	10
- FIGURA 1-3: CINCO ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
- CUADRO N°1: TEORÍAS ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN	12
- FIGURA 1-4: CONDICIONES DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO ADMINISTRATIVO	13

♦ CAPÍTULO II: “ ORGANIZACIONES DE DESARROLLO “

- FIGURA 2-1: CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN	36
- FIGURA 2-2: SUB-SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN	37
- TABLA 2-1: ORGANIZACIONES DE DESARROLLO	47-50

♦ CAPÍTULO VI: “ SISTEMA DE TÉCNCIAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL “

- ESTRUCTURA DE APLICACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN	98-99
- ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO	112
- FORMATO DE IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	120
- FIGURA 6-1: PROCESO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	134
- FIGURA 6-2. PUNTOS CRÍTICOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	137
- DIAGRAMA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE PERSONAL	143
- ESQUEMA DE TRABAJO DE LA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	144
- ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	159
- PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRMA	163
- METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	181
- UTILIZACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	185

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA No.

♦ ANEXOS:

- ANEXO H: FORMULARIOS UTILIZADOS POR LAS DIFERENTES UNIDADES DEL SISTEMA DE TÉCNICAS	381-400
H-1 : DOCUMENTO FINAL DE LAS ACTIVIDADES	381-382
H-2 : FORMATO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS. .	383-384
H-3 : FORMATO DE ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO.	385-386
H-4 : FORMATOS PARA EL MONITOREO DE LA ORGANIZACIÓN	387-389
H-5 : FORMATO ESCRITO DEL AGRUPAMIENTO DE TAREAS	390-393
H-6 : FORMATO DE ASIGNAMIENTO DE TRABAJO ESPECÍFICO	394
H-7 : FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SITUACIONAL	395-396
H-8 : FORMATO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA ENTREVISTA	397
H-9 : FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	398
H-10: INFORME DE ALERTA Y LOGRO	399-400
- ANEXO I: ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN	401
- ANEXO J: ESQUEMA DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN	402
- ANEXO K: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA	403-421
- ANEXO L: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA	422-463

CAPÍTULO I

TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

1.0 INTRODUCCIÓN.-

Con el propósito de presentar las bases teóricas que permitan conocer el ambiente en el cual se desarrollará este proyecto, se disponen las Técnicas de Ingeniería Industrial que serán necesarias para aplicarse a las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador.

1.1 GENERALIDADES DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.-

Cuando hablamos de las Técnicas de Ingeniería Industrial, debemos tener presente la misión general y más importante de la Ingeniería Industrial, la cual es, optimizar al máximo con el mínimo de esfuerzo, ya sea material, humano o económico (financiero).

La Ingeniería Industrial básicamente, se desenvuelve en los siguientes aspectos:

- A. La Investigación.
- B. La Coordinación.

La investigación de los elementos que participan en el proceso productivo, enfoca problemas referentes al diseño del producto como lo son: Tipos y fuentes de materias primas, procesos de fabricación y manufactura, y el mercadeo del producto.

Por otra parte, La Coordinación se orienta al establecimiento y ubicación estratégica de la Organización, los procesos operativos, la construcción de la planta o rediseño de las mismas, la supervisión de la producción, el análisis de los costos (productivos y administrativos), la coordinación de los elementos humanos que laboran en la organización y los sistemas de información. De tal manera, que se identifican 3 especialidades a las cuales se puede orientar la Ingeniería Industrial:

- La Gestión Administrativa.
- La Producción.
- La Informática.

Dentro de éstas 3 especialidades el Ingeniero Industrial, es capaz de prestar sus servicios tanto a nivel de la Alta Gerencia como a nivel Técnico.

□ DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. ¹

Estas técnicas pueden definirse como métodos sistemáticos y analíticos utilizados para auxiliarse en la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y efectividad, y sobre todo dirigir las actividades claves de la Organización como lo son: La planeación y el control.

De tal manera, que las áreas dentro de las organizaciones que tienen que ver con la planeación, el mercadeo, la contabilidad o la investigación operativa, que en gran parte utilizan las técnicas, pueden denominarse disciplinas.

Por lo tanto, aspectos tales como:

- Las habilidades, como la coordinación, la delegación, negociación o entrevistas, dependen de una pericia o práctica personal, que se desarrolla a través de la experiencia y el entrenamiento.
- Los procedimientos, que consisten en diferentes tareas administrativas, sistemas y pautas necesarias para que se desarrolle un trabajo.
- Las actividades o funciones, en que se llevan a cabo las diferentes tareas de administración, y en las cuales se utilizan destrezas y procedimientos para obtener el resultado que se desea, por ejemplo, la publicidad, el reclutamiento y la selección o las compras.

Sin embargo, en cada uno de éstos aspectos como los son las habilidades, procedimientos y actividades, las técnicas de ingeniería industrial desempeñan un papel importante, ya sea en forma general para ayudar a resolver problemas o en particular para obtener una mayor eficiencia.

□ CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. ²

Todas las técnicas de Ingeniería son sistemáticas, en uno u otro sentido analíticas. La cuantificación es una parte importante en numerosas técnicas y todas éstas tratan de ser objetivas o al menos intentan minimizar la proporción de la subjetividad.

Las características que deben cumplir las técnicas de ingeniería industrial se presentan en la siguiente tabla:

¹ Y ² Referencias Bibliográficas retomadas de los siguientes autores: Koontz, "Administración"; Gómez Ceja, "Planeación y Organización"; Tesis del Trabajo de Graduación titulada "Compendio de Técnicas de Ingeniería Industrial para Asignaturas del Área Diferenciada de esta especialidad".

TABLA No. 1

" CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL "

No.	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS
1	SISTEMÁTICAS	Todas las técnicas son sistemáticas porque consisten en métodos específicos y, con frecuencia, secuenciales para abordar un problema, que suministra información para tomar una decisión o mejorar la eficiencia operacional. Por ser sistemáticas, las técnicas aseguran que cada paso necesario para afrontar una situación se de en forma ya establecida.
2	ANALÍTICAS	Las técnicas son analíticas en dos sentidos. En primer lugar, las propias técnicas se han desarrollado teniendo en cuenta qué métodos sistemáticos y, posiblemente, cuantitativos se requieren para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final. En segundo lugar, lo más importante, las técnicas generalmente son analíticas en el sentido de que se someten situaciones complejas a examen severo y sistemático y las resuelven dentro de sus elementos claves. Este proceso de identificación y dirección facilita la disposición ordenada de una masa de datos, que pueden estar confusos, en patrones lógicos, proporcionando su comprensión y señalando el camino hacia una decisión adecuada.
3	CUANTITATIVAS	Donde sea pertinente, las técnicas miden en términos numéricos o financieros lo que está sucediendo y cuantifican pronósticos de futuras tendencias. La mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello las técnicas asignan valores monetarios, los pronósticos, los planes y la información de control necesaria para comparar los resultados con los presupuestos o las metas.

□ APLICACIONES DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. ³

Las técnicas de ingeniería industrial tienen aplicaciones en todos los aspectos de la planeación, organización, dirección y control de los negocios de una Empresa manufacturera o de servicio; ya sea que pertenezca al sector público o privado.

Las áreas particulares en las cuales se aplican las técnicas son las siguientes:

- 1) **PRODUCCIÓN:** Que utilizan en gran medida técnicas de planeación, programación y control de la producción, y asegura que los recursos se distribuyan y utilicen efectivamente por medio de sistemas de asignación y control de inventarios.
- 2) **FINANZAS:** Donde las técnicas analíticas de planeación, presupuesto y control, juegan un papel fundamental para garantizar que la organización tenga los recursos que necesita y puede permitirse que los utilice efectivamente.
- 3) **ADMINISTRATIVAS:** Cubre la planeación y control general de la organización, estableciendo métodos y procedimientos para el mejor funcionamiento de ésta y determinando el personal necesario para su funcionamiento.
- 4) **COMERCIALIZACIÓN:** La cual, como función crucial en la generación de negocios en cualquier compañía, depende enormemente de técnicas tales como: Investigación de mercados, pronósticos, análisis y planeación de productos, fijación de precios, planeación y control de mercadeo, y ventas.

La tabla No. 2 nos presenta cada una de las áreas de aplicación de las Técnicas de Ingeniería Industrial.

³ Referencia Bibliográfica del Trabajo de Graduación titulado "Compendio de Técnicas de Ingeniería Industrial para Asignaturas del Área Diferenciada de esta especialidad".

TABLA No. 2
" APLICACIONES DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL "

ÁREA: PRODUCCIÓN

No.	SUB-ÁREA: PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
1	PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN (S - V - P)
2	BALANCE DE LINEA
3	BALANCE DE MATERIAL
4	CPM - PERT/CPM - PERT/COSTO
5	GRÁFICO DE GANTT O CRONOGRAMAS
6	PROGRAMACIÓN LINEAL
7	ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y PROBLEMAS DE TRANSPORTE
8	PROGRAMACIÓN DINÁMICA
9	LOTE ECONÓMICO
10	ANÁLISIS VOLUMEN - VARIEDAD
11	PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD
12	PLANEACIÓN AGREGADA
13	PROGRAMACIÓN HACIA ADELANTE
14	PROGRAMACIÓN HACIA ATRÁS
15	SECUENCIACIÓN DE MÁQUINAS
16	PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE MANUFACTURA (IMP II)
17	LINEA DE BALANCE (LOB)
18	DISEÑO CON LA AYUDA DEL COMPUTADOR (DAC)
19	PLANEACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADO A OBJETIVOS (ZZOPP)
20	PROYECTO CON AYUDA DE COMUTADOR
21	PROYECCIÓN DE ARREGLOS
22	PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN
23	OPTIMIZACIÓN DEL DISEÑO

ÁREA: CONTROL

No.	TÉCNICAS DE CONTROL
1	CARTAS DE CONTROL
2	MUESTREO ESTADÍSTICO
3	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)
4	PROGRAMA CERO DEFECTOS
5	CIRCULOS DE CALIDAD
6	CONTROL DE INVENTARIOS
7	TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL
8	ANÁLISIS DE VARIANZA
9	CONTROL DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA (CDF)
10	CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD (TQC)
11	ANÁLISIS ABC (INVENTARIOS)
12	EL ESPIRAL DE LA CALIDAD
13	ANÁLISIS POR ÁRBOL DE FALLAS

ÁREA: FABRICACIÓN

No.	TECNICAS DE FABRICACION
1	PROCESO DE DISEÑO
2	ANÁLISIS DE FABRICACIÓN
3	TOLERANCIAS DE MANUFACTURA
4	DIAGRAMA DE PROCESOS
5	DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MÚLTIPLES (HOMBRE-MÁQUINA)
6	CARTA DE ENSAMBLE
7	CARTA DESDE-HACIA
8	DISPOSICIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
9	ESQUEMAS DE CIRCULACIÓN (HANDLIGH)
10	TIEMPOS POR CRONOMETRACIÓN
11	MUESTREO DEL TRABAJO
12	MODAPS O MTM
13	JUSTO A TIEMPO (JIT)
14	TÉC. DE PRODUCCIÓN DEL TRABAJO POR LOTES Y FLUJO
15	TECNOLOGÍA DE GRUPO
16	FABRICACIÓN CON AYUDA DEL COMPUTADOR (FAC)
17	COMPUTACIÓN INTEGRADA A LA MANUFACTURA (CIM)
18	TÉCNICAS DEL ANILLO ABIERTO

ÁREA: FINANZAS

No.	AREA DE FINANZAS
1	ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL
2	ANÁLISIS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
3	AJUSTES CONTABLES
4	CONTABILIDAD DE LA INFLACIÓN
5	CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDAD
No.	SUB-AREA: ANALISIS FINANCIERO
6	ANÁLISIS MARGINAL
7	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
8	GRÁFICO VOLUMEN-RESULTADO
9	TÉCNICA DEL COSTO ANUAL
10	TÉCNICA DEL VALOR PRESENTE
11	TÉCNICAS DE LA RAZÓN DE RETORNO (TASA DE RENDIMIENTO)
12	RAZONES FINANCIERAS
13	ESTADOS PROFORMAS
14	FLUJO DE EFECTIVO
15	MODELO MILLER - OIR
16	ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO
17	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
18	GRÁFICO DE INFERENCIA FINANCIERA
19	CADENA DEL VALOR
20	PRESUPUESTOS FLEXIBLES
21	PRESUPUESTO BASE CERO
22	CONTROL DE PRESUPUESTOS

ÁREA : FINANZAS

	SUB-AREA: COSTOS
23	COSTOS POR ORDEN DE FABRICACIÓN
24	COSTOS POR PROCESO
25	COSTOS ESTÁNDAR
26	SEPARACIÓN DE COSTOS
27	COSTEO DIRECTO
28	ESTADO DE VALOR AGREGADO
29	ANÁLISIS DE COSTOS Y EFECTIVIDAD
30	COSTEO MARGINAL
31	COSTEO TRANSACCIONAL
32	COSTEO EN DOS ETAPAS

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

No.	SUB-AREA: ORGANIZACION Y METODOS
1	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
2	ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS
3	DISEÑO Y CONTROL DE FORMULARIOS
4	DISEÑO DE MANUALES
5	DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO
6	PLANEACIÓN COORPORATIVA
7	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
8	APPLE
9	LISTA DE CHEQUEOS
10	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
11	DISEÑO ORGANIZACIONAL
12	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)
13	CONTROL DE PÉRDIDA TOTAL
No.	SUB-AREA: PERSONAL
10	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
11	TÉCNICAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN
12	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL
13	TÉCNICAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS
14	ANÁLISIS TRANSACCIONAL
15	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
16	TÉCNICAS DE DETERMINACIÓN DE SALARIOS
17	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
18	ANÁLISIS DE ACCIDENTES
19	INSPECCIÓN DE LUGARES DE TRABAJO
20	ORGANIZACIÓN DE COMITÉS DE SEGURIDAD
21	ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO
22	ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS (APO)
23	CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA
24	INSTRUCCIÓN DE EQUIPOS
25	CONTROL DE PÉRDIDA TOTAL (SEGURIDAD INDUSTRIAL)
26	EL ESPEJO TRANSACCIONAL
27	PROGRAMACIÓN POR METAS
28	EL EMPLEO DE POR VIDA

ÁREA: COMERCIALIZACIÓN

No.	ÁREA: COMERCIALIZACIÓN
1	PLANEACIÓN DEL PRODUCTO
2	PLANEACIÓN DE VENTAS
3	PLANEACIÓN DE MEDIOS
4	TÉCNICAS DE LA DEMANDA DERIVADA
5	PRONÓSTICOS TECNOLÓGICOS
6	CONTROL DE MERCADEO (Diagrama Z)
7	CONTROL DE VENTAS DE CAMPO

No.	SUB-AREA: MERCADEO
1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
2	FIJACIÓN DE PRECIOS
3	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
4	PLANEACIÓN DE PRODUCTOS
5	PLANEACIÓN DE VENTAS
6	PLANEACIÓN DE MEDIOS
7	TÉCNICAS DE LA DEMANDA DERIVADA
8	PRONÓSTICOS TECNOLÓGICOS
9	CONTROL DE MERCADEO (Diagrama Z)
10	CONTROL DE VENTAS DE CAMPO

1.2 TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ADMINISTRATIVAS.-

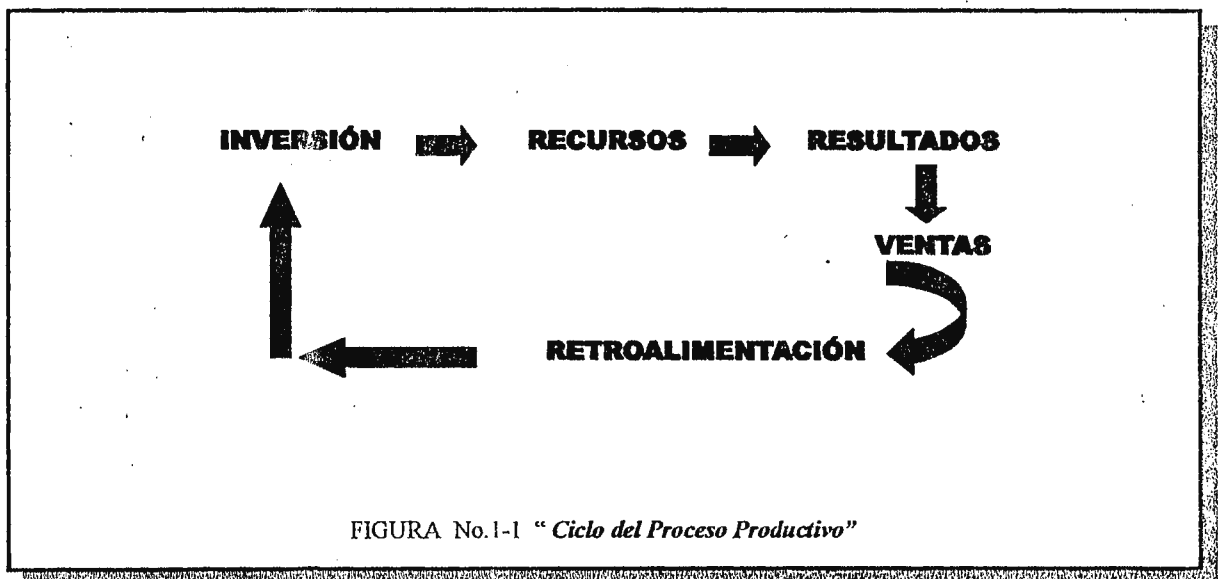
Una Empresa se considera como una Organización integrada por distintos órganos interactivos entre sí que desempeñan distintas funciones para alcanzar un objetivo común. Este objetivo corporativo estratégico, se suele enunciar como la meta o el proyecto de una organización; toma forma en un documento escrito que constituye una referencia permanente para las empresas.

Las funciones básicas de una Empresa independientemente sea pública o privada, sea dedicadas tanto a la industria, comercialización, servicio, etc.; son las siguientes:

- PRODUCCIÓN
- FINANZAS
- COMERCIALIZACIÓN
- ADMINISTRACIÓN

La función de PRODUCCIÓN, vela porque existan bienes que se obtengan como resultado de la situación empresarial. Por otra parte, el área de FINANZAS se encarga de buscar medios que permitan la disposición del recurso monetario. La COMERCIALIZACIÓN, trata de que lo que se produzca se conozca y se venda, con el propósito de cumplir con el objetivo empresarial. Por último la función de ADMINISTRACIÓN, es aquella que busca el equilibrio de todo el proceso productivo.

El ciclo Productivo se compone, de una inversión inicial, los recursos tanto humanos como materiales, los resultados que se obtengan de la interacción de los recursos y los procesos, la venta del producto resultado de la producción y finalmente la retroalimentación de dicho ciclo. La figura No.1-1 muestra el ciclo de todo proceso productivo.



Para lograr un eficiente ciclo productivo, la función de ADMINISTRACIÓN, necesita de elementos de apoyo como lo son herramientas que permitan desarrollarse, llevar el control de la Organización y se base en las siguientes etapas:

- 1) PLANEACIÓN: Define los objetivos y establece las metas.
- 2) ORGANIZACIÓN: Selecciona la mejor estructura organizativa de la Empresa.
- 3) INTEGRACIÓN: Interrelación de todos los componentes que conforman la Organización.
- 4) DIRECCIÓN: El establecimiento de órdenes y la ejecución del plan determinado.
- 5) CONTROL: Supervisión de la ejecución y la evaluación de los resultados Vrs. lo planificado.

Las figuras No. 1-2 y 1-3 (ver página No. 12) muestra el proceso Administrativo y sus 5 etapas.-

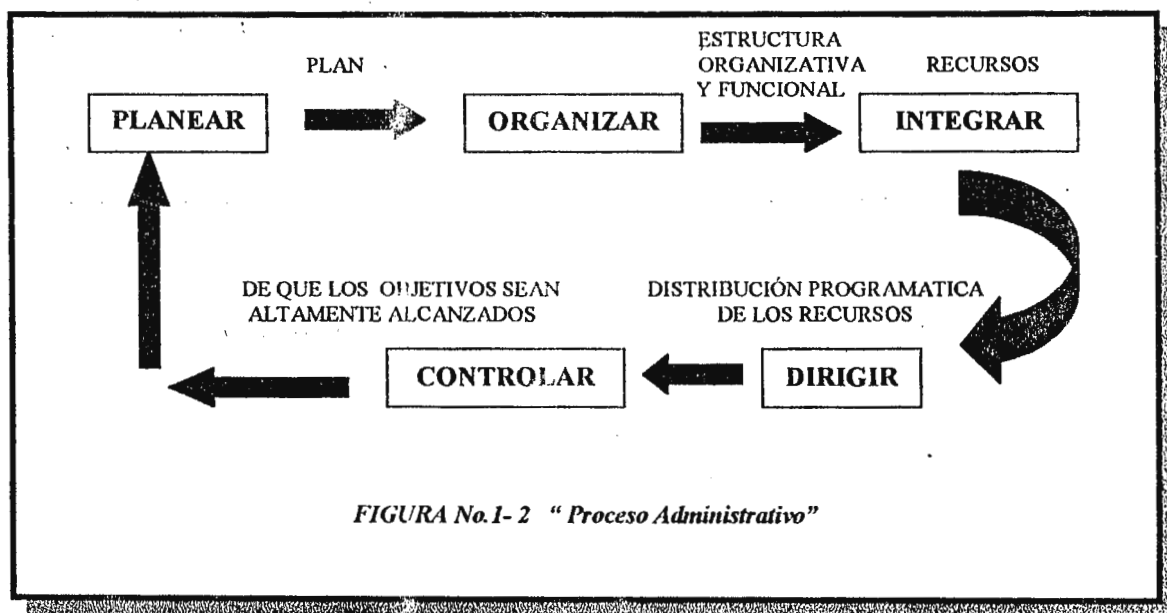
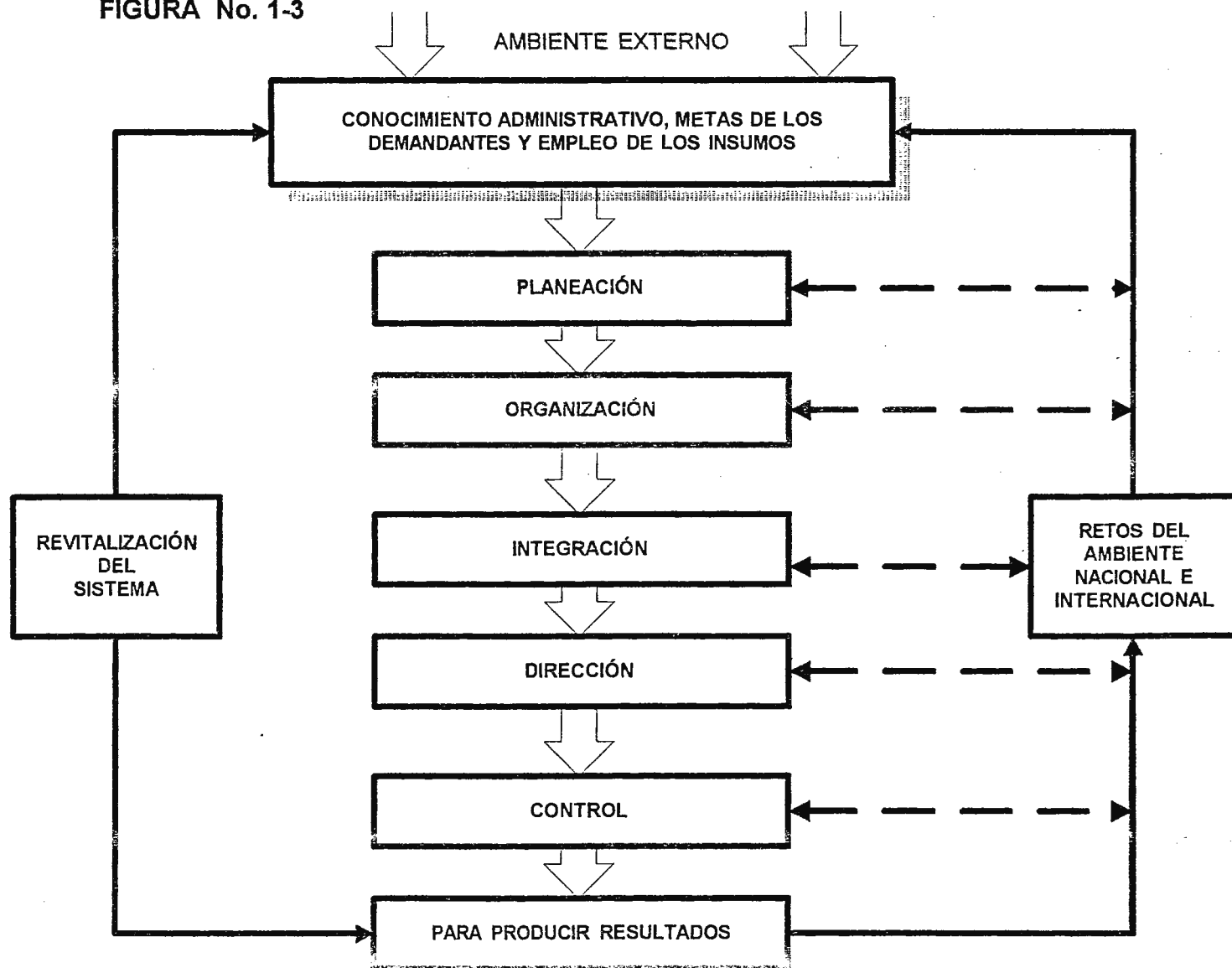


FIGURA No. 1-3



Fuente Bibliográfica Retomada del Autor
 KOONTZ del Libro Titulado "Administración "

1.2.1 ETAPA DE PLANIFICACIÓN.- ⁴

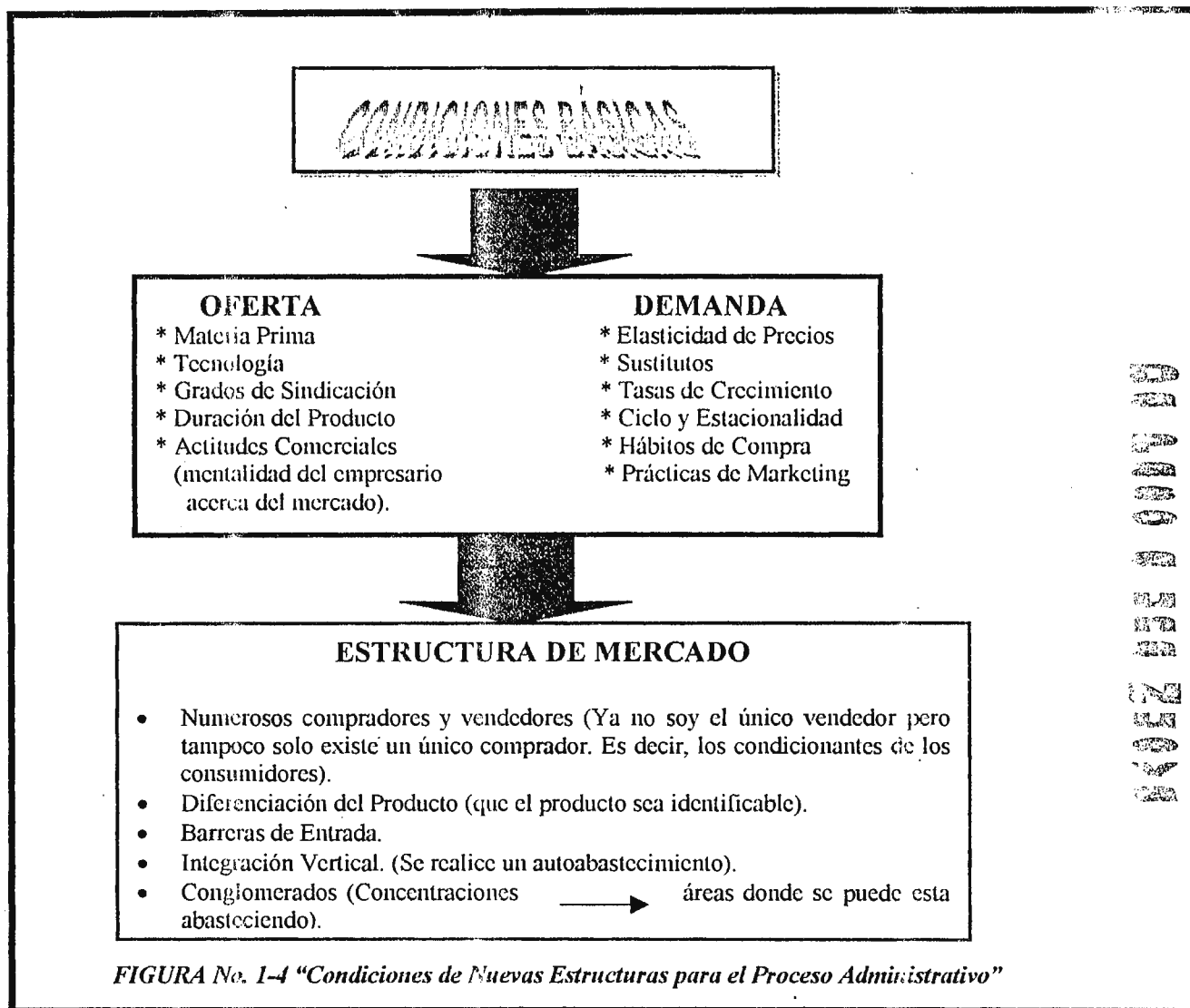
La planificación está orientada en gran medida a la Administración, es desde este punto de vista que da paso a diferentes teorías acerca de la administración y éstas se han detallado en el siguiente cuadro sinóptico:

CUADRO DESCRIPTIVO No. 1: "Teorías acerca de la Administración"

No.	TEORÍA ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN
1	TEORÍA NEOCLÁSICA	Esta teoría centra sus bases en la que se conoce como la teoría del valor. Para ellos la empresa es nada más que una Organización que viene hacer en realidad un mecanismo o un pseudo-mecanismo (la empresa se regulaba automáticamente). La función del empresario se limitaba a resolver el problema matemático que determinaba la mezcla óptima productiva.
2	TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN	Los conceptos que se aplican en ésta teoría son los siguientes: (a) La escuela de los Derechos de Propiedad (Patentar). (b) La asignación de factores productivos viene determinada por el mecanismo de los precios. (c) El sector público y las innumerables Organizaciones Empresariales operan en régimen de competencia, no condiciones como el traslado de los trabajadores o la reasignación de los recursos financieros; ya que cualquier ejecutivo puede disponer de ellos. (d) Se tiene una economía de mercado contra una economía planificada (Dirección Centralizada dirigida hacia un Objetivo). La combinación de la actividad económica a través del mecanismo de los precios contra la coordinación de la actividad económica, mediante la capacidad del empresario.
3	TEORÍA CLÁSICA	Consideran a la empresa como una máquina. La persona es vista como un eslabón más del mecanismo productivo. A veces se conoce como mecanistas; debido a que se centra en estudiar ¿cómo? Hacer el trabajo.
4	TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO	Ven a la empresa como una familia o un ser vivo. La empresa es su gente. Se identifican con los llamados enfoques orgánicos; analizan principalmente ¿cómo? Motivar al trabajador.
5	TEORÍAS CUANTITATIVAS	❖ LA PLANIFICACIÓN → Necesita de una disponibilidad; una cooperación; no es indispensable la motivación (es algo subjetivo). Pretende modernizar todo. La empresa es como modelos matemáticos de simulación, estadísticos, etc. El objetivo es identificar las variables relevantes. ❖ LA MATEMÁTICA → Es algo ideal, abstracto, exacta, rígida, etc. ❖ Hay que tener cuidado con lo relevante de las variables ya que puede ser: La relevancia de lo urgente o lo importante. El grado de importancia es la variable a considerar en la planeación. ❖ Los modelos matemáticos → Sirven para tomar decisiones.
6	TEORÍA DE SISTEMAS	La empresa es como un ordenador, tiene tres variables: Entradas, Procesos y Salidas. El objetivo de ésta teoría es el control o regulación de los tres elementos (entradas, procesos y salidas) y sus interrelaciones para que puedan adaptarse y responder a las necesidades cambiantes del entorno.

⁴ Referencias Bibliográficas retomadas de los autores siguientes: Koontz, "Administración"; Gómez Ceja, "Planeación y Organización."

En resumen, se puede observar que deben haber condiciones básicas que han permitido por medio de la interrelación de la oferta y la demanda dar paso a nuevas estructuras que conllevan a mejorar el proceso administrativo (Ver Figura No. 1-4)



Por lo tanto, podemos decir que la función fundamental de todo proceso administrativo es la planeación, la cual incluye la selección de la misión, objetivos y las acciones para lograrlos, requiere la toma de decisiones (escoger entre diversos casos de acción futuros). La planeación es un proceso que requiere de un esfuerzo intelectual, requiere una determinación consciente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACIÓN.-

- 1) La contribución a los Propósitos y objetivos de la planeación, se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada (cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos).
- 2) La primacía de la planeación es necesaria, ya que las operaciones administrativas en la organización, la integración del personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, en donde la planeación antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativa. (Ver Anexo A – 1, pág. No. 253).
La planeación y el control son inseparables, cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así los planes proporcionan los estándares de control, como se aprecia en la figura No. 1-6 (Anexo A – 2, pág. No. 254).
- 3) Su generalización. La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y alcance de la planeación varían con la autoridad de cada una y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

- 4) La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persiguen, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo.

Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo elevado. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

TIPOS DE PLANES

Los planes pueden clasificarse de la siguiente manera (Ver Anexo A – 3, pág. No. 255):

- (a) **Propósitos o Misiones:** Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. Dentro del marco social, toda empresa tiene una función o tarea fundamental a cumplir; por lo tanto, es importante tener presente el propósito o misión de la Organización.
- (b) **Objetivos:** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no solamente el punto final de la planeación, sino que también el fin hacia el cual se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- (c) **Estrategias:** Su propósito es el determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de que tipo de empresa desea proyectar. Las estrategias ofrecen una estructura que permite orientar el pensamiento y la acción, sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación si justifica la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

- (d) **Políticas:** También son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- (e) **Procedimientos:** Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, y son secuencias cronológicas de actividades requeridas para alcanzar el propósito perseguido por la Organización.
- (f) **Reglas:** Estas describen la acción o no acción requerida y específica, constituyen el tipo más sencillo de plan.
- (g) **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente con el apoyo de presupuestos.
- (h) **Presupuestos:** Es un estado de resultados esperados, expresados en términos numéricos, financieros, horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier termino numéricamente medibles.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

Entre los pasos más importantes del proceso de la planeación tenemos los siguientes (Ver Anexo A - 4, pág. No. 256):

- 1) **Conciencia de las Oportunidades:** Este paso antecede a la planeación real, por lo tanto no es precisamente una parte del proceso de planeación. Una conciencia de las oportunidades en el ambiente externo, así como en el ambiente interno (dentro de la organización), es el verdadero punto de partida de la planeación. Conviene examinar ante todo las posibles oportunidades futuras, saber en dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender qué problemas deseamos resolver y por qué, y saber lo que esperamos ganar. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.
- 2) **Establecimiento de objetivos:** El segundo paso después de un diagnóstico de la situación de oportunidad, consiste en establecer objetivos para toda la organización y después para cada unidad o área específica, a largo y corto plazo. Los objetivos especificarán los resultados esperados e indicarán los puntos finales de lo que debe hacerse, a qué habrá de darle prioridad y qué habrá de lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimiento, reglas, presupuestos y programas.
- 3) **Desarrollo de las Premisas:** Consiste en establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación como son los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la organización.
El principio básico de las premisas de planeación es "cuanto más perfectamente los individuos a cargo de la planeación comprendan y acuerden utilizar métodos de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa." El pronóstico es importante para el establecimiento de las premisas, de tal manera que se debe preguntarse lo siguiente: ¿Qué tipos de mercados habrá?, ¿Cuáles son sus volúmenes de ventas?, ¿A qué precios?, ¿Cuáles productos ofrecen al mercado?, etc.

- 4) **Determinación de cursos de acción alternativos:** El cuarto paso en la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no son inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el cual no existan alternativas razonables y muy a menudo una alternativa que no sea obvia resulta ser la mejor. Por lo tanto, el problema más común no es el encontrar alternativas, sino reducir el número de ellas, de modo que pueda analizarse la más prometedora.
- 5) **Evaluación de cursos de acción alternativos:** Después de haber buscado cursos de acción alternativos y de haber examinado sus puntos fuertes y débiles, deben evaluarse, sopesándolas a la luz de las premisas y las metas.
- 6) **Selección de un curso de acción:** Esta es la etapa en la cual se adoptará el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y una evaluación de cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables, y puede ser que se decida seguir varios cursos en vez del mejor.
- 7) **Formulación de planes derivados:** En el momento en que se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y se aconseja casi siempre contar con planes derivados que apoyen el plan básico.
- 8) **Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:** Después de que se toman las decisiones y se establecen los planes, es darles una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Si se separan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y también establecer estándares importantes en comparación con los cuales puede medirse el avance de la planeación.

1.2.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN.- ⁵

Cuando se habla de la etapa de Organización, se debe tener presente que en su definición más amplia esta incluye:

- Las personas que trabajan en una compañía (Empresa u Organización).
- Los cargos que cada uno de los empleados desempeñan dentro de una compañía.
- La jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- La estructura de las relaciones entre las personas.
- Mecanismos a través de los cuales actúan y coordinan sus actividades

Una organización se forma cuando dos o más personas se unen para alcanzar un propósito común. El proceso de una organización establece la forma como se van a relacionar las personas en la estructura de ésta, y son estas personas las que poseen la fuerza de trabajo para alcanzar los fines y objetivos que se persiguen. Dentro de una Organización hay dos factores básicos e importantes los cuales son:

⁵ Referencias Bibliográficas retomadas de los siguientes autores: Koontz, "Administración"; Gómez Ceja, "Planeación y Organización"; James Gibson, "Teoría Organizacional".

- **LA AUTORIDAD:** Es la capacidad de poder hacer que otras personas realicen algún trabajo dirigido por alguien.
- **LA RESPONSABILIDAD:** Es el efecto de los resultados como consecuencia de tomar una decisión; va a ser competencia de una persona en particular.

A medida que se van dando nuevas dependencias dentro de una Empresa se hace necesario el delegar responsabilidad y autoridad a otras personas. La parte estructural de la Organización es la delegación.

El proceso de Organización requiere de operaciones y de instrumentos metodológicos para cumplir con sus propósitos. Entre los instrumentos más importantes se encuentran: Los organigramas (describen la estructura y las posiciones jerárquicas de cada unidad componente), los manuales de organización, flujogramas, estos sirven para describir las tareas y los procedimientos respectivamente.

NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de organizar es el de reducir la cantidad de trabajo; establecer actividades en forma sistemática para lograr objetivos. De tal manera que a la agrupación institucional se le proporciona una estructura, que sirve para poder controlar a cada miembro de la organización; sus tareas y actividades, también para identificar los recursos que se necesitan para realizar dichas tareas.

Diseñar y conservar estos sistemas de papeles es básicamente la función esencial de organizar. Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, debe de incorporar:

- (a) Objetivos Verificables**, que constituyen una parte central de la planeación.
- (b) Una idea clara de los principales deberes o actividades**
- (c) Un área de discusión (Tolerancia) o Autoridad.**

De tal modo, que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos. Además para que un papel de buenos resultados, habrá que tomar medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esta función. Es en este sentido, que se concibe la organización como:

- 1) La definición y la clasificación de las actividades requeridas.
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación).

- 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y las responsabilidades por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la organización.

Dentro de las distintas organizaciones existen 3 características comunes que se pueden identificar y estas son (ver Anexo A - 5, pág. No. 257):

- ❖ El Comportamiento
- ❖ Las Estructuras
- ❖ Los Procesos

CRITERIOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

El concepto de la eficacia organizacional se basa en la teoría de los sistemas, la cual considera a la organización como un todo en donde interactúan varios elementos en mutua dependencia. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir a la organización; es decir, que la organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los disuelve en otra forma (productos). La figura 1-10 (Ver Anexo A - 6, pág. No. 258) muestra como interactúan los distintos elementos.

Para la eficiencia dentro de la organización, además de los elementos de la figura No. 1-10 se debe agregar la dimensión del tiempo. Sin embargo, se debe tener presente que la teoría de sistemas tiene dos objetivos principales que son: Los criterios de efectividad deben reflejar todo el ciclo Insumo-Proceso-Producto, no simplemente el producto; y Los criterios de eficacia deben reflejar las interrelaciones entre la organización y el medio técnico más amplio dentro del cual existe. De estos dos puntos se pueden derivar dos corolarios:

1. La eficacia organizacional es un concepto omnímudo y encierra cierto número de conceptos componentes.
2. La tarea administrativa consiste en conservar el equilibrio óptimo entre todos esos elementos componentes.

La dimensión del tiempo entra en el modelo cuando una organización se conceptúa como elemento de un sistema más amplio (Medio Técnico) que con el tiempo toma procesos y devuelve recursos al medio técnico. Por consiguiente la prueba final de la eficacia de la organización es comprobar si es capaz de sostenerse a sí misma en el medio. La supervivencia de la organización, entonces, es la medida definitiva o a largo plazo de la eficiencia de la organización. Y sin embargo, la Administración debe disponer de indicadores que señalen la probabilidad de que sobrevivan, esos indicadores son del tipo a corto plazo y comprenden medidas de producción, eficiencia y satisfacción. Dos criterios más que son calificados de

intermedios son la adaptabilidad y el progreso; los cuales se observan en la figura No. 1-11 (ver Anexo A - 7, pág. No. 259).

♦ **INDICADORES A CORTO PLAZO:**

- (a) **Producción:** Refleja la capacidad de organización para producir la cantidad y calidad de productos que demanda el medio técnico. Las medidas de producción comprenden las utilidades, las ventas, la parte del mercado, el número de estudiantes graduados, los pacientes dados de alta, los documentos procesados, los clientes satisfechos, etc. Estas medidas se relacionan directamente con el producto que se consume por los clientes de la organización.
- (b) **Eficiencia:** Este concepto se define como la proporción entre productos e insumos. Este criterio a corto plazo enfoca la atención sobre todo el ciclo insumo-producto; y sin embargo destaca los elementos. Las medidas de eficiencia comprenden la tasa de beneficios sobre el capital y los haberes, el costo unitario, desecho y desperdicio, tiempo perdido, costo por paciente, por estudiante y tasas de ocupación, etc.
- (c) **Satisfacción:** Exige tomar en consideración los beneficios recibidos por sus participantes así como por sus clientes. Satisfacción y ánimo son términos generales que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Las medidas de satisfacción comprenden las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.

♦ **INDICADORES INTERMEDIOS:**

- (a) **Adaptabilidad:** Es el grado en que la organización puede responder, y responde, a los cambios internos y externos. Este criterio se refiere a la capacidad de la Administración en cuanto a percibir cambios en el medio técnico así como dentro de la organización misma. La ineficacia para lograr la producción; la eficacia, y la satisfacción pueden indicar la necesidad de adoptar las prácticas y las políticas administrativas; o tal vez el medio técnico exija diferentes productos o proporcione distintos insumos y, por lo tanto, se haga necesario un cambio.
- (b) **Progreso:** Una organización debe invertir en sí misma para incrementar su capacidad de sobrevivir a la larga. Las tentativas usuales de progreso son programas de capacitación para el personal administrativo y otros, pero más recientemente el alcance del progreso organizacional se ha ensanchado para abarcar cierto número de enfoques psicológicos y sociológicos.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

La organización se refleja a través de una estructura; la organización formal es la que se escribe en la carta de organización, y para la cual se hace necesario el plasmarla en un organigrama (herramienta que sirve para graficar los niveles dentro de una organización). Y la organización informal son aquellas relaciones interpersonales que surgen espontáneamente.

La red de relaciones sociales forma la organización informal. A la comunicación informal se le conoce como rumor.

A continuación se detallan las diferentes estructuras organizativas que se identifican en las distintas organizaciones:

- **ORGANIZACIÓN FORMAL.-**

La organización formal significa casi siempre, la estructura intencional de papeles en una empresa, organizada formalmente.

Cuando se dice que una organización es “formal”, no hay en ella nada inherentemente inflexible o demasiado limitante.

- **ORGANIZACIÓN INFORMAL.-**

Se considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, a un cuando contribuyan a resultados conjuntos.

Así las relaciones informales establecidas entre las personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida, pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

- **ORGANIZACIÓN MILITAR O LINEAL.-**

Es aquella en la que sus líneas o conexiones dentro de la estructura van en forma directa, desde los mandos superiores a los niveles operativos.

Se llama militar, porque es la que se emplea en la estructura de tipo militar, en la iglesia (el papa, los cardenales, obispos, sacerdotes). Depende de los objetivos para tomar diferentes estructuras y distintos niveles de responsabilidad y autoridad.

- **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.-**

Estas organizaciones nacen como consecuencia de la división del trabajo, y se le asigna a cada persona de acuerdo a las funciones que va a desempeñar, se va especializando. Esto permite el crecimiento de la empresa de forma acelerada.

- **ORGANIZACIÓN DE STAFF O DE ESTADO MAYOR.-**

Esta consiste en que el órgano Staff o Asesor solamente puede asesorar, pero no tiene autoridad sobre el departamento asesorado. Únicamente da recomendaciones, no tiene autoridad, ni responsabilidad.

1.2.3 ETAPA DE INTEGRACIÓN.- ⁶

La etapa de integración del proceso administrativo se enfoca al personal que conforma la estructura de la organización, se define como la mejor manera de ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventarios de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación o, de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que se realicen sus áreas con eficacia y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar muy vinculada con la organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de papeles y puestos.

Dentro de los papeles organizacionales la integración de personal, incluye conocimientos y enfoques que usualmente no son reconocidos por los gerentes quienes conciben a menudo la organización como el establecimiento de una estructura de papeles y le dan poca atención a la ocupación de estos papeles. La integración de personal permite la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo del gerente.

ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La función administrativa de la Integración de personal, se ve relacionada con el medio ambiente y con el sistema administrativo total, como se muestra en la figura No. 1-12 (Ver Anexo A - 8, pág. No. 260). Específicamente los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de la organización, que son necesarios para lograr sus objetivos. La estructura organizacional actual y proyectada determina el número y los tipos de gerentes requeridos. Estas exigencias se comparan con el talento disponible mediante el inventario de gerentes.

En base a estos análisis, se utilizan fuentes internas y externas en los procesos de reclutamiento, colocación, promoción y despidos. Otros aspectos esenciales que conforman la integración de personal son la evaluación, estrategia de carrera, capacitación y desarrollo de gerentes.

La integración de personal, afecta a la dirección y el control, es decir, la integración apropiada facilita la dirección.

Esta fase del proceso administrativo, requiere un enfoque de sistemas abiertos. Se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual está vinculada con el medio ambiente externo. Por lo tanto, debe tomarse en cuenta los factores internos de la organización, como son las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas; tampoco debe de ignorarse el ambiente externo, la alta tecnología exige personal de los diferentes niveles (bajos, medio y altos) bien capacitados, con alta escolaridad y sumamente expertos.

⁶ Referencias Bibliográficas retomadas de los siguientes autores: Koontz, "Administración"; James Gibson, "Teoría Organizacional".

LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-

Estas se refieren a las tareas y actividades tanto en grandes como en pequeñas organizaciones, para proporcionar y coordinar los recursos humanos.

Las funciones de los recursos humanos se relacionan con una variedad de actividades que influyen significativamente todas las áreas de la organización e incluyen las siguientes:

- 1) Asegurarse que la organización cumpla con las obligaciones gubernamentales que regulan las condiciones laborales entre los empleados y los empleadores.
- 2) Conducir análisis de puestos para establecer los requisitos específicos de un trabajo individual dentro de la organización.
- 3) Pronosticar los requerimientos necesarios de personal para lograr las metas propuestas.
- 4) Desarrollar e implantar un plan para alcanzar dichos requerimientos.
- 5) Reclutar el personal requerido por la organización para lograr sus objetivos.
- 6) Seleccionar y contratar el personal para llenar los puestos específicos dentro de la Organización.
- 7) Orientación y entrenamiento para los empleados.
- 8) Diseño e implantación de programas de Desarrollo gerencial y organizacional.
- 9) Diseño de sistemas para la evaluación del desempeño individual de los empleados.
- 10) Asistir a los empleados para desarrollar planes de carreras dentro de la organización.
- 11) Diseñar e implantar sistemas de compensación para todos los empleados.
- 12) Servir como intermediario entre la organización y sus sindicatos.
- 13) Diseñar sistemas de disciplina y manejo de sanciones.
- 14) Diseñar e implementar programas para asegurar la salud y seguridad de los empleados, proporcionando asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en su desempeño laboral.
- 15) Diseñar e implantar sistemas de comunicación para los empleados.

TAREAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.-

Las tareas que debe desempeñar un gerente de recursos humanos incluyen: planificar, organizar, formar, dirigir y controlar. En la gerencia de recursos humanos se desarrollan las siguientes tareas básicas:

- ♦ Análisis de puestos.
- ♦ Planificación de los recursos humanos.
- ♦ Formación del personal, selección, inducción, orientación.
- ♦ Evaluación del desempeño.
- ♦ Administración de salarios.
- ♦ Negociaciones colectivas.
- ♦ Seguridad e higiene.
- ♦ Desarrollo gerencial.
- ♦ Desarrollo organizacional.

- ◆ Planeación de carreras.
- ◆ Sistemas de disciplina y quejas.
- ◆ Motivación.
- ◆ Comunicación.

¿ Por qué es importante la administración de personal para todo gerente?

PARA EVITAR:

- (a) Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- (b) Una alta rotación de personal.
- (c) Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- (d) Que la empresa sea demandada por prácticas discriminatorias.
- (e) Que la empresa sea señalada o sancionada por operaciones inseguras.
- (f) Que los empleados crean que reciben un salario injusto.
- (g) Que la falta de capacitación limite la efectividad y productividad del personal.
- (h) Incurran en cualquier tipo de práctica laboral injusta.

**FACTORES QUE HACEN MÁS IMPORTANTE O INDISPENSABLE LA
APLICACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
EN LA ACTUALIDAD.**

❖ **LA INSTALACIÓN Y NUEVA FORMA DE TRABAJO.-**

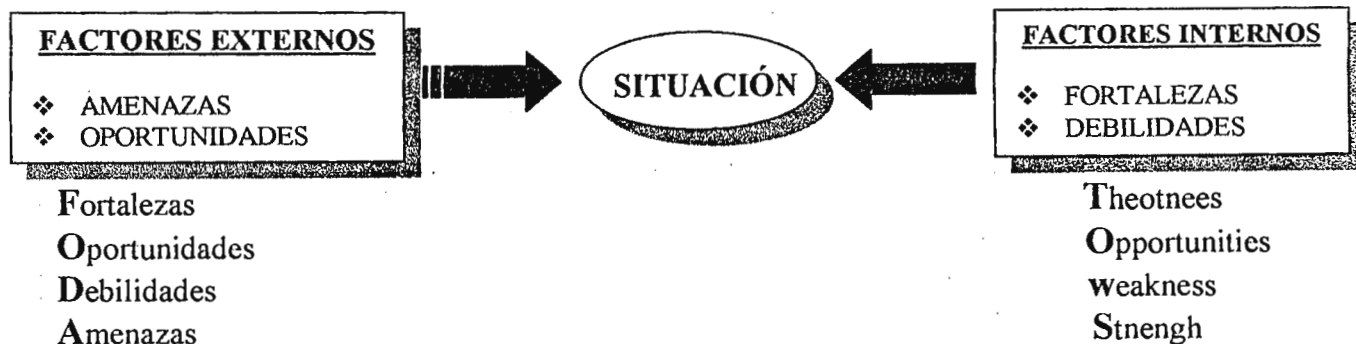
No hay duda de que muchos trabajadores están insatisfechos y eso se ha convertido en una gran preocupación para los gerentes, y estos problemas tienden a agravarse. Además a mayor nivel de educación en los trabajadores, sus exigencias aumentan y constituyen una nueva clase diferente de la generación anterior. Por lo tanto, el manejo de la insatisfacción resultante y aprender a motivar una fuerza laboral mejor preparada, serán problemas críticos en el futuro.

❖ **EL NUEVO ESTILO DE VIDA.-**

Los hombres y mujeres de todas las edades, parecen estar mas interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajadores serán cada vez más importantes.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

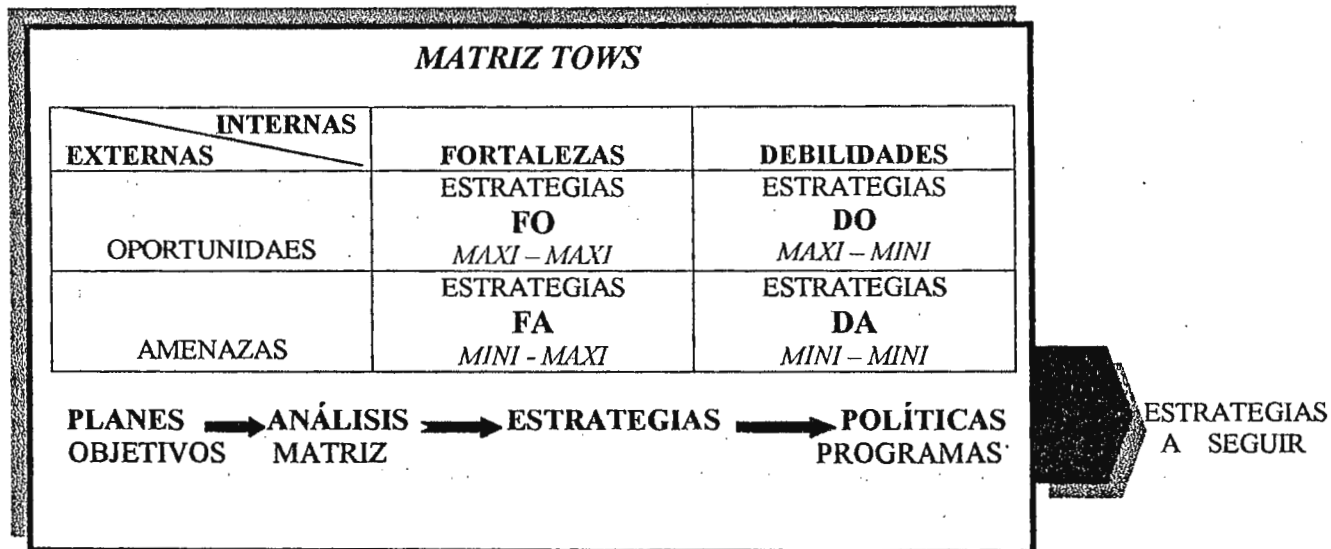
La planificación de los recursos humanos utiliza los conceptos que rigen la planeación estratégica, al analizar los factores internos y externos, sus amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Para ello se estudian a través de la matriz FODA, la cual se describe de la siguiente manera:



El orden de la planeación estratégica es el siguiente:

- 1) Verificar las amenazas:
 - * Competencia.
 - * Mercado.
 - * Personal no capacitado.
 - * Armas del enemigo.
 - * Etc.
- 2) Oportunidades dentro del mercado (medio ambiente).
- 3) Fortalezas: los recursos con que cuenta la empresa y la imagen dentro del mercado laboral.
- 4) Debilidades: la capacidad negociadora con que contamos, etc.

De tal manera que la matriz TOWS (FODA), viene a representar las estrategias a seguir, teniendo presente los planes, los objetivos, las políticas y los programas a seguir.



El resultado de la planeación estratégica de los recursos humanos es:

“ Un plan de inversión en el capital humano para la organización “

De tal manera, que se pueden dar dos contradicciones simultáneamente:

**Plan de inversión
En
Capital Humano**



Paradójicamente el Capital Humano es igual a persona-Dinero; es decir "lo que vale para la empresa equivalente en dinero una persona".

- ❖ Sociedad Empresaria: Donde los empresarios eran los que tenían la capacidad para el desarrollo humano.
- ❖ Sociedad Cooperativa: Cuando la empresa se hace demasiado grande, da paso a una corporación que los atienda. Por tal motivo se cambió al concepto de Capital Humano Cooperativo (participativo).



Este pensamiento:

1. Garantiza la supervivencia de la Empresa (a largo plazo).
 2. Mantiene la competitividad de la Empresa.
- ❖ Mercado Laboral: El recurso Humano disponible en la sociedad.
Habrá que evaluar ¿qué clase De recurso humano necesito?
Y ¿cuál existe en el mercado?

FACTORES QUE AFECTAN A LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.-**CUADRO SINOPTICO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN
LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

FACTORES	DESCRIPCIÓN
EXTERNAS	1. El Ambiente Externo: pueden agruparse en restricciones u oportunidades educacionales, socioculturales, político-legales y económicas.
	2. Igualdad de Oportunidad de Empleo: Prohíben prácticas de empleo que discriminen con base a la raza, color, religión, origen nacional, sexo o edad.
	3. La mujer en la Administración: En la última década más o menos, las mujeres han hecho grandes progresos para obtener puestos responsables dentro de las organizaciones. La representación de las mujeres en los consejos de administración está aumentando. No obstante, el número total de las que forman parte de los consejos de administración es todavía bastante pequeño.
	4. Integración de Personal en el Ambiente Internacional: Se debe tener presente el ambiente externo inmediato y reconocer los cambios a escala mundial provocados principalmente por el avance de la tecnología de las comunicaciones y por la existencia de corporaciones multinacionales. No es extraño que las grandes firmas internacionales cuenten con equipos compuestos por personal de muchas nacionalidades; la actitud geocéntrica es la base para considerar la organización como una entidad a escala mundial con una toma de decisiones de integración de personal.
INTERNAS	5. El Ambiente Interno: Se refiere a la integración de personal en puestos administrativos con personal de dentro de la firma, así como del exterior, a la determinación de la responsabilidad de esa función y la necesidad de que la alta dirección dé su apoyo para vencer la resistencia al cambio.
	6. Promoción desde Adentro: No sólo tiene valores positivos relativos a la moral y a la reputación, sino que también permite aprovechar la presencia de gerentes potencialmente aceptables entre los empleados.
	7. Promoción desde Adentro en compañías grandes: Las grandes organizaciones lucrativas y no lucrativas tienen tantas personas calificadas que la promoción desde adentro realmente se acerca a una condición similar a la de una política de libre competencia.
	8. La Política de Libre Competencia: Los gerentes deciden si los beneficios de una política de promoción desde adentro superan a las desventajas. Una política de libre competencia es un medio mejor y más honesto de lograr la competencia ejecutiva que la promoción obligatoria desde adentro.

1.2.4. ETAPA DE DIRECCIÓN.- ⁷

Esta función de dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.

La toma de decisiones dentro de la estructura de la organización se representa en el Esquema No. 1-1 (ver Anexo A - 9, pág. No. 261), y el cual se describe a continuación:

1. **Sistema de Dirección:** Es un conjunto de subsistemas o elementos relacionados, tomando este como un sistema socioeconómico.
La parte superior del esquema No. 1 (Anexo A - 9, pág. No. 261), recoge los subsistemas de la organización (técnico, decisión, humano, cultural y político o de poder); mientras la parte inferior desarrolla los que componen el proceso de dirección consecuentemente con el sistema de decisión (información, clasificación, organización, estructura y acción), gestión, operativos y de control.
2. **Sistema Cultural:** Es el conjunto de factores que configuran el medio ambiente. Los factores claves por considerar son:
 - El mercado de trabajo.
 - El índice de conflictividad social.
 - Los sindicatos.
 - Campos sociales, étnicos y religiosos.
 - Valores, actitudes, normas de vida y creencias (cultura).
 - Defensa de los derechos del consumidor.
3. **Sistema Político:** Son las leyes o declaraciones que fijan los lineamientos generales de la economía nacional. Los factores que deben ser considerados son los siguientes:
 - Situación Política.
 - Política Económica.
 - Fiscalización.
 - Legislación económico—administrativa.
4. **Sistema Técnico:** Es un enorme cambio fundamental por derecho propio, a medida que se adoptan y mejoran los avances técnicos de mecanización y automatismo. Los factores por considerar son:
 - La Infraestructura científica y tecnológica.
 - Conocimiento científico y tecnológico.
 - Nuevas tecnologías (existencia y política de apoyo).
 - Procesos y métodos productivos.
5. **Sistema Humano:** Se forma cuando el hombre se reunió por primera vez en grupos humanos. Las organizaciones políticas, son ejemplos del sistema, que pueden estudiarse de ese modo. Es un factor vital en cualquier organización.

⁷ Referencias Bibliográfica retomada de Koontz, "Administración"; Wayne Cascio, "Managing Human Resources".

6. **Sistema de Planificación:** Este sistema comprende el desarrollo de los sistemas alternativos y la selección entre ellos como medida necesaria de acción para lograr un objetivo. Es la función primaria y todos los gerentes la llevan a cabo.
7. **Sistema de Organización:** Define las tareas necesarias para llevar a cabo el objetivo, la distribución de estas tareas entre los subordinados y la asignación de autoridad.
8. **Sistema de Gestión:** Este constituye la guía y supervisión de los subordinados, incluyendo la motivación y coordinación e incluye la capacidad de obtención de los esfuerzos de los subordinados, mediante la comunicación y persuasión para alcanzar el objetivo.
9. **Sistema de Control:** Se define como el responsable de que los acontecimientos se ajusten a los planes. Por lo tanto, se establecen aquí normas de actuación real, comparándola con esa norma, a fin de corregir las desviaciones para asegurar que las actividades sigan en su ruta.
10. **Sistema de Información:** Este debe diseñarse de manera que satisfaga los tres niveles de toma de decisiones (estratégica, táctica y operativa), es el responsable de satisfacer necesidades de información que pueden captar la realidad exterior y comunicar información a los que tengan que tomar decisiones.
11. **Sistema de Decisión:** Las necesidades de información se pueden relacionar con el proceso de toma de decisiones; para cada actividad de decisión debe determinarse la información que requiere el gerente, permitiéndole llevar a cabo sus actividades. Las decisiones estratégicas se caracterizan por un alto grado de incertidumbre y están orientadas al futuro. Las decisiones establecen planes a largo plazo que influyen en toda organización. A este nivel las decisiones son irreversibles.

FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN.-

Es lógico que, aunque los objetivos de una organización pueden diferir hasta cierto punto en las diferentes organizaciones existentes, las personas que participan tienen también necesidades y objetivos que son particularmente importantes para ellos.

Mediante la función de dirección la alta gerencia ayuda a las personas que laboran en la organización a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una empresa. Por lo tanto, se deben tener presente y entender los roles o papeles asumidos por los empleados, la individualidad de cada uno de ellos y sus personalidades. (Ver Anexo A - 10, pág. No. 262).

Los factores humanos que se deben tener presente son los siguientes:

Factores Humanos en la Administración

No.	ROLES O PAPELES	DESCRIPCIÓN
1	Multiplicidad de Papeles	Los individuos son mucho más que simplemente un factor productivo en los planes de la alta gerencia. Son miembros de los sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y por lo tanto, influyen de manera importante en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos. En resumen, la alta gerencia y las personas a quienes dirigen son miembros interactuantes de un sistema social global.
2	No Existe La Persona Promedio	Las personas juegan distintos papeles pero también son diferentes en sí mismas. No hay una persona promedio. No obstante, en las organizaciones se parte de la suposición de que sí existen. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo ello con la suposición implícita de que las personas son esencialmente similares. A menos que la alta gerencia entienda la complejidad e individualidad de las personas, es posible que se apliquen equivocadamente las generalizaciones sobre la motivación, liderazgo y comunicación.
3	Importancia de la Dignidad Personal	El concepto de dignidad individual significa que los individuos deben ser tratados con respeto, no importa cuál sea su posición en la organización. Todas las personas que ocupan los diferentes puestos en la estructura organizativa contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.
4	Consideración de la Persona Total	No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que consideremos al individuo integral, no solamente contemplarlo como una persona con características separadas y distintivas, como el conocimiento, aptitudes, habilidades o rasgos de la personalidad. Si no como una persona que tiene todo eso en diversos grados. El ser humano es una persona total influida por factores internos.

Con el fin de comprender la complejidad de las personas, los especialistas en administración han desarrollado varios modelos. De tal forma, que se contemplarán tres modelos básicos de administración.

- * **Modelo Tradicional:** En este modelo se da relevancia al control y la dirección. La suposición subyacente es que los miembros de la organización cumplirán si las tareas y procedimientos son específicos y los miembros son seleccionados, capacitados y remunerados adecuadamente.

- * **Modelo de Relaciones Humanas:** Fue modificado y presta atención a necesidades sociales y egoístas. Por lo tanto, se reconoce que un trato y remuneración justos no son suficientes. No obstante, la alta gerencia se centran todavía en el control.
- * **Modelo de Recursos Humanos:** Este modelo es diferente, la alta gerencia es un planificador y facilitador que ayuda a los subordinados a alcanzar metas de desempeño. Existe una gran participación en la fijación de las metas. Además, si ocurren problemas, se evalúan varios factores como razones potenciales de las dificultades.

Acontinuación se presenta un cuadro representativo de la integración que se logra mediante las actividades como la dirección, selección, capacitación, evaluación, comunicación y control.

Cuadro Representativo
Teorías Alternativas de la Administración

FACTORES DE ANÁLISIS	MODELO TRACIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
SUPOSICIONES	1. El trabajo es rechazado inherentemente por la mayoría de las personas.	1. Las personas desean sentirse útiles e importantes.	1. El trabajo no es rechazado inherentemente. Las personas desean contribuir a las metas importantes que ayudaron a establecer.
	2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan para hacerlo.	2. Las personas desean pertenecer y ser reconocidos como individuos.	
	3. Pocos desean o pueden realizar trabajo que requiera creatividad, autodirección o autocontrol.	3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a las personas en el trabajo.	2. La mayoría de las personas pueden aplicar un autocontrol y autodirección mucho más creativo y responsable que lo que sus empleados actuales les exigen.
POLÍTICAS	1. La tarea básica de gerente es supervisar y controlar de cerca a los subordinados.	1. La tarea básica del gerente es lograr que todos los trabajadores se sientan útiles e importantes.	1. La tarea básica del gerente es utilizar sus recursos humanos "no aprovechados".
	2. Debe dividir el trabajo en operaciones sencillas, repetitivas y fáciles de aprender.	2. Debe mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que tengan a los planes.	2. Debe crear un medio en el que todos los miembros puedan contribuir hasta el límite de su capacidad.
	3. Debe establecer rutinas y procedimientos de trabajo detallados y aplicarlos con firmeza y justicia.	3. El gerente debe permitir que sus subordinados ejerzan cierto autocontrol y autodirección en las cuestiones rutinarias.	3. Debe alentar una participación total en asuntos importantes y continuamente ampliar la autodirección y autocontrol de los subordinados.
EXPECTATIVAS	1. Las personas pueden tolerar el trabajo si la paga es remunerativa y el jefe es justo.	1. Compartir información con los subordinados y hacerlos participar en decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	1. Ampliar la influencia, autodirección y autocontrol de los subordinados producirá avances directos en la eficacia de operación.
	2. Si las tareas son lo suficientemente sencillas y los empleados están bien controlados, producirán desacuerdo con las metas.	2. Satisfacer estas necesidades reforzará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán de buena gana"	2. La satisfacción con el trabajo mejorará como un "subproducto" del hecho de que los subordinados utilicen por completo sus recursos.

1.2.5. ETAPA DE CONTROL.- ⁸

La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la organización y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente vinculados. Ninguna de las dos (planeación y control) puede funcionar sin contar con la otra. El control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño debe compararse con criterios establecidos.

El proceso básico del control, sin importar donde se encuentre o se controle, comprende tres pasos:

- Establecimiento de Estándares.
- Medición del Desempeño frente a éstos Estándares.
- Corrección de las variables en relación con los estándares y planes.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES.-

Los planes son los puntos de referencia con que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso de la función de control es el establecimiento de planes. Sin embargo, como los planes varían en detalle y complejidad se establecen para ello estándares especiales.

Por definición se conoce a los estándares como criterios para el desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a la alta gerencia los avances del trabajo sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.-

La medición no siempre es factible, sin embargo, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe realizarse en base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones correctivas apropiadas.

Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué está haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla.

CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.-

Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es más fácil corregir las desviaciones.

⁸ Referencias Bibliográficas de los autores: James Gibson, "Teoría Organizacional"; Gómez Ceja, "Planeación y Organización"; Wayne Cascio, "Managing Human Resources".

La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte del Sistema de Administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas. La alta gerencia podrá corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas. También podrá corregir las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades.

Por otra parte, también puede hacerse correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con la acción final de la administración de personal: el despido. Asimismo, es posible que corrijan a través de una mejor dirección.

TIPOS DE ESTÁNDARES PARA EL CONTROL-

Entre los estándares para medir el desempeño esperado o real se encuentran los siguientes:

No	ESTÁNDARES DE CONTROL	DESCRIPCIÓN
1	Estándares Físicos	Son mediciones no monetarias y son comunes en el nivel de operación donde se utilizan materiales, se emplea mano de obra, se ofrecen servicios y se producen bienes.
2	Estándares de Costos	Los estándares de costo son mediciones monetarias, y como los estándares físicos, son comunes en el nivel de operación. Asignan valores monetarios a los costos de las operaciones.
3	Estándares de Capital	Existen diversos estándares de capital, todos derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la organización más que con los costos de operación y, por lo tanto, están relacionados primordialmente con el balance general más que con el estado de pérdidas y ganancias.
4	Estándares Ingresos	Estos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Es posible que incluyan estándares como el ingreso por la venta promedio por cliente, etc.
5	Estándares de Programas	Este consta de juicios subjetivos para evaluar el desempeño del programa, el tiempo y otros factores pueden utilizarse como estándares objetivos.
6	Estándares Intangibles	Son más difíciles de fijar, ya que no se expresan en medidas físicas o monetarias. En las organizaciones existen muchos estándares intangibles, en parte debido a que no se ha realizado una investigación adecuada sobre lo que constituye un desempeño deseado, quizás una razón más importante es que, cuando entran en juego las relaciones humanas en el desempeño, es muy difícil medir qué es "bueno", "eficaz" o "eficiente".
7	Metas como Estándares	En operaciones complejas de programas, es posible definir metas que puedan utilizarse como estándares de desempeño. La representación de metas cuantitativas representa un desarrollo importante en el área de estándares.
8	Planes Estratégicos como puntos de control para el control estratégico	Mediante el control estratégico se obtiene una visión no solamente del desempeño organizacional, sino también del siempre cambiante medio al vigilarlo. Los planes estratégicos requieren de control estratégico. Además, debido a que los controles facilitan comparar el desempeño deseado y el real.

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CONTROL.-

ETAPA DE CONTROL	NORMAS O PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
PROPÓSITO Y NATURALEZA DEL CONTROL	Principio del Propósito de Control	La tarea de control es garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.
	Principio de los controles dirigidos al futuro	Dadas las diferencias de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante más que en la simple retroalimentación de la información, mayor oportunidades tendrá la alta gerencia de prever desviaciones indeseadas de los planes y tomar medidas a tiempo para evitarlas.
	Principio de la Responsabilidad del Control	La responsabilidad esencial para ejercer el control es del gerente encargado de la realización de los planes. Ya que la delegación de autoridad, la asignación de tarea y la responsabilidad por algunos objetivos competen a los gerentes individuales, se deduce que el control de este trabajo debe ser ejercido por cada uno de ellos.
	Principio de la Eficiencia de los Controles	Las técnicas y sistemas de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y causas de las desviaciones de los planes, como un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.
	Principio de Control Preventivo.	Cuanto mayor sea la calidad de la alta gerencia en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles directos. Por tanto, la alta gerencia debe estar preparada para que perciban fácilmente las desviaciones de los planes y tomen medidas a tiempo para evitarlas.
ESTRUCTURA DE CONTROL	Principio de Relexión de los Planes	Cuanto más claros, completos e integrados sean los planes y estén mejor diseñados los controles para reflejar esos planes, más eficazmente responderán los controles a las necesidades de la alta gerencia.
	Principios de Adecuación Organizacional	Cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y cuanto mejor diseñados estén los controles para reflejar el lugar en la estructura organizacional donde se encuentra la responsabilidad por la acción, más facilitarán la corrección de las desviaciones de esos planes.
	Principio de Individualidad de Controles	Cuanto más entendibles sean las técnicas de control y la información para la alta gerencia que debe utilizarlos, más se emplearán y más producirán mejores controles.

ETAPA DE CONTROL	NORMAS O PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
EL PROCESO DE CONTROL	Principio de Estándares	El control eficaz exige estándares objetivos, precisos y adecuados. Debe haber simple, específica y verificable de medir si un programa de planeación está siendo seguido como estaba previsto. Los buenos estándares de desempeño, aplicados objetivamente, tendrán mayor probabilidad de ser aceptados por los subordinados porque los consideran justos y razonables.
	Principio de Control del Punto Crítico	El control eficaz requiere atención especial a los factores que son críticos para evaluar el desempeño en relación con los planes.
	Principio de Excepción	Cuanto más concentre la alta gerencia sus esfuerzos de control en excepciones importantes, más eficaces serán los resultados de su control
	Principio de Flexibilidad de los Controles	Si se requiere que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o cambios imprevistos en los planes, se necesita cierto grado de flexibilidad en su diseño. De acuerdo a este principio, los controles no deberán estar tan inflexiblemente vinculados con los planes como para que resulten inútiles si todo el plan fracasa o cambia de repente.
	Principio de Acción	El control se justifica sólo si las desviaciones indicadas o experimentadas en los planes son corregidas por medio de la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.

CAPÍTULO II: ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

Constantemente la Ingeniería Industrial encuentra nuevas áreas en las cuales aplicar el conjunto de métodos y técnicas que la constituyen a través del afán de los ingenieros que no satisfechos con el alcance que actualmente posee ésta rama de la ingeniería, centran sus esfuerzos por ampliar el campo de operaciones de las técnicas de ingeniería industrial.

Dentro de éstas nuevas áreas hoy en día, las Organizaciones de Desarrollo constituyen una parte del campo de operaciones de la ingeniería industrial, debido a la complejidad de sus operaciones e importancia que su desarrollo representa para la sociedad salvadoreña.

2.1 DEFINICIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.-

Por definición las Organizaciones de Desarrollo tratan de promover ayuda concreta y eficaz a la población objetivo de cada una de ellas, hasta donde sus medios y capacidades permitan brindarles un servicio.

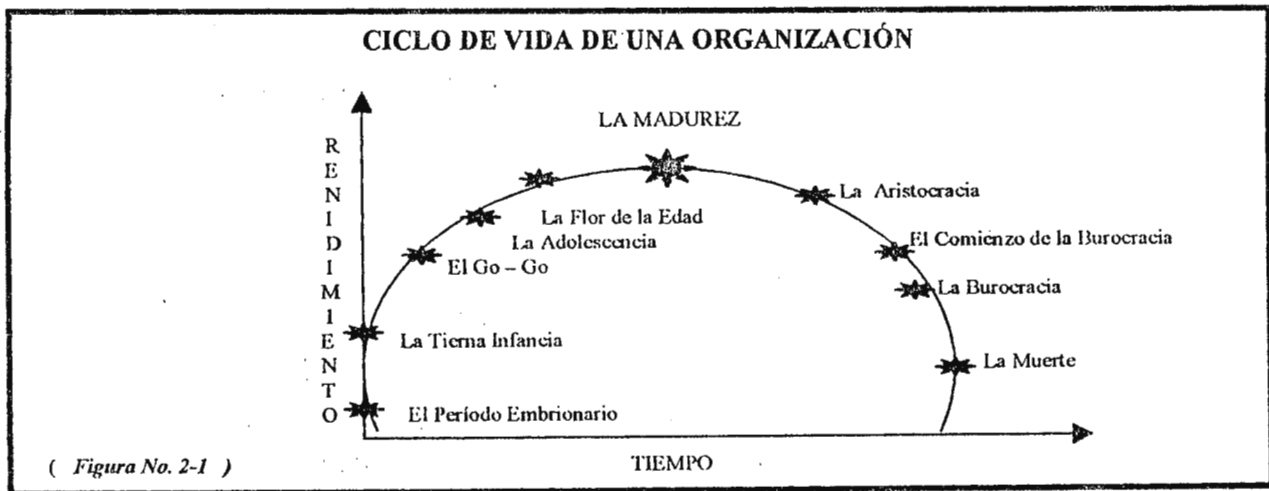
Las Organizaciones de Desarrollo, están teniendo un espacio cada vez más importante en la sociedad salvadoreña, las cuales despiertan interés y simpatía creciente en la población objetivo, que ve o espera de ellas un comportamiento distinto del que tienen las instituciones oficiales o tradicionales.

Dentro de las Organizaciones de Desarrollo se encuentran instituciones privadas y públicas, las cuales trabajan para apoyar el desarrollo técnico de la sociedad salvadoreña brindándoles proyectos de proyección educativa, tecnológica y social con fondos del gobierno o de instituciones de financiamiento internacional.

2.2 EL CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO.- ¹

Al igual que en una empresa comercial o industrial, las organizaciones de desarrollo sin fines de lucro pueden fácilmente surgir y desaparecer, desarrollarse y luego declinar, cambiar de amplitud, atravesar crisis importantes, morir repentinamente y luego renacer un poco más tarde. A éste proceso se le conoce como "*Ciclo de Vida*" y presenta el camino bajo el cual se puede estudiar el desarrollo de una organización. (Ver Figura No. 2-1).

¹ Referencia Bibliográfica retomada de Gestión Norsud, "Gerencia en las ONG".



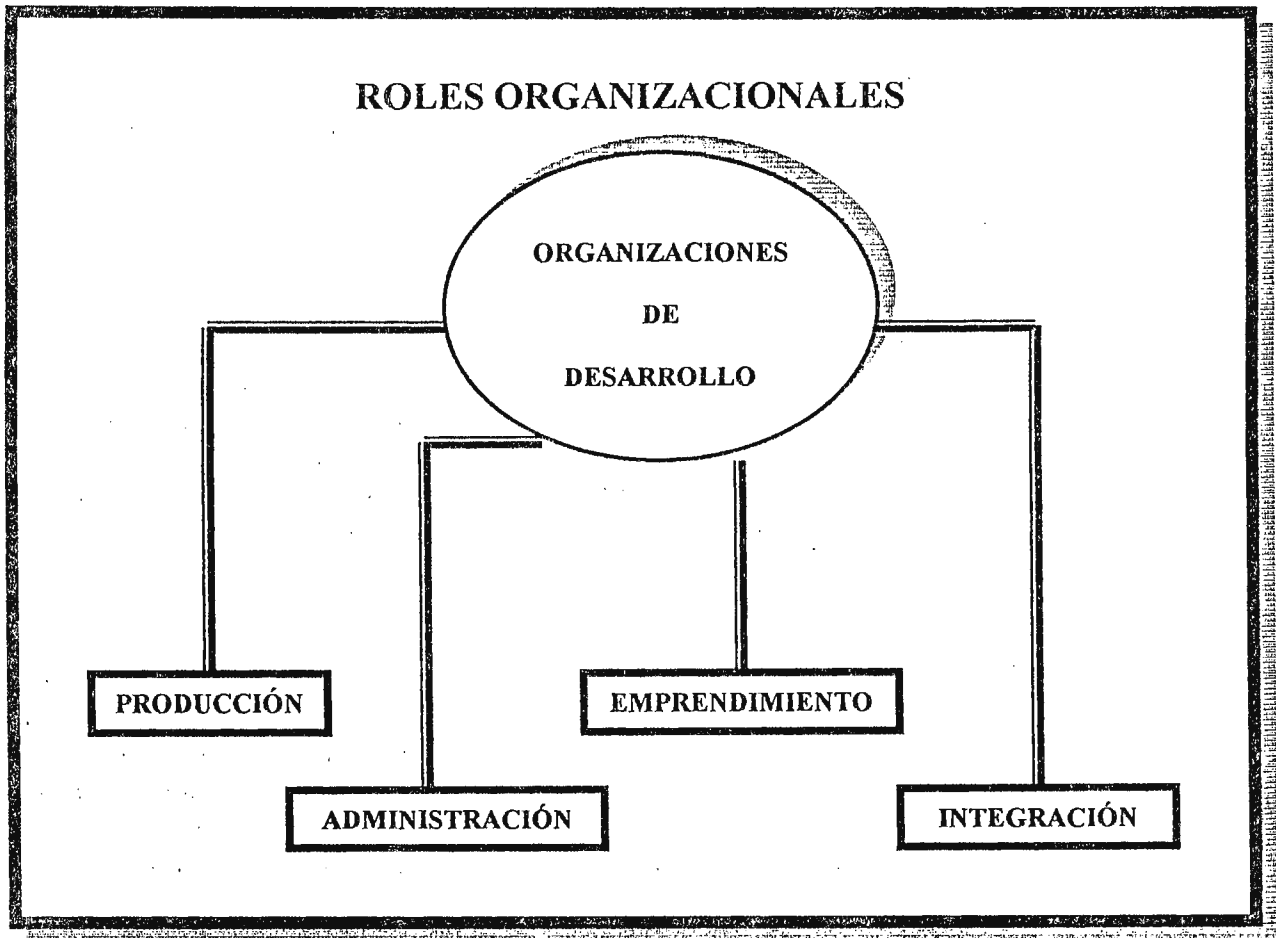
Las etapas de desarrollo del ciclo de vida son las siguientes:

- (a) **PERÍODO EMBRINARIO.-** Esta etapa comienza antes del nacimiento de la organización sin fines de lucro. Durante una reunión, formal o informal, alguien manifiesta una idea y propone una solución para resolver un problema de la comunidad. Se intercambian puntos de vista y empieza el entusiasmo. Esto último es indispensable para generar el compromiso necesario para el lanzamiento de una nueva organización. Si la idea original no llega a engendrar un compromiso y la energía indispensable para realizarlo, el proyecto fracasa.
- (b) **LA TIERNA INFANCIA.-** Si la idea sobrevive el período embrionario y logra dar nacimiento a una organización, la etapa siguiente consistirá en un ajetreo frenético donde ya no se sueña, sino que se actúa. En esta etapa, los fundadores son los que se ocupan de hacer todo (desde responder por teléfono hasta tomar decisiones importantes). Habitualmente, estas organizaciones tienen una gran falta de personal y de fondos, y son muy vulnerables. Si no llegan a encontrar los fondos necesarios, pueden extinguirse a una edad muy temprana.
- (c) **EL "GO - GO".-** En ésta etapa la organización ve ocasiones por todos lados y parte a su conquista con un apetito enorme (es decir, llega a ver y a discernir). El aspecto visionario del período embrionario se encuentra combinado a la sed de acción adquirida durante la tierna infancia. Sin embargo, esta organización no puede ejercer una acción sostenida y no tiene la experiencia suficiente como para establecer sus prioridades.
- (d) **LA ADOLESCENCIA.-** En la adolescencia la organización se toma tiempo para dotarse de una base administrativa. Se pasa más tiempo en reuniones de planificación y coordinación. Se adopta un sistema contable, políticas con respecto al personal, reglamentos escritos, etc. Sin embargo, se corre el riesgo de crear dos fuerzas opuestas

que podrían dividirla. Un grupo se consagrará a asentar la estabilidad administrativa, mientras que el otro grupo querrá emprender nuevos objetivos.

- (e) **LA FLOR DE LA EDAD.-** Cuando se ha alcanzado la flor de la edad la organización se preocupa por obtener los mejores resultados posibles, su visión está intacta y se ha dotado de los sistemas que necesitaba para ser eficaz. En esta etapa la organización se fija metas y objetivos que piensa alcanzar. Los resultados son previsibles y la productividad es grande.
- (f) **LA MADUREZ.-** Una vez llegada a la madurez la organización busca siempre la eficacia y posee un sistema administrativo con rendimiento elevado, pero su visión original se ha atenuado. La organización ya no busca cambiar el mundo, busca aprovechar el mundo que ha creado. Ya no tienen ese sentido de la urgencia. Las nuevas ideas son recibidas con indiferencia, sin entusiasmo. Si la decadencia de la organización prosigue, también se perderá el interés en buscar la eficacia.
- (g) **LA ARISTOCRACIA.-** Si la institución continúa declinando la próxima etapa es la aristocracia. La organización aristocrática está vacía. Los que tienen el poder temen inconscientemente por el futuro de la organización, pero no expresan jamás ese temor. La organización está como paralizada contemplando su propio pasado. Cada vez se destinan más fondos a los sistemas de control administrativo, a la capacitación del personal, a las relaciones humanas y cada vez menos fondos se dirigen hacia la innovación y los resultados.
- (h) **EL COMIENZO DE LA BUROCRATIZACIÓN.-** Comienza cuando la organización se da cuenta de que algo no funciona. Quizás fuentes importantes de financiamiento le negarán su apoyo, o tal vez los medios de información lanzarán un ataque contra ella. Si la organización no tiene acceso a fuentes externas de financiamiento, incluso si ya no produce gran cosa, eventualmente se va a extinguir. Si el financiamiento se encuentra disponible, pasará a la etapa siguiente, de lo contrario la organización llega a su fin (Muerte).
- (i) **LA BUROCRACIA.-** Todo lo que queda a la organización, que se ha vuelto burocrática son: formularios, procedimientos y papeles. No se lleva a cabo nada más. Todo debe ser escrito. La organización pierde el contrato con la realidad. Eventualmente, el ambiente se volverá tranquilo y sereno.

Para completar el análisis del ciclo de vida de una Organización de Desarrollo es importante el conocer su funcionamiento mediante 4 roles muy importantes, y estos son:



Como se observa en la figura anterior, los cuatro roles son:

- **PRODUCCIÓN:** Esta tarea se refiere a los resultados por los cuales la organización existe.
- **ADMINISTRACIÓN:** Se refiere a la toma de decisiones en el momento, secuencia e intensidad adecuadas.
- **EMPRENDIMIENTO:** Es la capacidad de la organización de impulsar nuevas ideas y emprender nuevos proyectos, adaptándose a los cambios del medio ambiente, con creatividad del medio ambiente con creatividad y sabiendo tomar riesgos.
- **INTEGRACIÓN:** Es la integración de los diferentes roles y espíritu de equipo, vista como un proceso adormecedor de la dinámica de los grupos; es decir, sin que genere cambios positivos en la Organización.

A medida que una organización pasa por las diferentes etapas del ciclo de vida, los roles organizacionales adquieren una importancia relativa diferente, es decir:

1. Para la etapa de El período Embrionario, es importante el realizar tareas que conlleven a la utilización de los pasos de emprendimiento y la integración. Sin dejar a un lado las otras dos tareas que son la producción y la administración, las cuales no ejercen mayor relevancia en el periodo de nacimiento de una organización. (paEI)
2. En la etapa de La Tierna Infancia, los resultados que se obtiene de los objetivos que se persiguen (Producción) y la integración en la organización son los pasos a los cuales se convergen toda la energía de las instituciones. (Pael).
3. Los roles de producción, Emprendimiento e Integración para la etapa del GO –GO son los que se persiguen con mayor fuerza, dejando en un segundo plano pero sin descuidar la administración. (PaEI)
4. La adolescencia en una Organización le da mayor relevancia a la Administración, el Emprendimiento y la Integración (AEIp).
5. La Flor de la Edad es la etapa en que las organizaciones deben mantener para lograr un mayor ciclo de vida, y para ello es necesario que se dé importancia en la conformación de los diferentes roles de manera que no se descuide uno. Por lo tanto en esta etapa es necesario el lograr un equilibrio en las tareas que se desempeña para lograr el fin para el cual fue creada la organización. (PAEI).
6. En la Madurez, las organizaciones dedican sus esfuerzos en lograr una mayor producción, se dedican a procesos administrativos para su institución, y tratan de mantener una buena integración; sin embargo, es en esta etapa en la cual empiezan a estancarse, debido a que no fluyen con mayor consistencia proyectos en caminados a nuevas ideas emprendedoras. (Pael)
7. La Aristocracia en una organización le da mayor importancia a lograr procesos administrativo más sofisticados y tratar la manera de mantener una integración con los componentes de la organización, se descuida mayormente la innovación y creatividad de nuevos horizontes de planeación. (pAel).
8. El Comienzo de la Burocratización dentro de una Organización, es el que hace desaparecer la visión de emprender nuevos proyectos y mata la producción. Por lo tanto, solamente importa lograr formas y procesos administrativos que logren mantener una mejor integración de todos los factores internos y externos que conforman su medio ambiente. (AI).
9. Para una organización que se encuentra ya en la búsqueda de una mejor administración, sin importar sus niveles de producción, su capacidad innovadora(Emprendimiento) y su capacidad para integrar; se encuentra situada en la etapa de la Burocracia. (A) la cual llevará a un corto plazo a toda organización a la muerte.

2.3 COMPONENTES SISTEMÁTICOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.- ²

Como se ha observado al analizar el ciclo de vida de una organización, está se encuentra influenciada por diversos elementos internos de la organización como los son: el liderazgo, las prioridades, la organización administrativa, los métodos de trabajo, los fondos y los recursos disponibles, la motivación, las fuentes de conflictos, los servicios ofrecidos, etc.

Estos elementos también están sometidos a la influencia de factores externos, los cuales son: una necesidad de la comunidad, los fondos recogidos, el apoyo obtenido, la amenaza de la competencia, etc.

Por lo tanto, se puede decir que una Organización es un sistema sistemático, el cual se ve interrelacionado con su medio ambiente. Teniendo que estudiar los distintos subsistemas de organización, los cuales se describen a continuación (Ver Figura No. 2-2, Pág. No. 42).

1. El Subsistema Razón de Ser: Valores, Grandes Orientaciones de la Organización.-

Este subsistema proporciona a la organización sus orientaciones, precisando:

- La Misión o la Función de la Organización en la Sociedad.
- Los Valores a Favorecer.
- Los Objetivos Generales.
- Las Políticas.
- Las Zonas de Servicio y las Categorías de Clientes.
- Los Servicios Ofrecidos y los Resultados Anticipados.

2. El Subsistema Tecnológico.-

Incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos. Se divide en tres categorías las cuales son:

- EL MATERIAL (Hardware):
 - ✓ Edificios
 - ✓ Equipos
 - ✓ Instrumentos
- EL TÉCNICISMO REQUERIDO (Software):
 - ✓ Conocimientos
 - ✓ Habilidades
 - ✓ Métodos, Procedimientos, Procesos de Trabajo
 - ✓ Programas Informativos
- Las FINANZAS necesarias para organizar los medios de transformación

² Referencias Bibliográficas retomadas de los autores: Gestión Norsud, "Gerencia en las ONG"; James Gibson, "Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos".

3. El Subsistema Estructural.-

La estructura dentro de la organización formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades. Este subsistema se observa a través de:

- El Organigrama
- La Descripción de las Tareas y de las Necesidades
- Los Procedimientos y los Reglamentos
- Los Mecanismos Formales de Coordinación y de Comunicación

4. El Subsistema Psico-Social.-

Está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización, los cuales son:

- La Motivación y el Rendimiento
- Los Status y los Roles
- El Clima
- Los Fenómenos de Grupo
- El Liderazgo y la Influencia
- Los Conflictos
- Las Comunicaciones Informales

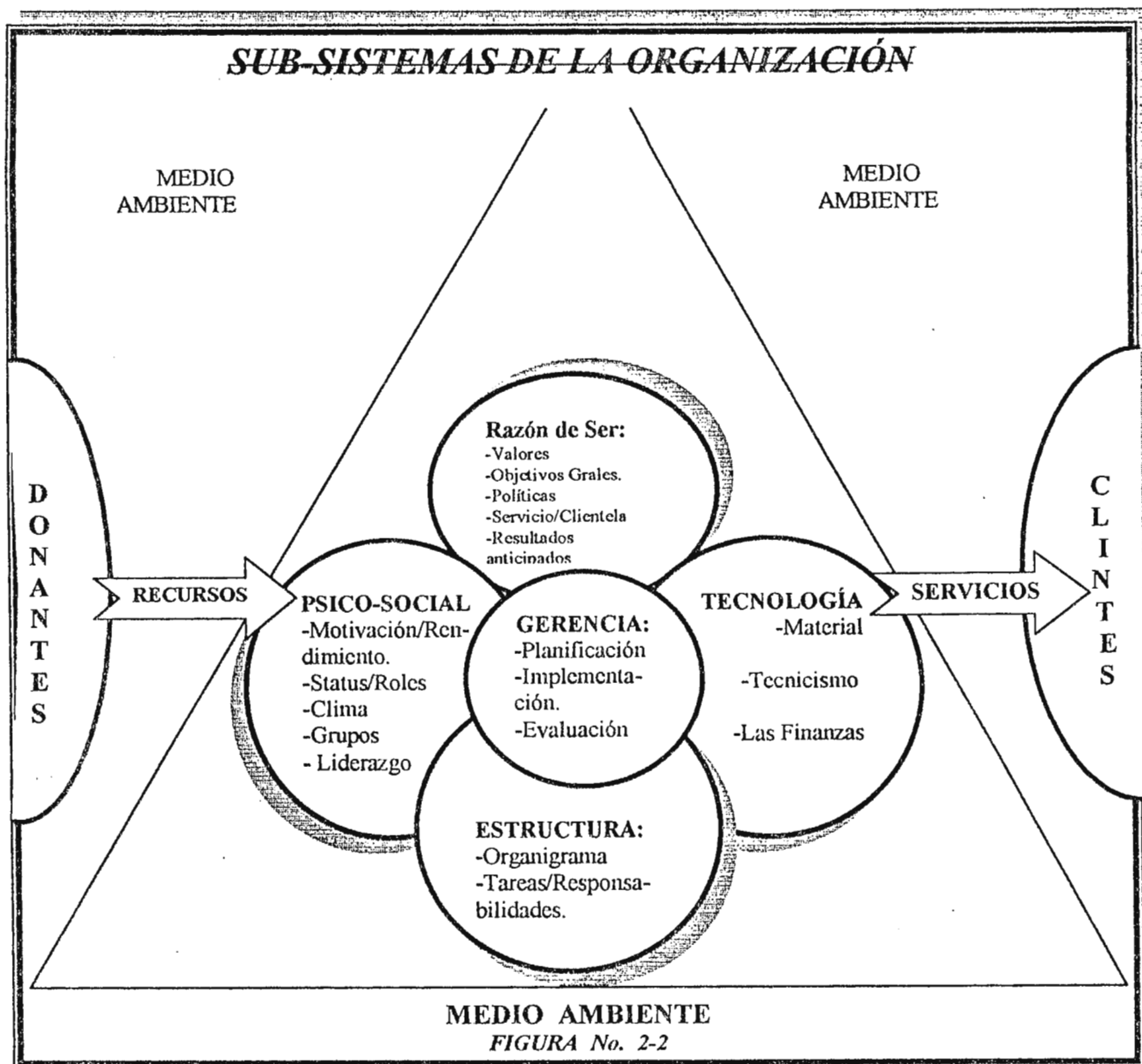
5. El Subsistema Gerencial.-

Representa el elemento central de la organización. Tiene una doble responsabilidad: Asegurar relaciones equilibradas en su medio ambiente y armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos. La gerencia se ejerce a través de:

- Planificación
- Implementación
- Evaluación
- Resultados Anticipados
- Recursos

Este subsistema cumple con las siguientes funciones:

- Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar (Proceso de Administración).
- Integrar la Organización a la sociedad global de la cual forma parte.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.
- Tener acceso a la clientela (Clientes, usuarios, beneficiarios, etc.).
- Establecer o actualizar la misión de la Organización.
- Integrar los subsistemas psico-social, estructuras, tecnológico y razón de ser.



2.4 LA DIFERENCIA ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO Y OTRAS ORGANIZACIONES.- ³

Las Organizaciones de Desarrollo difieren significativamente de todas las otras Organizaciones, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- ☐ **LA PROPIEDAD.-** Nunca se sabe bien a quién “pertenece” la organización sin fines de lucro. ¿A los miembros?, ¿Al consejo de administración?, ¿A los clientes?, ¿A los donantes?. En una sociedad con fines de lucro es evidente que los propietarios se

³ Referencias Bibliográficas de los autores: James Gibson, “Organizaciones: Conducta, Estructuras, Procesos”.

benefician con el éxito de la organización. Pero en el caso de una organización sin fines de lucro es el que obtiene más beneficios.

- ☞ **DOS CLIENTES DIFERENTES.-** En el caso de las Organizaciones sin fines de lucro, es el cliente quien proporciona los fondos a cambio de bienes o servicios. Las organizaciones de desarrollo sin fines de lucro tienen también clientes, pero éstos no pagan por sus bienes o sus servicios como sucede habitualmente. Es necesario entonces compensar de otra manera una renta; es así que la organización sin fines de lucro tiene donantes. Por otra parte, se debe tener presente que las organizaciones de desarrollo conforma un sistema, y dentro de un sistema todas las partes están afectadas por lo que le sucede a una parte en particular; es decir, que lo que cada institución de desarrollo hace por sus clientes tendrá influencia directa sobre la reacción de los donantes y viceversa.
- ☞ **LOS DONANTES.-** La existencia de donantes dentro de las organizaciones de desarrollo implica que existe un buen número de personas o de agentes de financiamiento que se sienten con el derecho de decidir o por lo menos de influenciar su misión, sus objetivos o su rendimiento, aunque no posean la capacidad para hacerlo.
- ☞ **EL ÉXITO Y LA SOBREVIVENCIA.-** Para sobrevivir y alcanzar el éxito las sociedades sin fines de lucro deben responder a las necesidades de su clientela. Aunque a veces pase lo mismo en las organizaciones de desarrollo, parece que en general es más importante satisfacer a los donantes.
- ☞ **LA DEMANDA SOBREPASA SIEMPRE LA OFERTA.-** La demanda de lo que la mayoría de organizaciones de desarrollo ofrece, es a menudo superior a lo que ellas pueden proporcionar. Las organizaciones de desarrollo se encuentran entonces ante la dificultad de decidir quién será atendido en primer lugar y cuál será la mejor manera de utilizar los recursos disponibles. De ahí las listas de espera que corren el riesgo de transformarse en papeles de escritorio.
- ☞ **RESPONSABILIDAD DIFUSA.-** En una sociedad sin fines de lucro la responsabilidad de la eficacia de la organización es relativamente fácil de establecer. Los propietarios eligen un consejo de administración que nombra un Director General para llevar adelante la empresa. En una organización de desarrollo sin fines de lucro no es tan fácil. Los miembros del consejo no son <<Propietarios>>; algunos se consideran administradores. Ciertos empleados voluntarios en particular, pueden incluso formar parte del consejo de administración. Es posible que el Director General pueda ejercer su autoridad sobre ciertos empleados y no sobre otros.
- ☞ **LA MOTIVACIÓN.-** La mayoría de las organizaciones de desarrollo tiene un personal muy motivado que considera más importante el hecho de poder ser útil que el éxito financiero. Este celo y esta motivación pueden también ser fuente de frustración para el gerente de una organización sin fines de lucro.

☞ **LA CONFUSIÓN DEL SISTEMA TECNOLÓGICO.-** En una organización de desarrollo nunca se sabe cuál es el método más eficaz para proporcionar los servicios. Las teorías en materia de desarrollo son numerosas y a veces vagas e inciertas. Cuando algo marcha, excepcionalmente se sabe por qué.

☞ **LA COMPLEJIDAD Y EL DINAMISMO DEL MEDIO AMBIENTE.-** La mayoría de las organizaciones de desarrollo forman parte de un sistema global muy complejo, en constante mutación. Raras son aquellas que saben sacar partido de ello. La mayoría de los problemas que las organizaciones buscan resolver están relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida, pero los cambios que escapan a su control intervienen constantemente y les impiden alcanzar sus propios propósitos.

Todas éstas diferencias hacen que las organizaciones de desarrollo sean mucho más difíciles de administrar que las sociedades con fines de lucro. Es más difícil fijar metas, elegir una estrategia que asegure el éxito, medir los progresos, ejercer el control, integrar las personas y las tareas y evaluar los resultados. La obtención y atribución de los fondos es también mucho más complicadas.

2.5 MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESOS.⁴

Para comprender la administración en las organizaciones se hace necesario el analizarlo a través de la explicación de un modelo característico, el cual ayuda a comprender mejor a las organizaciones.

En el se puede hacer referencia para analizar la conducta, estructura, procesos, resultado del desempeño, cambio y progreso, el medio ambiente y el clima organizacional.

De tal manera, que con éste modelo se pretende:

- a) Mostrar las variables conductuales, estructurales y de proceso, que sean decisivas.
- b) Analizar como el ambiente externo influye en ellas, para la toma de decisiones.
- c) Destacar la importancia de considerar las responsabilidades correspondientes al área de la administración en lo referente a los individuos, los grupos y la organización en general.
- d) Hacer hincapié en la importancia de los resultados del desempeño en tres grados: individual, colectivo y de organización.

⁴ Referencia Bibliográfica retomada del libro "Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos" de James Gibson.

El modelo del comportamiento de las organizaciones se muestra en la figura No. 2-3 en el Anexo B (Ver Pág. No. 263).

La figura No. 2-3 muestra la forma de la administración de las Organizaciones, analizando las siguientes variables:

1. La Sociedad y Las Organizaciones.-

Se dice que la mayoría de las Organizaciones se ven influenciadas por las sociedades, es decir, que las organizaciones son creadas por las sociedades. Por lo tanto para la teoría de sistemas llama la atención sobre las relaciones entre las Organizaciones y la sociedad crea y sostiene. Toda organización debe responder a las restricciones legales y políticas, y al cambio económico-tecnológico y fomentarlo.

2. Características Personales.-

El desempeño personal es el fundamento del desempeño de toda la organización. Por lo tanto, se deben conocer más que superficialmente las determinantes del desempeño personal. Entre las determinantes se contemplan aquellas que se relacionan con las actitudes, percepciones, personalidad y valores, y el desempeño personal.

3. Variables Grupales e Intergrupales.-

Los grupos se forman en las organizaciones por la acción administrativa, pero también por los esfuerzos personales. La alta gerencia crea grupos de trabajo para llevar a cabo tareas y trabajos asignados. Los grupos de mandos y de tareas conforman áreas o departamentos, comisiones especiales, juntas y comités. Estos son creados por decisión administrativa y se les conoce como grupos formales. A medida que éstos grupos funcionan e interactúan con otros grupos, crean características, como estructura, procesos, normas, papeles y cohesión.

Los grupos también se forman por decisión de los empleados. Estos grupos, calificados de informales, se organizan alrededor de intereses comunes y de amistad.

4. Liderazgo.-

En todas las organizaciones existen líderes, pueden encontrarse en grupos formales e informales, pueden ser de los mandos altos o medios. Por lo tanto, es tan grande la importancia del liderazgo eficaz para obtener un desempeño de la organización colectiva y personal, que ha incitado a realizar estudios para determinar sus causas.

5. La Motivación.-

La motivación para el trabajo y la capacidad de realizarlo, interactúan para determinar el desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y predecir cómo surge, inicia, sostiene y detiene la conducta de los individuos.

6. El Diseño Macro-organizacional.-

Una determinante importante del desempeño eficaz en todos los grados es el diseño Macro-organizacional. El diseño de una organización implica la aplicación de principios de división de mano de obra, bases departamentales, alcance de control y delegación de autoridad. El resultado, cuando se aplican esos principios es una estructura de relaciones de tareas y autoridad que intentan canalizar la conducta de los individuos y grupos hacia altos niveles de desempeño.

7. El Diseño Micro-organizacional.-

Se refiere al proceso por el cual la alta gerencia especifica los métodos, el contenido y las relaciones de los puestos para satisfacer los requisitos tanto organizacionales como personales.

8. El Proceso de las Recompensas.-

Uno de los más poderosos procesos que influyen en el desempeño personal es el sistema de recompensas de la Organización. La organización puede utilizar las recompensas no sólo para incrementar el desempeño de sus empleados actuales, sino también para atraer a empleados hábiles hacia la organización.

9. El Proceso de Toma de Decisiones.-

La calidad de la toma de decisiones depende de que se hayan solucionado los objetivos adecuados y que se identifiquen los medios apropiados para alcanzarlos.

10. El Proceso de Comunicación.-

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ella.

11. Productos del Desempeño: Personales, Grupales y de Organización.-

Es la consideración de base, y como hemos observado se realiza en 3 niveles o grados los cuales son: personales, grupales y de organización.

Los desempeños ineficaces en cualquier nivel son la señal de que deben tomarse medidas para corregirlos.

2.6 EJEMPLO DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.-**2.6.1 ORGANIZACIONES DE DESARROLLO PÚBLICAS Y PRIVADAS
EN EL SALVADOR.-**

Entre las organizaciones de desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral de mayor transcendencia en El Salvador es FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo), la cual ha realizado muchos proyectos los cuales han permitido tanto al sector empresarial como al sector educativo el conocimiento de nuevas técnicas y el desarrollo de capacidades en conjunto.

De tal manera, que se reduce la brecha que existe entre el sector empresarial y el sector educativo preparando profesionales que estén acordes a las necesidades de tecnología que requieren las empresas salvadoreñas.

Hasta el momento, se cuenta con muchas Organizaciones dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, las cuales impulsan proyectos que pretenden hacerle frente a las necesidades de la apertura de nuevos mercados en el área Centroamericana.

Las siguientes tablas muestran algunas instituciones de desarrollo en El Salvador⁵

⁵ Tomadas del "Directorio de Instituciones Capacitadoras de Agentes de Cambios Educativos, (El Salvador 1996)

TABLA No. 2-1: "ORGANIZACIONES DE DESARROLLO"

No.	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	ACADEMIA PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (AED)	Es una institución no gubernamental que inició sus labores en el año de 1961 su misión es: "Pro - porcionar el desarrollo humano a través de políticas para con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales, comunitarias, escuelas y universidades. Con ellos persiguen alcanzar los retos económicos, sociales y de medio ambiente a través de la educación y el desarrollo del recurso humano". El área geográfica de acción de dicha institución es TODO EL PAÍS. Cuenta con profesionales con un nivel de educación de Doctorados, Masters, Licenciados en Educación y profesores. Entre los principales programas desarrollados se encuentran: * Maestros en Servicio CAPS/EMDE, su objetivo es el de mejorar la calidad educativa y es - tá dirigido a los maestros en servicio. * Radio Interactiva, su objetivo es mejorar la capacidad para las matemáticas dirigido para los estudiantes de 1º y 2º grado. * Manuales de Evaluación, su objetivo es mejorar la calidad y está dirigido a los maestros.
2	ASOCIACION FE Y ALEGRIA	Inició su labores en el año de 1969, su misión está dirigida a promover una educación popular integral, que forme hombres y mujeres, conscientes de su dignidad como persona y como hijos de Dios, comprometidos en su propio desarrollo y en la construcción de una sociedad justa y humana, respetuosos y defensores de la naturaleza. El área geográfica de acción de dicha Asociación es Santa Ana, Chalatenango, San Salvador y San Vicente, sus especialidades en capacitaciones se centran en la educación formal y no formal y la educación popular; cuentan con un personal especializado en las ramas de la Licenciatura en Filosofía, Administración de Empresas e Ingenieros. Entre los principales programas desarrollados se encuentran: * Programación Curricular y Evaluación, el objetivo que pretende alcanzar es el capacitar en programas del área vocacional y está dirigido a Instructores. * Capacitación Administrativa, el objetivo es la formación administrativa de procedimientos internos dirigido a Directores, Instructores y técnicos.
3	ASOCIACION INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y EL PROGRESO SOCIAL (CIDEP)	Es un organismo No-gubernamental cuya misión es el de trabajar en la educación sostenible, formables y no formales que aseguren la calidad técnica, y que promuevan un proceso permanente de cambio y de participación de hombres y mujeres para el mejoramiento de su calidad de vida. Su área de acción se centra en los departamentos de Chalatenango, San Salvador, Cabañas y San Vicente. Los principales programas desarrollados son: * Alfabetización de Adultos, su objetivo es elevar el nivel académico, actitudes y conductas para potenciar su desarrollo y está dirigido a personas adultas. * Educación Infantil, con el se pretende contribuir al desarrollo integral de la niñez, en sectores vulnerables, y es dirigido a niños y educadoras.

No.	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
4	COMITE COORDINADOR PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE ORIENTE (COMCORDE)	Es una organización no gubernamental, su razón de ser es realizar programas y proyectos de desarrollo y bienestar cultural y social de los habitantes del oriente del país, respetando los principios de las libertades individuales. Las áreas de atención se centran en la Educación Formal y No formal y el medio ambiente. Entre los principales programas desarrollados se encuentran: * REFORESTACIÓN (Sector Rural), se desarrolla con el objetivo de enseñar a sembrar árboles y vayan dirigidos a los alumnos. * MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS (San Miguel), su objetivo primordial es el de fomentar el uso de depósitos de basura y la colocación estratégica de ellos, está diseñado para maestros y alumnos. * EDUCACIÓN AMBIENTAL, su misión es el de iniciar un proceso educativo del cuidado del medio ambiente y se realizó para los alumnos y adultos de las comunidades de El Pastor, El Socorro y La Joya.
5	CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE EL SALVADOR (COACES)	Inició sus operaciones en el año de 1984 y se considera un organismo no gubernamental. Entre sus principales programas se encuentran: * CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PARA DIRIGENTES Y LÍDERES DE BASE, cuyo objetivo es el de formar nuevos líderes de base que asuman las condiciones. * EDUCACIÓN COOPERATIVA, su misión es el que conozcan sobre cooperativismo. * PROGRAMA DE GÉNERO EN DESARROLLO, su propósito es el de la integración de la mujer a procesos educativos y económicos.
6	FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE)	Inició sus operaciones en el año de 1987 con la misión de capacitar efectivamente los recursos humanos que El Salvador necesita para mejorar su productividad, calidad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Su área de acción se encuentra localizada en TODO EL PAÍS; y sus áreas de trabajo son la Educación Laboral, Vocacional y la Formal y No - formal. Su principal programa es el de: * CAPACITACIÓN DE MAESTROS DE 1ER. AÑO DE BACHILLERATO TÉCNICO, con el objetivo de orientar a los educadores en el dominio de la organización curricular de los programas de estudio y fue dirigido a los maestros.
7	FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN INTEGRAL SALVADOREÑA (FEDISAL)	Esta fundación tiene como misión el apoyar y animar la educación como medio privilegiado de promoción humana, que integre los valores permanentes de convivencia social, con soluciones nuevas y relevantes. Fomentar acciones pedagógicas y culturales que permitan a los niños, jóvenes y adultos afrontar, creativa, eficiente y éticamente las demandas y problemas emergentes de los nuevos tiempos. Los principales programas desarrollados son los siguientes: * CAPACITACIÓN A DESMOVILIZADOS DE LA FAES Y EL FMLN, cuyo objetivo es el de Facilitar la reinserción a través de la formación vocacional, está dirigido a Desmovilizados de la FAES y el FMLN. * CAPACITACIÓN A DISCAPACITADOS DE GUERRA DE LA FUERZA ARMADA, el propósito de este programa es el de la reinserción civil por la formación técnica y vocacional para los lisiados de guerra. * PROGRAMA DE BECAS PARA DESMOVILIZADOS DE GUERRA, cuya misión es la de Facilitar la continuidad de sus estudios y se otorga a los desmovilizados de guerra.

No.	NOMBRE DE LA INSTITUCION	DESCRIPCION
8	FUNDACION SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL (FUSAI).	Es una Organización de tipo no gubernamental cuya misión es la de apoyar la reinserción económica y la reconversión productiva de los sectores con menor acceso a los beneficios de desarrollo. El área geográfica de operaciones cubre los departamentos de Sonsonate, La Libertad, San Salvador, Cuscatlán, Cabañas y San Vicente. Los programas desarrollados son los siguientes: * APOYO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN ZONAS P.R.N, su objetivo es el proporcionar capacitación y asistencia técnica a personas del Programa de Reconstrucción Nacional. * MEJORAMIENTO AGRICOLA DE PEQUEÑOS AGRICULTORES, dirigido a campesinos, cuyo objetivo es el de apoyar el mejoramiento y la productividad de los pequeños agricultores.
9	INSTITUTO TECNOLÓGICO CENTROAMERICANO (ITCA).	El instituto ITCA inició sus operaciones en el año de 1970, siendo un organismo de tipo gubernamental. Su misión es el de contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de la formación integral de técnicos altamente calificados. Su área de acción geográfica es TODO EL PAÍS. Entre los principales programas desarrollados se encuentran: * CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS DE FMLN, dirigido a personas adultas, cuyo objetivo es la identificación y formulación de proyectos de créditos. * FORMACIÓN PROFESIONAL, el objetivo es el de formar técnicos en mecánica automotriz (modalidad empresa centro) y la administración técnica de empresas industriales dirigido a Microempresarios.
10	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACION (IUES).	El Instituto Universitario de Educación es un organismo que inició sus operaciones a partir del año de 1994. Su misión es el de planificar y coordinar con facultades y el MINED acciones encaminadas a la formación inicial y permanente y la creación de nuevas carreras de docencia. Entre los principales programas desarrollados se encuentran: * CAPACITACIÓN EN LAS CUATRO ÁREAS BÁSICAS, el objetivo es el Dominio de las cuatro áreas básicas y están dirigidos a maestros. * LINGÜÍSTICA Y LITERATURA, dirigido a maestros y el objetivo fundamental es el dominio científico metodológico.
11	CENTRO DE INVESTIGACION, EVALUACION Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL (CIEPC)	Es una empresa consultora que inicio sus operaciones a partir del año de 1991, cuyo objetivo es el de contribuir en la cualificación del recurso humano, que permita mejorar la calidad en los servicios que ofrecen las instituciones y los estándares en la producción. Los principales programas desarrollados son: * CAPACITACIÓN A CAPACITADORES, dirigido a instructores técnicos y pretende dar orientación en técnicas didácticas bajo procesos andragógicos. * ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, éste programa desea brindar herramientas técnicas que faciliten la tarea de administrar y planear el hecho educativo, se encuentra diseñado para Directores.

No.	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
12	FUNDACION PRO-EDUCACIÓN ESPECIAL (FUNPRES)	Es un organismo no gubernamental que inicio sus labores en el año de 1989, y su misión es el de promover y apoyar la educación especial en El Salvador, dando apoyo técnico a las Instituciones que lo solicitan. El área geográfica de acción es TODO el país. Los principales programas desarrollados son: * ARTE, dirigido a niños especiales y cuyo objetivo es desarrollar el arte en los niños especiales de El Salvador. * INSERCIÓN LABORAL, su objetivo es el de preparar a los niños para que pongan en práctica estaciones y esta dirigida a maestros.
13	PROMOCION, CAPACITACION Y DESARROLLO (PROCADES)	Es un organismo no gubernamental, su objetivo es el impulsar el desarrollo humano y social a través de la capacitación; brindándole la oportunidad de acceso a crédito, vivienda, educación, salud y servicios básicos, a personas de escasos recursos o comunidades urbano-marginales. El área geográfica de operaciones se centra en los departamentos de San Salvador y San Miguel. Entre los principales programas desarrollados estan: * EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR, diseñado para educadoras y su objetivo es el dar atención a la estimulación temprana. * CAPACITACIÓN A MICROEMPRESAS, su objetivo es la generación de ingresos y empleo y está dirigida a líderes comunales.
14	CORPORACIÓN DE EDUCACIÓN POPULAR (CIAZO)	Su misión es la articulación de diferentes sujetos y/o sectores de la sociedad civil, en la búsqueda de solucionar problemas educativos claves que les afectan en su desarrollo tales como el alfabetismo, el bajo nivel educativo, los escasos conocimientos técnicos, productivos y metodológicos, entre otros. Es un organismo no gubernamental, y su área de trabajo es Todo el país. Entre los principales programas desarrollados estan: * FORMACIÓN ACADÉMICA DE MAESTROS POPULARES. * FORMACIÓN METODOLÓGICA.

2.6.2 ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR.-

Las Organizaciones de Desarrollo en El Salvador, como se mencionó en el apartado anterior, se dedican a buscar mecanismos que ayuden a la sociedad a solucionar los problemas más urgentes. Para este estudio, se referirá específicamente aquellas que se dedican a ofrecer y ejecutar programas de educación que contribuyan al fomento de la educación integral en el país.

De tal manera, que para efectos de tomar parámetros de comparación de diferentes estilos de Organización, se ve la necesidad de conocer 5 ejemplos típicos de Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador. Esto se debe a que ellas representan una mayor trayectoria de proyectos impulsados hacia la sociedad Salvadoreña, así como también, el número de personas que laboran en ellas y a las personas que se les prestan sus servicios es de mayor cobertura a nivel nacional.

Por otro lado, también se debe tener presente que cuando se trata de la educación a través de Organizaciones, las más representativas e importantes debido a su trayectoria hacia el fomento de la Educación Integral Salvadoreña y por la cobertura de los programas educacionales ejecutados son las siguientes:

1. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).
2. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
3. Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL).
4. Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).
5. Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI).

A continuación se presenta una descripción de cada una de las instituciones más importantes.

2.6.2.1 FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE)-

La fundación empresarial para el desarrollo educativo (FEPADE), es una organización privada sin fines de lucro, surgida del sector empresarial salvadoreño, dedicada a fomentar y facilitar la capacitación y servir de enlace entre los sectores productivos y las fuentes educativas en El Salvador.

El departamento Técnico Vocacional capacita en forma acelerada y efectiva, a los técnicos y obreros necesarios para el desarrollo económico y social del país, procurando niveles de enseñanza en cada una de las especialidades que ofrece.

⁶ Referencias retomadas de publicación realizadas por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

Los programas de capacitación responden a las demandas del sector empleador y están basados en un sistema de competencias de acuerdo con los requerimientos de trabajo, para suplir las necesidades de recursos humanos calificados en los procesos productivos y maximizar las posibilidades de que los capacitados encuentren empleo.

Para asegurar la calidad de la capacitación en los diferentes talleres, FEPADE cuenta con un comité asesor, formado por empresarios y profesionales especialistas en esta área, quienes colaboran voluntariamente en la planificación y revisión de los sistemas de capacitación.

✓ EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ.-

La fundación empresarial para el desarrollo educativo (FEPADE), implementó el primer taller de enseñanza en el área de mecánica automotriz a través de formas jóvenes que sean capaces de desempeñarse como obreros calificados en el trabajo que fueron entrenados; en beneficio propio y de la sociedad a la que pertenece.

✓ LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN.-

Las áreas de capacitación de la Escuela de Mecánica Automotriz son las siguientes:

- Mecánica Automotriz (Gasolina).
- Mecánica Automotriz (Diesel).
- Reconstrucción de Carrocerías
- Curso cerrado de Empresas.

✓ LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN.-

Los niveles de capacitación se dan de las siguientes formas:

- (a) **Sistema Modular:** Este se compone de cursos cortos de aproximadamente 80 horas de duración, los cuales son abiertos al público para tecnificar a obreros de la industria automotriz. En este caso, el requisito de entrada es saber leer y escribir correctamente. Al final de cada curso, el participante que logre el 85% de rendimiento durante el curso obtendrá su certificado de aprendizaje. En caso que el participante presente un rendimiento menor se le dará un diploma de participación por haber cumplido con el 85% de asistencia.
- (b) **Carreras Técnicas:** En ellas se incluyen todos los módulos de cada una de sus ramas ya sea, en la especialidad de Mecánica Automotriz y/o Mecánica Diesel y/o Reconstrucción de Carrocerías. En esta capacitación el requisito de inscripción será el bachillerato, de preferencia industrial con especialidad en automotores. A diferencia de los cursos modulares, las carreras técnicas ofrecen prácticas complementarias de talleres de servicio del país. Cuando el estudiante cumpla con los requisitos administrativos y académicos del taller escuela automotriz, técnico en reconstrucción de carrocerías o de técnico en mecánica diesel.

✓ PLANIFICACIÓN DE LOS MÓDULOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.-

La planificación modular de las capacitaciones en el área de mecánica automotriz, mecánica diesel y reconstrucción de carrocerías. Cada área muestra la continuidad de sus módulos, de tal forma, que determina el requisito para cada curso y la facultad que recibió el participante al término de la capacitación.

✓ CURSOS CERRADOS A EMPRESAS.-

Dentro de los diferentes cursos cerrados dirigidos a empresas se encuentran los siguientes:

1. Cursos para vendedores de repuestos automotrices
2. Cursos para vendedores de automóviles

Sin embargo, las diversas demandas de las empresas dedicadas a la industria automotriz, han llevado a este organismo a capacitarse para poder satisfacer cualquier necesidad de entrenamiento y/o asesoría en las distintas áreas de la mecánica automotriz.

✓ SEMINARIOS TÉCNICOS.-

Están dirigidos a empresarios, técnicos y en general, a todo interesado en la industria automotriz. Generalmente se imparten los siguientes:

- ❖ Fundamentos de la Inyección Mecánica de Combustible (8 Horas)
- ❖ Fundamentos de la Inyección Electrónica de Combustible (8 Horas)
- ❖ Mantenimiento Preventivo de vehículos livianos (8 Horas)
- ❖ Suspensión, Alineado y Balanceo de ruedas (8 Horas)
- ❖ Contaminación ambiental, control de emisiones (4 Horas)
- ❖ Pintura y acabado de vehículos (16 Horas)
- ❖ Lubricantes y combustibles automotrices (8 Horas)

✓ CURSOS Y DIPLOMADOS EN EL ÁREA DE MECÁNICA E INDUSTRIAL.-

❖ AREA INDUSTRIAL:

⇒ DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN.- El objetivo es “Preparar al participante para que sea capaz de planificar y supervisar la producción de bienes y servicios obteniendo resultados productivos y de calidad al mejorar las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso”. Se encuentra dirigido a supervisores de producción, inspectores de control de calidad, encargados de programar la producción, encargados de planta y todo aquel personal interesado en la administración de la producción.

⇒ CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS.- Los contenidos que se desarrollan en este curso son los siguientes:

(a) ¿Qué es Administrador de Bodegas?

- (b) Planeación de recursos en: Bodegas, humanos, materiales, espacios para almacenajes, recepción y despacho.
- (c) Sistema de Inventarios.
- (d) Organización del Recurso Humano.
- (e) Dirección.
- (f) Control de Bodegas.
- (g) ¿Cómo obtener retroalimentación?
- (h) El ciclo de servicio al cliente.

☞ DIPLOMADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y BODEGAS.- Su objetivo es "Proporcionar al participante los conceptos modernos y las herramientas actuales para desarrollar la máxima eficiencia en la Administración de las Compras y Bodegas. Se encuentra dirigido a jefes, administradores de compras y bodegas, encargados de inventarios y toda persona interesada en el tema.

☞ CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS.- Con éste curso se pretende proporcionar herramientas actuales para desarrollar la máxima eficiencia en la adquisición de mercaderías, ya que dependiendo de la efectividad con que se administra, tendrá un efecto decisivo sobre el resto de las operaciones de cualquier empresa. Esta dirigido a jefes de compras, auxiliares de compras y toda persona que desee enriquecer sus conocimientos en esta área.

❖ AREA MECÁNICA:

☞ CURSO DE MANTENIMIENTO DE CALDERAS.- Los contenidos que se exponen en éste curso son los siguientes:

- (a) Clasificación de Calderas.
- (b) Características de Calderas.
- (c) Componentes de Calderas.
- (d) Instalación.
- (e) Combustión de Quemadores.
- (f) Sistemas de Control.
- (g) Mantenimiento de Calderas.

☞ CURSOS DE ELECTROHIDRAÚLICA.- En este curso libre se desarrollan los siguientes tópicos:

- (a) Los circuitos lógicos y diagramas de secuencia en Instalaciones Hidráulicas.
- (b) El uso de Rele y Selenoides en circuitos neumáticos.
- (c) Los principios de la operación automática de Sistemas Neumáticos.
- (d) El uso de temporizadores en Instalaciones Neumáticas.
- (e) Tipos de sensores de fin de carrera, usados en Instalaciones Neumáticas.

☞ DIPLOMADO EN AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN.- Los temas que se estudian en éste estudio son los siguientes:

- (a) El sistema de Refrigeración y Aire Acondicionado.
- (b) Los componentes de un Sistema de Refrigeración y de un sistema de aire acondicionado.
- (c) La operación de un sistema de refrigeración y un aire acondicionado.
- (d) Uso de gráficos y tablas de propiedades.
- (e) El manejo de Refrigerantes.
- (f) La estimación de las necesidades de refrigeración y aire acondicionado.
- (g) Equipos especiales de Refrigeración y aire acondicionado.
- (h) Técnicas elementales para el mantenimiento de equipos de refrigeración y aire acondicionado.
- (i) Operaciones de diagnóstico, reparación y reconstrucción de equipos de refrigeración.

2.6.2.2 INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP).-

⁷

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), nace en base al establecimiento del artículo No. 40 de la Constitución Política de la República de El Salvador, el cual establece que es obligación del estado legislar sobre los alcances, extensión y forma en que debe ser puesto en vigor el Sistema de Formación Profesional.

Es sobre esa base constitucional, que la Asamblea Legislativa que emite el decreto Ley de Formación Profesional No. 554, el 2 de Junio de 1993, creándose así el INSAFORP, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad está la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional para la capacitación de los recursos humanos de nuestro país.

El Sistema de Formación Profesional se define en la Ley como la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país para la capacitación profesional.

En la ley se entiende por Formación Profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcionen o incrementen los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Por lo tanto, tomando como base la Ley de Formación Profesional y sus consideraciones, el INSAFORP interpreta su misión como:

"Fomentar el desarrollo económico y social del país, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades, aptitudes, conductas y actitudes necesarias para mantener una ventaja competitiva en los mercados globales.

Satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados y certificados para mejorar la productividad de las organizaciones y la calidad de los productos.

Propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y de su grupo familiar".

⁷ Referencia retomada de publicaciones realizadas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

El cumplimiento de la misión debe ser el objetivo fundamental de cada uno de los elementos constitutivos del Sistema de Formación Profesional de El Salvador; el sistema empresarial, las gremiales de la libre empresa, las instituciones de formación profesional públicas y privadas, los ministerios de trabajo, educación y coordinación, la cooperación internacional, como elementos claves del Sistema de Formación Profesional, cada una de ellas debe asumir su papel, y establecer nexos con INSAFORP, y unificar esfuerzos para proporcionar los recursos humanos y materiales que los clientes del Sistema demandan.

La ley de Formación Profesional del INSAFORP, expresa que: *“La formación profesional, en sus diferentes modalidades, constituye un medio adecuado para contribuir al desarrollo económico y social del país, al favorecer la promoción humana del trabajador, elevando sus niveles de capacitación y calificación profesional, y contribuir al aumento de la producción y competitividad de las empresas”*. De acuerdo con lo anterior, la productividad juega un papel relevante en el Sistema de Formación Profesional. En el logro de la productividad, la calidad y la competitividad, intervienen la tecnología, materia prima, sistemas productivos, administrativos y sobre todo el recurso humano calificado de las empresas.

En este orden, INSAFORP para lograr la pertinencia entre el sistema nacional de formación profesional con las necesidades que demande el sector productivo, orienta sus esfuerzos en dos grandes objetivos:

- (a) PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL: Para certificar, coordinar y normalizar acciones de capacitación a ser ejecutadas, a través de centros de formación o capacitación existentes en el país, los que a través de un proceso de acreditación, actuarán como colaboradores del sistema de formación profesional.
- (b) PROGRAMA DE ASESORIA A EMPRESAS: Tiene como objetivo conceptualizar y aplicar metodologías que permitan atender las necesidades específicas de las empresas, gremios y cámaras, mediante acciones de asesoría en capacitación y gestión empresarial, con la finalidad de contribuir a mejorar la productividad y calidad de los bienes y servicios de los sectores productivos.

El programa de Asesoría Empresarial, se plantea como un proceso permanente, para apoyar a las empresas salvadoreñas en su crecimiento y desarrollo, a través de asesorías formativas, en las cuales el asesor trabaja en forma conjunta, con los altos ejecutivos y gerentes de las empresas para:

- Identificar los problemas que afectan su funcionamiento, sus causas y desde allí formular recomendaciones que pueden aplicarse, para solucionar sus problemas.
- Efectuar diagnósticos, para identificar problemas de capacitación que afectan el proceso productivo.
- Orientar a las empresas para elaborar planes de acción de acuerdo al diagnóstico.
- Detectar necesidades de capacitación a todo nivel, desde el operador, supervisor hasta los mandos gerenciales.

- (c) SEMINARIOS: Además se realizan seminarios para ejecutivos, gerentes y supervisores, que buscan fortalecer su gestión, programas de formación de mandos medios y asesoría en gestión empresarial. Para poder identificar y definir en forma precisa las necesidades y aspectos en que el sector productivo requiere un apoyo, se efectúan consultas con las cámaras, gremiales y empresas de todos los sectores y subsectores productivos, para poder sintonizar la oferta de asesoría empresarial de INSAFORP, con las necesidades de sus clientes.
- (d) EL PROGRAMA DE HABILITACIÓN PARA EL TRABAJO HÁBIL ' 97: Se encuentra orientado a la formación de personas desempleadas, subempleadas y empleadas, que les permita la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas para su inserción laboral a nivel dependiente o independiente y/o el mejoramiento de su desempeño laboral.
- (e) APRENDIZAJE MODALIDAD EMPRESA CENTRO: Se realiza en coordinación con la agencia de Cooperación Técnica Alemana-GTZ. Vincula la formación técnica en las empresas y se desarrolla con programas de aprendizaje en las áreas de: Administrador Técnico de Empresas Industriales, Mecánica Automotriz, Vendedor Técnico, Electricidad Industrial y Mecánica Industrial.
- (f) LA FORMACIÓN ALTERNA EMPRESA CENTRO – FAEC: Programa que permite a las empresas vincularse con los programas de habilitación en las áreas de: Confección Industrial, Metal Mecánica, Construcción y otras áreas estratégicas.

Dentro de los miembros que conforman el consejo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), se encuentra los siguientes sectores:

- Sector Empresarial
- Sector Laboral
- Sector Público

Las misiones que persigue el INSAFORP son las siguientes:

- “Fomentar el desarrollo económico y social del país mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades, aptitudes, conducta y actitudes necesarias, o para mantener una ventaja competitiva en los mercados globales”.
- “Satisfacer las necesidades de Recursos Humanos calificados y certificados, para mejorar la productividad de las organizaciones y la calidad de los productos”.
- “Propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y de su grupo familiar”.

2.6.2.3 FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN INTEGRAL SALVADOREÑA (FEDISAL).⁸

Esta fundación inicio sus labores en el año de 1992, es un organismo de tipo no gubernamental, su misión es *“Apoyar y animar la educación como medio privilegiado de promoción humana, que integre los valores permanentes de convivencia social, con soluciones nuevas y relevantes. Fomentar acciones pedagógicas y culturales que permitan a los niños, jóvenes y adultos afrontar, creativa, eficiente y éticamente las demandas y problemas emergentes de los nuevos tiempos”*.

Sus áreas de trabajo se centran en:

- Participación Cívica-Ciudadana
- Educación Formal y No-Formal

Entre los fines que ésta institución persigue se encuentran los siguientes:

- ☐ Promover Programas educativos que fomenten criterios de juicio, un sentido ético de existencia, horizontes de transcendencia, junto a una valoración positiva del progreso de las ciencias y de las técnicas, con miras a una humanización de la convivencia social y en la libertad racional vivida.
- ☐ Llevar acabo trabajos de investigación, proyectos de desarrollo educativos, religiosos, culturales y sociales en beneficio del pueblo salvadoreño previa aprobación de la entidad gubernamental correspondiente.
- ☐ Cooperar con otros organismos tanto nacionales como extranjeros, siempre que las actividades que realicen sean en beneficio de la población salvadoreña.
- ☐ Promover y apoyar a Instituciones educativas y culturales (formal y no formal) que ofrezcan servicio a grandes sectores de la población más necesitada.
- ☐ Organizar y ejecutar otras actividades de carácter social, hacer y recibir donaciones conjunta o separadamente con otras entidades cuyos fines sean semejantes.
- ☐ Fomentar una educación integral que desarrolle la dimensión física, espiritual e intelectual del hombre en todas las etapas de su vida, y dirigida a toda clase de personas de cualquier condición y nivel cultural social.

Los valores básicos que fomenta FEDISAL son los siguientes:

⁸ Referencia retomadas de entrevista personal e información del Directorio de Organizaciones Capacitadoras publicado por FEPADE.

- ◆ Primacía de la Conciencia.
- ◆ Aprecio a la verdad.
- ◆ Libertad Humana.
- ◆ Amor al Trabajo.
- ◆ Solidaridad Social.
- ◆ Promoción de una Sociedad Justa y Democrática.

Cuenta con un personal capacitado en las áreas de : Administración, contaduría, finanzas, ingeniería industrial y computación.

Entre los programas más importantes desarrollados se encuentran los siguientes:

- ✓ Capacitación a Desmovilizados de la FAES y el FMLN, su objetivo es el facilitar la reinserción a través de la formación vocacional; y se encuentra dirigido a los desmovilizados de la FAES y FMLN.
- ✓ Capacitación a Discapacitados de la guerra de la fuerza armada, se encuentra dirigido a los lisiados de guerra y su objetivo fundamental es la reinserción civil por la formación técnica y vocacional.
- ✓ Programa de Becas para desmovilizados de guerra, su misión es facilitar la continuación de sus estudios, y esta dirigido a desmovilizados de guerra.

2.6.2.4 INSTITUTO TECNOLÓGICO CENTROAMERICANO (ITCA).-⁹

Este Instituto se constituyó en el año de 1970, a través de un convenio entre los gobiernos de El Salvador y Gran Betraña, con el objetivo de formar profesionales en Educación Superior no universitaria obteniendo título de técnicos a nivel medio, orientados a fortalecer las diversas organizaciones productivas del país y otras naciones centroamericanas.

Los técnicos que se forman en éste instituto poseen una alta capacidad teórico y práctica, que les permite colocarse en empresas industriales comerciales y de servicio, así como para crear su propia microempresa, contribuyendo al desarrollo socio-económico de El Salvador.

Además de contar con talleres y laboratorios, cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados y capacitados en la Educación Tecnológica; y por otra parte, tienen la capacidad de atender 1,500 alumnos aproximadamente.

⁹ Referencias retomadas de publicaciones y boletines publicados por el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

El ITCA ha sido favorecido con un proyecto financiado por el BID, que le permite a corto plazo mejorar y modernizar sus instalaciones, reequipar sus laboratorios y talleres de acuerdo al desarrollo tecnológico internacional, actualizar y capacitar al equipo docente y establecer vínculos con el sector empresarial.

El organismo administrador el ITCA y ejecutor del proyecto es: "La Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo" (FEPADE).

Además el ITCA ofrece al estudiante:

▪ SERVICIOS DE ASISTENCIA ESTUDIANTIL

☐ Orientación Vocacional.

☐ Asistencia Psicológica.

☐ Facilidades de colocación al graduarse.

▪ SERVICIOS DE BIBLIOTECA

▪ BECAS PARA ESTUDIOS

▪ CRÉDITO EDUCATIVO

Para la selección de Becas para estudios, se ha creado un Comité de Becas, quién es el que se encarga de la adjudicación de las mismas.

DEPARTAMENTOS Y ESPECIALIDADES QUE OFRECE EL ITCA

1. Depto. De Ingeniería Civil y Construcción

- Técnicos en Ing. Civil y Construcción.
- Técnico en Arquitectura y Construcción

2. Depto. De Ingeniería Eléctrica

- Técnico en Ingeniería Eléctrica
- Técnico en Ingeniería Electrónica, Opciones:

- ☐ Electrónica Industrial
- ☐ Sistemas de Operaciones
- ☐ Mantenimiento y Servicios de Computadoras
- ☐ Mantenimiento de Equipo Biomédico

3. Depto. Ingeniería Mecánica

- Técnico de Ingeniería Mecánica
- Técnico en Ingeniería Industrial

2.6.2.5 FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL (FUSAI) ¹⁰

Esta fundación es una institución privada sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo, que asume y da continuidad a las actividades implementadas por la Asociación Salvadoreña de Apoyo Integral (ASAI).

Su misión es "Apoyar la reinserción socioeconómica y la reconversión productiva de los sectores con menor acceso a los beneficios del desarrollo." Dicha misión es realizada mediante la ejecución de 3 programas básicos los cuales son:

- ✓ El Programa de Apoyo a la Inserción y Reconversión Productiva.
- ✓ El Programa de Apoyo a la Descentralización y el Desarrollo Local-Regional.
- ✓ El Programa de Contribución al Mejoramiento de las Políticas.

La misión de la Fundación se ha adecuado a las necesidades del contexto nacional e internacional, a las ventajas comparativas que ASAI ha desarrollado desde su creación en 1987 y a los requerimientos de una estrategia de desarrollo humano sostenible para el país; que posibilite el desarrollo de capital humano, la descentralización y la democratización Local-Regional.

Mediante los programas y proyectos FUSAI, busca elevar las capacidades formativas y técnicas de los sectores y poblaciones con menor acceso a las nuevas tecnologías y al conocimiento; ofrecer oportunidades de financiamiento apropiadas y oportunas que generen empleo productivo y resuelvan necesidades básicas; y apoyar la descentralización de recursos y decisiones hacia el nivel local, mediante asistencia técnica en el diseño de estudios técnico, el otorgamiento de contrapartidas técnicas y económicas preferentemente para la ejecución de proyectos ecológicos, de autoconstrucción de viviendas, diversas obras comunitarias, sistemas de agua potable y saneamiento.

FUSAI opera bajo el principio de que los proyectos a implementarse deben tener vitalidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo, para lo cual se hace imprescindible desarrollar metodologías y modelos innovadores que permitan una creciente autofinanciación de los programas de la Fundación.

La estrategia medular del trabajo de FUSAI reside en el apoyo a los procesos de participación y organización de los mismos beneficiarios/as. De esta forma, los proyectos no sólo pretenden ofrecer soluciones eficaces a los problemas de la extrema pobreza y desarrollo, sino forjar las bases de una cultura democrática y de paz, sobre los cuales pueda a largo plazo afianzarse la estabilidad social del país.

Dentro de las áreas prioritarias de trabajo para FUSAI es la capacitación y asistencia técnica a pequeños empresarios urbanos, agrícolas y agroindustriales, por lo que para éste año de 1998, ésta fundación se dedica a la Creación de un Centro de Capacitación al servicio del desarrollo del país; el cual brindará una mayor presencia a la fundación en lo que consideran que es una región de vital importancia, en la zona de Zapotitán y San Andrés, la cual requiere de una intervención pronta y oportuna a fin de detener y de ser posible, revertir los procesos de deterioro ambiental que viene experimentado desde hace algún tiempo.

¹⁰ Referencias tomadas de boletines informativos publicados por la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI).

El Centro de Capacitación servirá como una plataforma para potenciar el trabajo de la institución en esta área, las razones por las cuales se considera esto son las siguientes:

- Primero, porque significará un sustancial aporte en términos de incremento en la capacidad instalada.
- Segundo, porque se logrará una mejora cualitativa en el nivel de dicho programa.

Sin embargo, se pretende que el Centro de Capacitación constituya un aporte válido a la oferta de infraestructura disponible en el país para la conducción de procesos de capacitación de diferente índole, como talleres, cursos o seminarios ofrecidos por otras instituciones sin fines de lucro o con ellos, procesos de capacitación del recurso humano de empresas privadas, o de instituciones gubernamentales.

Con referencia al sostenimiento de dicho centro de capacitación, ha constituido y constituye un importante esfuerzo financiero para la fundación, el cual ha contado también con un significativo aporte de importantes agencias de cooperación internacional y de instituciones sin fines de lucro del exterior. En el mediano y largo plazo, se espera que el centro sea totalmente sostenible mediante la venta de sus servicios al público en general, sin embargo, en un primer momento será necesario aún un cierto nivel de subsidio, el cual deberá ir desapareciendo gradual pero significativamente durante los próximos años.

Los mercados hacia los cuales se dirige el centro de capacitación, debido a las características de su servicio, es bastante amplio, aunque se puede diferenciar dos componentes principales dentro de los mismos, los cuales son:

- Los usuarios de los programas de capacitación de la fundación.
- El personal de empresas comerciales o industriales que requiera de talleres, cursos o seminarios como parte de su entrenamiento, personal de instituciones de gobierno.
- Grupos de nivel ejecutivo involucrados en el proceso de planeación estratégica.

Actualmente, el Centro de Capacitación San Andrés ofrece los siguientes servicios:

- ✓ Dos amplios, modernos y ventilados salones con capacidad para 60 personas (montaje tipo auditorium).
- ✓ Un acogedor salón con capacidad para 25 personas.
- ✓ Un salón ejecutivo, especial para eventos y reuniones de Juntas Directivas, Equipos de Administración, Cuerpo de Directores con libertad para 12 personas.
- ✓ Servicio de restaurante con amplia variedad de menús, refrigerios, etc.
- ✓ Equipos audiovisuales, retroproyector, proyector de pantallas, pizarras acrílicas, ZOOP, rotafolios, televisores, VHS, equipo de producción, etc.
- ✓ Equipos modulares de mesas especiales para el montaje de eventos en la manera que es solicitado.

Dentro de las proyecciones de crecimiento para FUSAI se encuentran las siguientes:

- En términos de crecimiento, se espera por lo menos un 50% a lo largo de los próximos 3 años para el Centro de Capacitación.

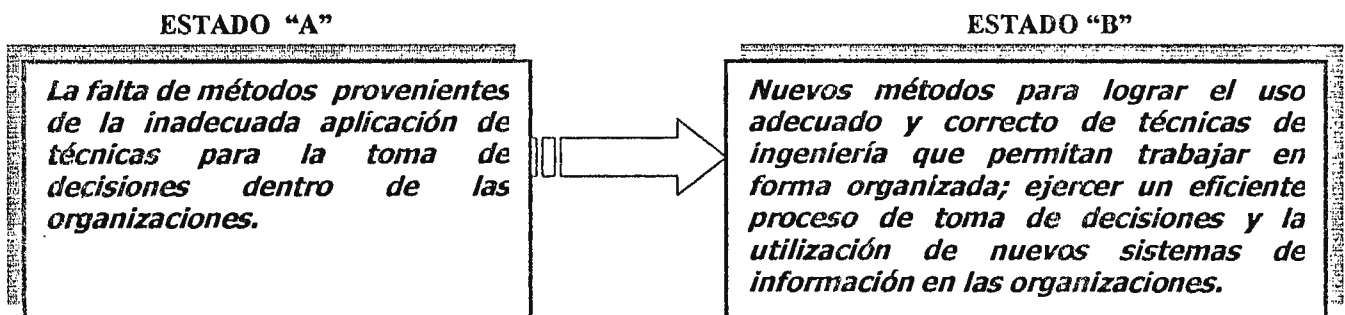
CAPÍTULO III: "INVESTIGACIÓN DE CAMPO"

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-

Actualmente, las Organizaciones de Desarrollo se enfrentan a cambios suscitados en el entorno de la organización, en las dimensiones socio-culturales, económicas, tecnológicas, políticas y legales. Así como también a cambios al interior de las mismas para volverse más efectivas y competitivas.

Esto implica, que las organizaciones de desarrollo en el país deben prepararse para lograr un proceso de transformación a nivel de sus métodos de trabajo y una reorganización de sus procesos.

La problemática a enfrentarse debe verse bajo la perspectiva de los estados A y B, los cuales se detallan a continuación:



El comienzo de los estados A Y B nos muestra que el principal problema se centra en la falta de métodos para la realización de las actividades tanto técnicas como administrativas dentro de las Organizaciones de Desarrollo.

Es así como la aplicación de técnicas de ingeniería industrial, ayudará a que sean asimilados rápidamente y utilizadas de igual manera por todos los miembros que conforman las Organizaciones de Desarrollo, obteniendo resultados concretos y positivos en la ejecución de los proyectos o trabajos que sean emprendidos a través de dichas organizaciones.

De lo expuesto anteriormente, la problemática se puede enunciar de la siguiente manera:

¿ Cuáles Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial pueden aplicarse para lograr una mejor asimilación y un adecuado uso, que les permita a las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador trabajar en una forma más organizada, tanto técnica como administrativamente obteniendo resultados concretos y positivos en la ejecución de los proyectos o trabajos a realizar ?

3.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.-

Un problema puede ser resuelto científicamente, al ser reducido a planteamientos explicativos en forma de hipótesis.

De tal manera, que las siguientes hipótesis tienen por objetivo el sostenimiento de supuestas situaciones, la que por medio de la investigación de campo se validarán, en dos dimensiones: **Aceptar o Rechazar.**

Es necesario señalar la importancia que guarda el demostrar el establecimiento de los requerimientos de información para la toma de decisiones a través de una metodología, amarrando las necesidades de aplicación de las técnicas de ingeniería industrial y la disposición de procesamiento de datos para tal fin.

Por lo tanto, para el caso en estudio se ha considerado el determinar las siguientes hipótesis:

▪ **Hipótesis General:**

“ Las Organizaciones de Desarrollo aplican efectivamente técnicas de ingeniería industrial administrativas que les permitan realizar eficientemente su trabajo de fomentar la educación integral en El Salvador “.

▪ **Hipótesis Específicas:**

- 1) Los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador no conocen los objetivos que cada organización quiere alcanzar.
- 2) Existe en las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación una adecuada planificación de todas sus actividades a realizar para el logro de los objetivos que se persiguen y así alcanzar las metas.
- 3) Los procesos de información entre los niveles de los mandos altos, medios y operativos reducen la incertidumbre en el proceso de la toma de decisiones.
- 4) Las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral poseen un eficiente sistema de capacitación de personal.
- 5) El proceso de selección de personal dentro de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación es deficiente.
- 6) Cada uno de los empleados de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral no se sienten motivados para realizar sus tareas y lograr alcanzar las metas.

- 7) El desconocimiento de las diferentes Técnicas de Ingeniería Industrial no permite un eficiente desempeño laboral en las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.-

i.- Objetivos de la Investigación.-

Para iniciar la labor del diagnóstico de la situación actual es necesario el planteamiento de los objetivos que pretender lograrse, y con el fin de orientar la investigación en buena forma a efectos de comprobar el planteamiento antes mencionado, se formulan los siguientes objetivos:

▪ OBJETIVO GENERAL:

Establecer el diagnóstico sobre la problemática de la información recopilada y así formular la conceptualización del diseño.

▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar en qué niveles de la Organización se ejecuta el proceso de toma de decisiones estratégicas.
- Establecer la existencia de aplicación de técnicas de ingeniería industrial y como se ejecutan dentro de la organización.
- Determinar el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen acerca de los objetivos de la organización, las metas, sus funciones de trabajo y las tareas a realizar.
- Verificar la existencia de las áreas claves, su importancia y como se desarrollan las actividades.
- Analizar quienes establecen los requerimientos de información y cómo se proporciona dentro de las organizaciones.
- Realizar el diagnóstico y conceptualización del diseño que servirá para resolver la problemática de la aplicación de técnicas de ingeniería industrial en las Organizaciones de Desarrollo.

ii.- Datos y Fuentes de Información.-

Toda investigación de campo requiere de datos y fuentes de información, para examinar el proceso de investigación a desarrollar, dividiendo así la información en:

- Información Primaria.
 - Información Secundaria.
- **INFORMACIÓN PRIMARIA:** Para obtener los datos primarios ayudará a respaldar la información que las Organizaciones de Desarrollo brinde, de tal manera que se realizará una investigación de campo; la cual incluye los métodos:
 - a) Las entrevista personales (éstas se realizarán a las personas de enlace de las Organizaciones de Desarrollo seleccionadas).
 - b) Las encuestas personales (éstas serán dirigidas a las personas que laboran en las Organizaciones de Desarrollo seleccionadas).
 - **INFORMACIÓN SECUNDARIA:** La recolección de datos secundarios consiste en obtener información de carácter bibliográfico, para lo cual se consultará publicaciones desarrolladas por las Organizaciones de Desarrollo u otras entidades.

iii.- Tipo de Investigación a Realizar.-

Para realizar el estudio de la investigación de campo enfocada a establecer el diagnóstico de la situación actual de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, se utilizará una investigación descriptiva que ayude a identificar y analizar las condiciones bajo las cuales operan las organizaciones. Dicha investigación se llevará a cabo mediante la aplicación de la **entrevista personal y la aplicación de cuestionarios** dirigidos a los trabajadores que laboran en las diferentes organizaciones de desarrollo seleccionadas para la investigación, a los encargados de enlace de las organizaciones y gerentes de proyectos.

iv.- Determinación de la Población.-

La población que constituye el universo del estudio, estará distribuida en los siguientes estratos:

- a) Los Gerentes de Programas de las Organizaciones de Desarrollo.
- b) Los empleados que laboran en las diferentes Organizaciones de Desarrollo.

v.- Ubicación Geográfica.-

La ubicación geográfica que componen los diferentes estratos de la investigación de campo se centra en el Departamento de San Salvador.

vi.- **Tipo de Muestreo.-**

La elección entre una muestra probabilística y una no probabilística, se ha seleccionado en base a los objetivos que se pretenden alcanzar, por lo tanto se ha determinado realizar una investigación probabilística, ya que esta es esencial en el diseño de una investigación por encuestas y a la vez permite medir el tamaño de error en las predicciones.

Por consiguiente el tipo de muestreo que se utiliza será en algunos casos el MUESTREO ALEATORIO SIMPLE (para las Organizaciones de desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral).

vii.- **Determinación de la Muestra.-**

El universo de estudio lo constituyen todas las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador.

Para llevar a cabo el estudio del universo antes mencionado, fue necesario el buscar en el Directorio de Instituciones Capacitadoras de Agentes de Cambios Educativos de 1996, publicado por FEPADE y del Directorio de Instituciones Privadas de Desarrollo de El Salvador de 1992 publicado por el PNUD.

De tal manera, que se obtuvo un Universo de Organizaciones de Desarrollo dedicadas al Fomento de la Educación Integral en El Salvador de: 30 Instituciones identificadas según FEPADE y el PNUD. (Ver Anexo C, Pág. No. 264).

viii.- **Cálculo del Tamaño de la Muestra.-**

Para calcular el tamaño de la muestra, se han tomado en cuenta las inexactitudes propias del muestreo, ya que la información recopilada en las encuestas queda sujeta en gran parte, a la influencia ejercida al hacer la pregunta al encuestado, a la veracidad con que estas son respondidas y al profesionalismo del encuestador.

En vista de que las encuestas utilizadas en la presente investigación esta dirigida a los niveles altos, medio y bajos de las Organizaciones de Desarrollo, se considera que un 10% como error máximo permisible puede abarcar tales inexactitudes y un nivel de confianza del 90%. Se establece que la probabilidad de encuestar a una Organización de Desarrollo dedicada al fomento de la educación tenga una metodología para la determinación de los requerimientos de información de la aplicación de técnicas de ingeniería industrial, de 0.5 (probabilidad de éxito) y de 0.5 (probabilidad de fracaso).

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:

$$M = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

M = Tamaño de la Muestra	¿?
P = Probabilidad de éxito	0.50
Q = Probabilidad de fracaso	0.50
Z = Nivel de Confianza	1.65
N = Tamaño del Universo	30
E = Marca de error en la muestra	0.10

Sustituyendo en la fórmula los datos en estudio, se obtiene el siguiente resultado:

$$M = \frac{(1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 30}{(30 - 1) (0.10)^2 + (1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 21.04$$

El resultado anterior indica que el número total de las Organizaciones de Desarrollo por encuestar es de: **21**

ix.- Tamaño de la Muestra.-

El estudio está dirigido a determinar la distribución de la muestra, y se hará en dos puntos:

- a) El estudio está dirigido a determinar problemas de información para el nivel estratégico de las Organizaciones de Desarrollo. Por lo tanto, la mayor concentración de información se encuentra en la mediana y pequeñas organizaciones de desarrollo.
- b) La solución al problema de aplicación de técnicas de ingeniería industrial es más óptima cuando puede adoptarse un sistema de información.

En base a los puntos expuestos anteriormente, se puede decir que la muestra tendrá mucha más validez si se dirige la mayor atención a la mediana y pequeña organización; pero para hacer más significativa la muestra, también se inclina a las organizaciones grandes.

Las variables de análisis para distribuir la muestra son:

- a) **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:** Esto obedece a la clasificación por el número de empleados, distribuyéndose los tamaños en grande, mediano y pequeño.

- b) **SISTEMA ADMINISTRATIVO:** Esto representa la forma en que ellas (Organizaciones de Desarrollo) adoptan la manera de administrar, comunicarse e informarse en cada nivel jerárquico dentro de las instituciones, y los mecanismos/técnicas que emplean.
- c) **ÁREAS CLAVES:** Representa la manera de cómo tienen definidas las áreas funcionales de la organización, como son: Técnica, Psico-educativa, Administración, Finanzas, Alta Gerencia y otros.

x.- Clasificación de las Organizaciones.-

Como resultado de las diferentes clasificaciones una empresa al igual que las Organizaciones de Desarrollo pueden ser tipificadas bajo dos o más calificativos diferentes, y además poseer características tales que puedan ser adjudicadas a dos tipos de una misma clasificación.

Se debe tener en cuenta el fin para el cual va a ser utilizada la clasificación de las organizaciones, ya que esta finalidad definirá en cada caso el criterio más apropiado.

Por lo tanto, para éste estudio, se ha definido la clasificación de las Organizaciones dependiendo de su tamaño. De tal manera, que para realizar la clasificación de las empresas, según la Cámara de Comercio y la Dirección General de Estadísticas y Censos; no existe un consenso general para la cantidad de personas y el tamaño correspondiente, por lo que a partir de datos proporcionados por éstas instituciones se establecen los siguientes rangos:

No. de Empleados	Tamaño de las Empresa/Organización
0 – 5	Micro
6 – 30	Pequeña
31 – 300	Mediana
Más de 300	Grande

xi.- Determinación del Tamaño de la Muestra para los trabajadores de las Organizaciones de Desarrollo.-

Teniendo presente la descripción del tamaño de las Organizaciones se procede a aplicar el análisis puntual para determinar el porcentaje de participación. Para el cual se debe tener presente la importancia del estudio el cual irá reflejado en la pequeña y mediana organización, sin descuidar las organizaciones de tamaño grande. De tal manera, que los puntos asignados del 0 al 100 son los siguientes:

Tamaño de la Organización	No. de Organizaciones	Importancia del la Investigación	Porcentaje Participación	No. de Entrevistas
PEQUEÑA	10	MUY SIGNIFICATIVA	33.3%	7
MEDIANA	12	MUY SIGNIFICATIVA	40.0%	8
GRANDE	8	POCO SIGNIFICATIVA	26.7%	6
TOTAL	30		100.0%	21

La forma de seleccionar las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador que serán encuestadas son escogidas a través del muestreo probabilístico al “azar simple”.

LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ES LA SIGUIENTE

TAMAÑO DE LA EMPRESA	No. REPRESENTATIVO	No. de EMPLEADOS
PEQUEÑA	10	150
MEDIANA	12	480
GRANDE	8	640
TOTAL	30	1,270

El número de empleados de las Organizaciones de Desarrollo que se identifican según el número tipo escogido de empleados es de 1,270 personas. Por lo tanto, el tamaño de la muestra será:

$$N = 1270, Z = 1.65, P = 0.5 \text{ y } E = 10\%$$

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}} = \frac{(0.5)(1-0.5)}{\frac{(0.10)^2}{(1.65)^2} + \frac{(0.5)(1-0.5)}{1,270}} = 64.60 \text{ Encuestados}$$

$$n = 65 \text{ encuestados}$$

3.4 DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.-

Para obtener información que nos lleve a un buen resultado, nos auxiliaremos del cuestionario, la entrevista personal y la observación directa; como uno de los instrumentos de investigación primaria, con el objeto de analizar, procesar y presentar la información. Los cuestionarios y las guías de entrevistas servirán para lograr una efectiva comunicación entre el respondiente y el investigador.

3.4.1 Diseño del Cuestionario dirigido a los empleados de las Organizaciones De Desarrollo dedicadas al Fomento de la Educación.-

Este cuestionario esta dirigido, con el objetivo de evaluar en las distintas Organizaciones de Desarrollo el conocimiento acerca de su organización, sus tareas laborales, la motivación hacia el trabajo, la comunicación y la dirección de las tareas para alcanzar las metas establecidas.

▪ DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO.-

Este cuestionario (Ver Anexo D, pág. No. 265-272) consta de 28 preguntas, las cuales serán de selección múltiple y de complementar; y se encuentran divididas de la siguiente manera:

- Datos de Identificación: Presenta a los encuestados las referencias del estudio a realizar para su cooperación.
- Solicitud de Cooperación: Es un prólogo solicitando la colaboración del entrevistado.
- Instrucciones: muestra las recomendaciones acerca de la utilización del cuestionario.
- Información Solicitada: Corresponde a la obtención de la información necesaria, la cual se divide en los siguientes bloques:
 - ◆ Datos Generales.
 - ◆ Análisis de los conceptos de la Planeación.
 - ◆ Análisis de los conocimientos acerca de la Organización.
 - ◆ Análisis del comportamiento de la Integración de personal.
 - ◆ Análisis de la etapa de dirección en las Organizaciones de Desarrollo.

▪ ESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO.-

Este cuestionario está diseñado para evaluar las siguientes áreas:

(A) Conocimientos de Planeación.-

Esta diseñada para verificar si cada una de las personas que laboran en las diferentes organizaciones de desarrollo conocen hacia dónde se quiere llegar, los objetivos por área específica de trabajo que se quieren alcanzar, las metas proyectadas por mes, trimestre, semestre y año.

Se contemplan a partir de las preguntas No. 4 a la 8 del cuestionario presentado en el Anexo No. D (Pág. 266-267)

(B) Conocimiento de la Organización.-

En esta área se pretende estudiar los aspectos referentes a la forma de la Organización, se les proporciona todos los recursos necesarios para un eficiente desarrollo de sus labores.

De tal manera que se representa ésta área de estudio a partir de las preguntas No. 9 a la 12 del cuestionario del Anexo No. D (Pág. 267-268)

(C) Conocimientos de Integración de Personal.-

Esta sección esta diseñada para ver si en las Organizaciones de Desarrollo se establecen métodos específicos para su selección de personal, las capacitaciones, la orientación a los trabajadores a nuevos cargos.

Las preguntas características de esta área se contemplan a partir de la pregunta No. 13 a la 15 de Anexo No. D (Pág. 268-269)

(D) Conocimientos de Dirección.-

Se ha diseñado para establecer el grado de importancia que tiene para las Organizaciones de Desarrollo la motivación de su personal, y el grado de libertad que se les preste a los trabajadores para mantener un autocontrol de su propio trabajo.

Ver Anexo No. D (Pág. 269-271) a partir de la pregunta No. 16 a la 23.

(E) CONOCIMIENTOS DE CONTROL.-

La sección de Control fue diseñada para verificar los métodos de control del desempeño que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utilizan para ver el rendimiento de sus trabajadores y los puntos débiles que deben fortalecerse, así como también, el identificar si los trabajadores reciben recompensas cuando han obtenido un excelente rendimiento.

Para este apartado las preguntas características se contemplan a partir de las preguntas No. 24 a la 28 del cuestionario para empleados de Organizaciones de Desarrollo (Ver Anexo No. D, Pág. No. 271-272)

3.4.2 Diseño de la Encuesta Personal dirigida a las Organizaciones de Desarrollo.-

Otro de los instrumentos que servirán para la obtención de datos primarios, es la **Entrevista Personal**, la cual se define como “una conversación entre el entrevistador y el entrevistado (respondiente) hecha con fines especiales, donde generalmente el respondiente tiene la oportunidad de ampliar sus puntos de vista sobre el asunto que se está discutiendo”.

Para el caso en estudio, se ha desarrollado una guía de entrevista (Ver Anexo No. E, pág. No. 273-280), la cual se ha diseñado en 5 áreas específicas de estudio, las cuales son:

(A) Presentación de Entrevista.-

Se establece como una presentación previa a la etapa de preguntas y respuestas, para lograr romper el hielo de la entrevista.

Para ello se debe explicar la razón del estudio de Las Técnicas de Ingeniería Industrial aplicadas a Organizaciones de Desarrollo dedicadas al Fomento de la Educación Integral en El Salvador.

(B) ETAPA DE PLANEACIÓN.-

Esta sección esta diseñada para identificar los puntos referentes a conocer un poco de la Organización, sus metas, objetivos, misión y políticas.

Las preguntas características de esta etapa de estudio se observan a partir de la pregunta No. 1 a la 7 según Anexo No. E (Pág. 273-274)

(C) ETAPA DE ORGANIZACIÓN.-

Esta etapa ha sido diseñada para conocer el proceso de organización, es decir, el de reducir la cantidad de trabajo; establecer actividades en forma sistemática para lograr objetivos. De tal manera que a la agrupación institucional se le proporciona una estructura, que sirve para poder controlar a cada miembro de la organización; sus tareas y actividades, también para identificar los recursos que se necesitan para realizar dichas tareas. Las preguntas características de ésta área de estudio se contemplan a partir de la pregunta No. 8 a la 12 según se observa en el Anexo No. E (Pág. No. 275-276)

(D) ETAPA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.-

Esta diseñada para identificar como las Organizaciones de Desarrollo ejercen la función de integración de personal, es decir como identifican los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, capacitaciones, y recompensas de cada uno de los trabajadores dentro de las Organizaciones de Desarrollo. Para tal efecto, se han diseñado las preguntas No. 13 a la 17 según Anexo No. E (Pág. No. 276-277).

(E) ETAPA DE DIRECCIÓN.-

En este apartado se tratará de recopilar información referente a las formas que utilizan las diferentes Organizaciones de Desarrollo para influir en su personal para que ellos realicen eficientemente sus tareas, de manera que contribuyan ha alcanzar los objetivos y metas de la Organización.

En el Anexo No. E (Pág. No. 277-279) se pueden observar las preguntas características diseñadas a partir del literal No. 18 a la 25

(F) CONOCIMIENTOS DE CONTROL.-

La sección de Control fue diseñada para verificar los métodos de control del desempeño que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utilizan para ver el rendimiento de sus trabajadores y los puntos débiles que deben fortalecerse, así como también, el identificar si los trabajadores reciben recompensas cuando han obtenido un excelente rendimiento.

Las preguntas diseñadas para ésta etapa se contemplan a partir de las preguntas No. 26 a la 30 según Anexo No. E (Pág. No. 279-280).

CAPÍTULO IV: " DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO "

4.1 INTRODUCCIÓN.-

Para la realización de la Investigación de campo se utilizaron los métodos de encuesta dirigida hacia los trabajadores que conforman las diferentes Organizaciones, entrevistas con los encargados de las áreas que conforma Las Organizaciones de Desarrollo, la experiencia de dos años trabajando en una Organización de Desarrollo en la ejecución de un programa de becas y la Observación directa en las visitas realizadas a instalaciones de Organizaciones de Desarrollo, así como también información bibliográfica obtenida de los boletines informativos de los programas que se desarrollan para la población.

De tal forma que para la elaboración del presente capítulo se han tomado en cuenta el análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo cuyo objetivo es obtener información veraz, la cual aporte un mayor valor para la conceptualización del diseño de aplicación de técnicas administrativas de ingeniería industrial.

Para el desarrollo del diagnóstico de la información se hace necesario el analizar detenidamente cada una de las áreas de estudio del diseño de cuestionarios y guía de entrevista; así como también, se debe comprobar las hipótesis determinadas para la investigación de campo. De los resultados obtenidos del diagnóstico de la información se determinarán los problemas identificados de la información obtenida de tal manera que se dará una priorización de los problemas encontrados.

4.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.2.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.-

En el presente apartado se tratará de tabular y analizar la información recopilada en la Investigación de campo, con el propósito de transformar las observaciones identificadas para dar una explicación cualitativa del tema en estudio.

4.2.2 ESTRUCTURA DE LA TABULACIÓN.-

Para lograr una mejor comprensión de la información, las tablas están estructuradas de tal forma que en la primera columna se presentan las diversas opciones de una determinada pregunta, la siguiente columna muestra la frecuencia asignada a cada opción, para que la tercera columna muestre los porcentajes que corresponden a cada opción.

Además en la última fila de cada tabla se cuantifica el número total de encuestados.

4.2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.-

Para el análisis de los resultados de las encuestas, se establece el siguiente procedimiento:

- (A) PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA. El primer paso para el análisis de los resultados obtenidos ya sea de las encuestas como de las entrevistas, es el planteamiento de la pregunta de la cual serán estudiados los resultados obtenidos. Además de la pregunta es necesario el presentar el objetivo por lo cual fue creada la pregunta para tener un punto de referencia de la pregunta en cuestión.
- (B) PRESENTACIÓN TABULAR DE LOS RESULTADOS. Este paso consiste en colocar en una tabla prediseñada el resultado dado por los entrevistados y encuestados, de tal manera que se conozca la frecuencia de las opciones brindadas y sus porcentajes individuales.
- (C) GRÁFICO DE BARRAS. Posteriormente a la presentación tabular de los resultados es importante el presentar dicha información en forma de gráfico que ayuden a un mejor análisis estadístico de los resultados obtenidos.
- (D) INFERENCIA ESTADÍSTICA O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. Finalmente, se presenta una explicación del comportamiento observado de los resultados obtenidos de la pregunta ya sea en forma estadística o explicativa de la situación presentada.

Se debe tener presente que algunas preguntas tanto del cuestionario para los trabajadores como para los mandos medios, la estructura que presenta es de dos preguntas en una. Por lo tanto se analizan individualmente, lo que cambia es que en lugar de mostrar un gráfico de barras se presentan los resultados en un gráfico circular o de pastel para que se diferencie la pregunta principal de la complementaria.

4.2.4 PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS ESPECÍFICO DE RESULTADOS.-

La presentación del análisis específico de los resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a los trabajadores y la entrevistas dirigidas a los mandos medios de las Organizaciones de Desarrollo se presentan en los Anexos No. F (Ver pág. No. 281-329) y G (Ver pág. No. 330-380) respectivamente.

4.3 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO DE LOS CUESTIONARIOS DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES.-

Como se definió en el capítulo III, este cuestionario se diseñó para evaluar los conocimientos que cada uno de los trabajadores tienen acerca de su Organización, sus tareas laborales, la motivación hacia el trabajo, la comunicación y la dirección de las tareas para alcanzar las metas establecidas.

De tal forma, que el cuestionario fue estructurado de la siguiente manera:

(A) CONOCIMIENTOS DE PLANEACIÓN.-

En esta área se estudio los conocimientos que los trabajadores tienen acerca de los objetivos y metas tanto Organizacional como por área específica de trabajo. En base a los resultados obtenidos de las encuestas se observo que de acuerdo a las estadísticas mostradas en las preguntas que conformaban este estudio el **61.54%** de los trabajadores no tenían ni idea de los objetivos y metas que persigue su organización, sin embargo el **30.77%** de los trabajadores reconocen quienes son las personas que deben tomar las decisiones estratégicas de la Organización; El **42.07%** no tienen ni idea de como se encuentra estructurada la Organización de Desarrollo, de tal manera que no se identifican las relaciones de autoridad - responsabilidad por parte de los trabajadores; el **80%** de los trabajadores no conocen las tareas específicas de su cargo a desempeñar en su Organización, y la mayoría de las veces los mismos encargados de las áreas específicas de la Organización les imponen realizar tareas que no están de acuerdo a las responsabilidades inherentes al trabajo que realizan; el **84.62%** de los trabajadores no tiene bien claras las metas específicas que debe alcanzar semanalmente para que su trabajo se considere eficiente y muchos de ellos no saben ni hacia donde y por qué realizan sus tareas.

Por lo tanto, se observa que existe un vacío entre las tareas que realizan los trabajadores y los objetivos y metas que se ha propuesto la Organización, de tal forma, que los esfuerzos que realizan tanto la gerencia como la parte operativa de la Organización se ven divorciadas en cuanto al camino a seguir. Y esto influye en los resultados alcanzados por toda la Organización y los servicios que se prestan a la población Meta no es el adecuado ni esperado.

(B) CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.-

Con respecto a esta área de estudio fue diseñada para establecer los aspectos que cada uno de los trabajadores entiende por procesos de trabajo, recursos proporcionados para un eficiente desarrollo de las actividades de cada uno de los trabajadores que conforman las Organizaciones de Desarrollo. En cuanto a los resultados obtenidos de las preguntas características se observo que el **87.69%** no saben como se encuentra estructurada su área específica de trabajo es decir que no sabe con exactitud las responsabilidades inherentes a su cargo y la persona de autoridad inmediata a la cual debe consultar para la toma de decisiones de su área específica de trabajo; en cuanto al número de personas que conforma su área de trabajo si saben el número de compañeros dentro del núcleo de trabajo. El **20%** de los trabajadores aseguran que el área de trabajo no es la adecuada contra el **15%** que afirman que el área de trabajo es aceptable pero no la adecuada para el desarrollo de su trabajo.

El **55.38%** afirman que no se les brindan las herramientas necesarias contra el **30.77 %** que indican que frecuentemente la gerencia se preocupa por proporcionarles todas las herramientas para el desarrollo de sus actividades.

En conclusión de las preguntas asignadas para esta área de estudios se puede identificar que no existe un plan de trabajo por área específica que permita guiar todos los esfuerzo para que al juntarse con las otras áreas logren las metas Organizacionales. También es importante el hecho que la mayoría de los trabajadores encuestados no pueda describir en forma esquemática como funciona la Organización ni por lo menos su área de trabajo. Por lo tanto, esto está indicando la falta de manuales que permitan a los encargados de las diferentes áreas y la gerencia mostrarles el camino a seguir, para que en reuniones sostenidas se puedan leer y recordar hacia dónde se deben orientar todas las metas. También se podría utilizar rótulo o láminas en las diferentes áreas de trabajo en las cuales se plasmen los objetivos, la misión a seguir, las responsabilidades y los valores básicos que persiguen, quienes son los beneficiarios, etc. que les ayuden a reforzar y recordar qué es la Organización y cómo se encuentra estructurada en su totalidad y por área específica.

Con ello su deficiencia se centra en no contar con tareas específicas, claras y precisas, las cuales deben ser programadas en conjunto con la gerencia, encargados de áreas y los mismo trabajadores primordialmente por semana de trabajo de tal manera que se evidencia un avance significativo de las programaciones entregadas a los donantes y de las metas a cumplir por año laboral.

(C) CONOCIMIENTOS DE INTEGRACIÓN.-

Su objetivo es el identificar si la Organización cuenta con métodos específicos para la selección de personal, si cuentan con procesos de capacitación, orientación de los trabajadores seleccionados para un cargo específico. En referencia a los resultados obtenidos de las respuestas diseñadas para el análisis de éste estudio se observa que el **49.23%** aseguraron que no utilizan ningún método para seleccionar el personal; el **41.54%** de los trabajadores dicen que una vez seleccionado para el cargo a desempeñar no se les da la orientación necesaria para desempeñar el cargo contra el **30.77%** que dicen que no es la adecuada. Por otra parte el **33.85%** afirman que no se les brinda capacitación alguna contra el **46.15%** que dicen que no es la adecuada.

De lo anterior, y según las razones que cada uno de los trabajadores brindo, se identifica una deficiente selección de su personal para desarrollar cierto cargo, y esto es muy riesgoso para la Organización el escoger al candidato no idóneo para el puesto, ya que para la selección de un candidato se debe analizar muchos factores que al integrarlos y verificar con el perfil del candidato que necesita la Organización se escogerá al que más se acerca a las especificaciones.

Por otro lado, es importante que una vez seleccionado el candidato idóneo se le proporcione una orientación, la cual incluye la bienvenida a la Organización, la presentación de todas las personas que la conforman, los conocimientos de las reglas, normas, funciones a desempeñar, los periodos de vacaciones remunerables, el horario de entrada y salida, etc. y todos aquellos aspectos que conlleven al conocimiento de su trabajo, actividades a realizar y responsabilidades de su cargo.

(D) CONOCIMIENTOS DE DIRECCIÓN.-

Esta área de estudio trata de identificar el grado de importancia que las organizaciones de desarrollo le brinda a las actividades referentes al recurso humano como lo son: la motivación y la evaluación del desempeño de los trabajadores.

De tal forma, que los resultados de los encuestados referente al trato de la motivación muestran que el 76.92% de ellos dicen que influye la motivación con el resultado que obtienen de su trabajo; El 83.08% también informaron que los problemas en su casa y personales influye directamente en el desempeño de sus labores. Con respecto al grado de supervisión se observó que el 72.31% de los trabajadores dicen que necesita de supervisión de su trabajo y por otra parte, que el grado de supervisión depende de las tareas asignadas a su cargo; El 66.15% afirman que estaría dispuesto en el momento oportuno, la debida capacitación y la orientación adecuada a ejercer el autocontrol de sus tareas desempeñadas. En referencia a la comunicación que fluye dentro de la Organización se muestra que el 61.54% de los encuestados hacen referencia al hecho de que la comunicación no es la conveniente para el desarrollo de su trabajo; esto hace que la información que le es proporcionada al personal no sea la adecuada, oportuna, eficiente y se refleja por el 80.00%.

Por lo tanto se puede observar que la deficiencia encontrada en el conocimiento de dirección, se identifica en que las Organizaciones de Desarrollo no se interesan por contrarrestar la baja estima de los trabajadores y aumentar o mantener estable el grado de motivación de los trabajadores; así como también, el aspecto de descuidar que la comunicación al interior de la Organización no sea la adecuada, oportuna y eficiente provocará que existan fuentes que bloqueen la eficacia de la comunicación, por lo cual la información que fluye de cada una de las áreas, y por consiguiente la mayoría de las veces entorpece la toma de decisiones para que ésta sea efectiva.

(E) CONOCIMIENTOS DE CONTROL.-

Fue diseñada para verificar los métodos de control del desempeño de cada una de las Organizaciones para ver el rendimiento de sus trabajadores y los puntos débiles que deben fortalecerse.

De tal manera que se identificó que el 50.77% afirman que no se cuenta con un método de evaluación de personal en la Organización contra un 29.23% que dice que algunas veces se les han realizado. Del resultado obtenido cada trabajador con respecto a la retroalimentación de los puntos débiles y fuertes se observó que el 29.23% dicen que frecuentemente se le comunica los resultados y que puntos debe corregir contra el 15.38% asegura que no se le comunican los resultados. Por otra parte, lo referente a las recompensas brindadas por los encargados de las distintas áreas y la gerencia de la organización se identifica que el 26.15% dicen que algunas veces son recompensados contra el 7.69% que no lo utilizan en las Organizaciones el método de recompensas.

En conclusión, es un problema identificado importante debido a que la evaluación del personal es una herramienta gerencial, la cual puede dar pautas que permitan corregir errores ya sea de procesos o recargo de tareas; así como también se puede lograr identificar los puntos

débiles y que son frágiles para la motivación de los empleados. Por otra parte, las recompensas juegan un papel primordial en la técnica de la motivación.

No es necesario que sea monetaria, por el contrario, es más importante para los trabajadores el sentirse que pertenecen y que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta por la Organización.

4.4 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS MANDOS MEDIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.-

Con el propósito de retomar una visión más acertada a los procedimientos administrativos de las Organizaciones de Desarrollo se diseñó para la investigación de campo entrevistas dirigidas a los mandos medios de las Organizaciones seleccionadas para el proceso de entrevistas. De tal manera que las áreas de estudio para las entrevistas se han identificado así:

(A) ETAPA DE PLANEACIÓN.-

Esta sección se diseñó para identificar los puntos referentes a los objetivos, metas, misión y políticas de las Organizaciones de Desarrollo.

De tal manera que de los resultados de la entrevista han sido tipificadas según opciones de respuestas dadas a las preguntas para dicha sección, con lo cual se pudo observar que el **85.71%** de las respuestas dadas por las entrevistas se identificó que estas se encontraba tratando de alcanzar más de una misión por lo cual los esfuerzos de todas las áreas de la Organización no saben hacia cual enfocarse, otras por el contrario no tienen una misión definida, otras causan confusión y en muchas la misión no se identifica con la naturaleza de la Organización. Sin embargo, no todas las áreas de la Organización tienen identificados los objetivos y metas específicas ha alcanzar representando un **47.62%**. En lo que respecta a la frecuencia con que se reúnen los encargados de las áreas específicas y la gerencia para la planeación de las actividades anuales la mayoría no estima una período adecuado para ellas y se ve representado por un **80.95%**.

En conclusión, en ésta etapa de estudio se debe observar estudiar la naturaleza de la Organización de tal forma que los objetivos y la misión bajo la cual se establece estén acordes a la naturaleza de la Organización, y a los problemas sociales a los cuales se debe atender para minimizar sus problemas. Y esto es un punto esencial, las Organizaciones de Desarrollo dedicadas a acciones sociales hacia la población salvadoreña, tiene que tener presente que ella puede contribuir a que se disminuya el problema pero se tiene que tener presente que no se resolverá totalmente el problema. Por otra parte, una vez analizadas las bases de acción que conformarán los objetivos y la misión de la Organización, se debe reunirse con todos los encargados de las diferentes áreas que la conforman y la alta gerencia por lo menos cada quince días para dar pauta a los objetivos y metas específica por área para dar a conocer a los trabajadores y así conducir mejor los esfuerzos y recursos con los cuales se cuenta para alcanzar las metas organizacionales establecidas y para mejorar la cobertura y el servicio prestado a la población Salvadoreña.

(B) ETAPA DE ORGANIZACIÓN.-

Esta etapa fue diseñada para conocer el proceso de organización es decir, como se encuentra su estructura organizativa, las tareas asignadas a cada cargo para verificar la cantidad de trabajo distribuido en las diferentes áreas que conforman la organización.

De tal forma, que de las respuestas dadas por los entrevistados se ha observado lo siguiente: La mayor parte de las Organizaciones (61.90%) sostienen una estructura lineal debido a que corresponden a Organizaciones pequeñas y medianas. Lo que respecta a la distribución de todas las áreas que conforman la organización es la adecuada según los entrevistados representando un 52.38% contra el 47.62% que afirman que la distribución no es la adecuada mayormente debido a que no se cuenta con un edificio propio. Con respecto a las herramientas que necesitan sus trabajadores se trata de proporcionarles en la medida de lo posible.

De tal manera que la deficiencia radica en que no se presta atención a la necesidad de que las personas deben trabajar bajo un mínimo de estructura física adecuada el cual les permita realizar sus actividades eficientemente. Por lo tanto, no importa que la Organización no cuente con una estructura física propia, sino que la distribución física de las instalaciones en donde realizan sus operaciones sea la adecuada y ventilada. También es necesario que se verifique si la estructura de la Organización no entorpezca las actividades, responsabilidades y toma de decisiones dentro de la misma.

(C) ETAPA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.-

En ésta etapa se establecerá cuales son los requerimientos de fuerza de trabajo. Inventario de personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, capacitaciones y recompensas dentro de las Organizaciones de Desarrollo.

De tal forma, que de los resultados de las entrevistas se identifica que: en lo que se refiere a la selección de personal se observa que cada una de ellas tienen un método de selección aunque no es el adecuado para escoger al candidato idóneo. Lo que respecta a la Orientación dada para introducirlo al cargo a desempeñar el 71.43% dicen que no les dan inducción para la ejecución del trabajo contra un 4.76% afirman que no existe un área indicada para ello. Por otra parte, lo que se refiere a las capacitaciones al personal; el 90.48% representa a las Organizaciones que no se preocupan por capacitar a los trabajadores, no le interesa a la gerencia y a que los empleados no asisten a ellas. En referencia a las recompensas que se ofrecen al personal el 76.19% afirmaron que no les dan recompensas a los trabajadores en contra el 14.29% que si cuentan con un sistema de recompensas.

Por lo tanto, se aprecia una deficiencia en cuanto al seguimiento que se da al candidato seleccionado para ocupar una determinada plaza dentro de la Organización; es importante que se de la inducción apropiada al trabajador. En cuanto al sistema de capacitación es de vital importancia, ya que muchas veces se debe el fracaso de un determinado programa o proyecto al hecho de que el recurso humano no es el idóneo para cumplir con las actividades.

Y por otro lado, las recompensas juegan un papel importante, para que se logre la motivación del personal; se debe tener presente que no es necesario que la Organización invierta en recompensas económicas, sino que para los trabajadores es más ratificante el utilizar métodos que permitan mayor participación a los trabajadores.

(D) ETAPA DE DIRECCIÓN.-

En éste se trató de recopilar información referente a las formas que utilizan las diferentes organizaciones de desarrollo para influir en su personal para que ellos realicen eficientemente sus tareas de manera que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

De tal manera que de los resultados se puede observar que el 52.38% de las organizaciones no mantienen programas para motivación de su personal. El 66.67% de las Organizaciones no cuentan con un área de Psicología o Recursos Humanos contra el 23.81% que afirman que no le interesa a la Organización contar con estas áreas y las otras dicen que no cuentan con los recursos necesarios. Por otra parte, lo que respecta a la supervisión el 52.38% de ellas afirman que es importante siempre estar supervisando al personal para que cumplan con sus metas contra un 47.62% que dicen que depende de la tarea asignada y frecuentemente para mantener un control del trabajo realizado por las distintas áreas. Con respecto a la comunicación que fluye dentro de la Organización el 71.43% de las organizaciones afirman que la información no es la adecuada, es deficiente y la calidad con que se recibe no es la esperada, contra un 28.57% que aseguran que la información que se les proporciona a todas las áreas es la adecuada, oportuna y eficiente.

En conclusión, se identifica una deficiencia en los procesos de motivación, comunicación y la supervisión. Las Organizaciones de Desarrollo deben de buscar métodos de capacitación que le permita a su personal ejercer un autocontrol de sus tareas a fin de que la gerencia no invierta demasiado tiempo a la supervisión. Por otro lado, la comunicación no es la esperada de tal forma que la información que debe de circular al interior de la organización debe de buscarse un método que permita que no llegue tarde y que sea de calidad.

(E) ETAPA DE CONTROL.-

Fue diseñada para verificar los métodos de control de desempeño tanto del trabajador como de evaluación de la organización.

De tal forma que de los resultados obtenidos se identifica que el 66.67% de las organizaciones dicen que el método de evaluación de personal no está establecido, no le interesa a la gerencia y el reglamento no lo contempla. El período de evaluación de aquellas Organizaciones que utilizan el método de evaluación es apropiado en aquellas que lo realizan cada mes. Con respecto a que los encargados de las diferentes áreas retroalimentan los puntos débiles de sus trabajadores una vez realizada la evaluación, se verificó que solamente lo realizan el 42.86%. Lo que respecta a las recompensas como se verificó anteriormente no se realizan en la mayoría de las organizaciones.

En conclusión, es importante que la gerencia de la Organización estime la evaluación tanto de personal y de la Organización como un método sistemático que identifique errores en los procesos y les permita buscar mecanismos correctivos. Y mientras, mayor sea la frecuencia de evaluación los resultados serán más favorables para la Organización.

4.5 ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO.-

Las hipótesis de trabajo diseñadas para la investigación de campo se presentan a continuación con su respectivo análisis cualitativo de los resultados obtenidos tanto de las encuestas y entrevistas:

- ♦ **HIPÓTESIS GENERAL:** *“Las Organizaciones de Desarrollo aplican efectivamente Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial que les permitan realizar eficientemente su trabajo de fomentar la educación integral en El Salvador”.*

Según los resultados obtenidos, se observa que no se utilizan eficientemente técnicas administrativas de ingeniería industrial, de tal manera que la mayoría de ellas estiman que la aplicación de ellas ayudaría a resolver los problemas de comunicación, selección de personal, sistema de capacitación que las aquejan.

- ♦ **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:-**

1. *“ Los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador no conocen los objetivos que cada Organización quiere alcanzar”.*

Por los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores se identificó que el **61.54%** no los conocen por lo tanto esta hipótesis de trabajo se da por válida.

2. *“Existe en las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación una adecuada planificación de todas las actividades a realizar para el logro de los objetivos que se persiguen y así alcanzar las metas”.*

Aunque de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas se identificó que los encargados de cada área específica de trabajo y la gerencia se reúnen para la planificación de las actividades diarias, falta fortalecer dichas reuniones de tal manera que se establezcan objetivos y metas cuantificables y que se puedan realizarse para cada una de las áreas específicas de trabajo. Por lo tanto se puede decir que esta hipótesis no fue cumplida del todo y se convierte en un punto esencial de la problemática a resolver.

3. *“Los procesos de información entre los niveles de los mandos altos, medios y operativos reducen la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones”.*

Tanto las encuestas realizadas a los trabajadores (la cual representa el **80%**) como las entrevistas a las Organizaciones (la cual representa el **71.43%**), se pudo constatar que no se cuenta con procesos efectivos para los procesos de información y así ayudar a oportuna toma de decisiones.

4. *“Las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral poseen un eficiente sistema de capacitación de personal”.*

De los resultados de las entrevistas las Organizaciones afirmaron que no cuentan con un sistema de capacitación y esto representa un 71.43%; y los trabajadores encuestados también afirmaron que no se cuenta con un sistema de capacitación y estos representan un 80%.

5. *“El proceso de selección de personal dentro de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación es deficiente”.*

Por lo tanto, de los resultados de las encuestadas se detalla que el proceso de selección de personal no es el adecuado para seleccionar al candidato idóneo para ocupar una plaza vacante.

6. *“Cada uno de los empleados de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral no se sienten motivados para realizar sus tareas y lograr alcanzar las metas”.*

De los resultados de las encuestas se identificó que el 50.77% de los trabajadores no se siente motivados contra el 23.07% que afirman que nunca se desmotivan en la realización de su trabajo. Por lo tanto esto conduce a decir que la hipótesis es verdadera.

7. *“El desconocimiento de las diferentes Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial no permite un eficiente desempeño laboral en las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador”.*

De las encuestas y de las entrevistas realizadas se ha identificado que muchas desconocen las técnicas por lo tanto no las aplican para que ellas las ayuden a fortalecer los puntos débiles. Por lo tanto se puede decir que esta hipótesis es verdadera, debido a que las Organizaciones de Desarrollo con mayor transcendencia las conocen, solamente las que son pequeñas y medianas no conocen todas las técnicas administrativas que puede utilizar como herramientas de la gerencia para convertir todos los esfuerzos de las diferentes áreas y el alcance de los objetivos.

4.6 PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS.-

Después de haber realizado el diagnóstico para las áreas de estudio y los diferentes instrumentos de recopilación de información para la Investigación de Campo (Trabajadores y Mandos Medios). Se procede a evaluar los problemas identificados y encontrados en el análisis tanto de las áreas de estudio como las hipótesis de trabajo.

El método utilizado para el caso en estudio se realizará por medio de la utilización del método de evaluación por puntos, para el cual se han definido los siguientes criterios con su respectiva escala de puntos como resultado del diagnóstico de la investigación de campo:

CRITERIOS UTILIZADOS PARA EL MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

NO	CRITERIOS	PUNTAJE
1	Causan deficiencia en los Procesos Administrativos dentro de la Organización.	1 – 50
2	Disminuyen la eficiencia de los objetivos y metas programadas	1 – 40
3	Que al solucionarse mejoren los procesos de Integración dentro de la Organización	1 – 30
4	Aumenten la identificación de Toma de Decisiones dentro de la Organización.	1 – 20
5	Fortalezcan la relación Gerencia, Mandos Medios y Operativos	1 – 10

Para el establecimiento de la prioridad de los problemas, se ha asignado un puntaje a cada uno de los criterios establecidos en la tabla descrita anteriormente.

La escala de puntuación asignada para cada criterio están en relación directa con la importancia que cada uno de estos presenta en términos de identificar los problemas encontrados.

Para el caso en estudio el criterio de *"Causan deficiencia en los Procesos Administrativo dentro de la Organización de desarrollo"*, será el que se le otorgue el mayor puntaje, ya que este criterio encierra aquellos problemas que disminuyen y obstaculizan el lograr un adecuado desarrollo de las actividades de la Organización ya sea al interior como a la población objetivos que brindan sus servicios.

El segundo criterio según orden de importancia es el de *"Disminuyen la eficiencia de los objetivos y metas programadas"*, y al cual se le ha asignado un puntaje de 10 puntos, menor al primero debido a que los problemas que encierran éste criterio resultan un poco flexibles de resolver.

El tercer criterio de orden de importancia es el *"Que al solucionarse mejoren los procesos de Integración dentro de la Organización"*, y le fue asignado un puntaje de 20 puntos menos, por la razón de que los problemas son más flexibles de resolver que los dos anteriores.

Con respecto al cuarto criterio de orden de importancia se denominó a aquellos que *"aumenten la identificación de Toma de Decisiones dentro de la Organización"*, de tal forma que por ser un poco más flexibles que los primeros criterios se consideró asignarles 30 puntos menos.

Y finalmente al criterio de aquellas que *"Fortalezcan la relación Gerencia, Mandos Medios y Operativos"* se le ha otorgado el menor puntaje, porque comprenden aquellos problemas donde al proporcionar alternativas de solución inmediatas sean las favorables y las adecuadas para el mejoramiento del proceso Administrativo dentro de la Organización.

4.6.1 TABLA DE RESULTADOS.-

A continuación se presentan los problemas identificados, como resultado de la Investigación de Campo realizada, los cuales se detallan en la siguiente tabla para una mejor comprensión. Dicha tabla se encuentra estructurada de tal forma que en la primera columna se presenta los problemas encontrados; en la siguiente columna se muestra los criterios a evaluar (en este caso son 5 criterios), para que en la tercera columna se muestre el total del puntaje y en la última columna se muestre los porcentajes individuales para cada problema identificado. Además en la última fila de la tabla se cuantifica el número total de puntaje alcanzado por problemas encontrados.

TABLA DE RESULTADOS

<i>PROBLEMAS</i>	<i>CRITERIOS</i>					<i>PUNTAJE TOTAL</i>	<i>PORCENTAJE INDIVIDUAL</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>		
Los trabajadores de las Diferentes Organizaciones de Desarrollo no conocen los objetivos y metas ha alcanzar por área específica de trabajo y Organizacionales.	50	40	30	20	10	150	14.85
No mantienen una adecuada planificación de todas las actividades a realizar para el logro de los objetivos que se persiguen tanto Organizacionales y por área de trabajo específica.	50	40	30	20	10	150	14.85
Carencia de procesos de información entre los niveles altos, medios y operativos para la toma de decisiones estratégicas.	40	35	30	20	10	135	13.37
Falta procesos de capacitación para el personal que labora en las organizaciones de desarrollo	30	25	30	20	10	115	11.39
No existen métodos eficientes para la selección, inducción y colocación del personal.	30	20	30	10	5	95	9.41
Falta de métodos motivacionales y recompensas para el personal que conforma la Organización.	35	35	30	15	10	125	12.37
Desaprovechamiento de las técnicas administrativas de ingeniería industrial en las Organizaciones de Desarrollo.	45	35	25	15	10	130	12.87
Carencia de aplicación de métodos de evaluación tanto de personal como de monitoreo de la Organización.	30	20	30	20	10	110	10.89
	TOTALES					1,010	100.00%

En base a la tabla de resultados de la evaluación por puntos presentada anteriormente, los problemas identificados según orden de importancia son los siguientes:

1. Los trabajadores de las Diferentes Organizaciones de Desarrollo no conocen los objetivos y metas ha alcanzar por área específica de trabajo y Organizacionales.
2. No mantienen una adecuada planificación de todas las actividades a realizar para el logro de los objetivos que se persiguen tanto Organizacionales y por área de trabajo específica.
3. Carencia de procesos de información entre los niveles altos, medios y operativos para la toma de decisiones estratégicas.
4. Desaprovechamiento de las técnicas administrativas de ingeniería industrial en las Organizaciones de Desarrollo.
5. Falta de métodos motivacionales y recompensas para el personal que conforma la Organización.
6. Falta procesos de capacitación para el personal que labora en las organizaciones de desarrollo.
7. Carencia de aplicación de métodos de evaluación tanto de personal como de monitoreo de la Organización.
8. No existen métodos eficientes para la selección, inducción y colocación del personal.

CAPÍTULO V: " CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO "

5.1 OBJETIVO DE LA CONCEPTUALIZACIÓN.-

Identificar un sistema que ayude a las Organizaciones de Desarrollo la Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, que les permita desarrollar mecanismos de trabajo que determinen oportunidades visionarias de Proyectos y/o Programas que ayuden a la población salvadoreña a solventar en parte la problemática social; y permita a la vez brindar un servicio más competitivo y de mayor participación activa en El Salvador.

5.2 SISTEMA DE APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Como resultado de la Investigación de Campo y evidenciando según la identificación y priorización de los problemas estudiados en la etapa del Diagnóstico de la Información Recopilada; el siguiente paso es la *Conceptualización* del diseño que permitirá dar solución efectiva a los problemas encontrados.

El procedimiento a seguir para establecer la conceptualización del diseño, se hace necesario para el trabajo de graduación el desarrollar cinco sub-sistemas de apoyo a las funciones básicas administrativas, y las cuales fueron objeto de estudio en la Investigación de Campo; haciendo énfasis en los problemas encontrados en la etapa de diagnóstico y priorización de problemas, con el objeto de establecer al final un conjunto de sub-sistemas que unidos formarán el Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial descado.

Para el caso en particular los problemas priorizados en el capítulo de diagnóstico de la investigación de campo son considerados de mucha importancia para su solución, por lo tanto los sub-sistemas a desarrollarse para darles alternativas de solución viables son los siguientes:

- (A) Subsistema de Planeación
- (B) Subsistema de Organización y Desarrollo
- (C) Subsistema de Integración Organizacional
- (D) Subsistema de Dirección
- (E) Subsistema de Control y Monitoreo

A continuación se desarrollan los mecanismos de cada uno de los sub-sistemas identificados para mejorar los mecanismos y herramientas administrativas en las Organizaciones de Desarrollo.

5.2.1 SUB-SISTEMA DE PLANEACIÓN.-

OBJETIVO:

Proporcionar mecanismos que ayuden a dar un eficiente sistema de planeación, el cual permita a las Organizaciones de desarrollo una identificación más clara de la misión, objetivos, metas y las acciones para lograrlos; Y así ayudarles a una eficiente toma de decisiones que permita escoger los caminos de acción futuros para la Organización.

CONCEPTO:

Determinar un Subsistema de Planeación, con el fin de brindar mecanismos y herramientas que permitan dar un mejor aprovechamiento de las actividades dirigidas al control de los objetivos, metas, toma de decisiones, programación de tareas; encaminadas a la planificación de las áreas funcionales que conforman la Organización de Desarrollo, de tal manera que se aprovechen al máximo los recursos con los cuales se cuenta.

CONTENIDO DE DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN:

- A) Establecimiento de un Marco Lógico de Trabajo.
- B) Establecimiento de Objetivos y/o revisión de las metas establecidas.
- C) Desarrollo de Planes para la ejecución de un proyecto.
- D) Monitoreo de la Organización.

CONCLUSIÓN:

El Sub-sistema de Planeación, proveerá de diversos mecanismos que permitan a las Organizaciones de Desarrollo lograr un eficiente proceso de Planificación de las actividades de las diferentes áreas que conforman a las Organizaciones de Desarrollo.

5.2.2 SUB-SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO.-

OBJETIVO:

Fortalecer el proceso de Organización dentro de las diferentes Instituciones de Desarrollo, de tal manera que se establezca la mejor forma de relacionar a los recursos con los cuales se cuenta y la estructura con la cual se cuenta; y con ello las personas pueden alcanzar los fines y objetivos que se persiguen ya sea Organizacionales y/o específicas.

CONCEPTO:

El Sub-Sistema esta orientado a buscar mecanismos y herramientas que permitan utilizar al máximo los recursos asignados para cada uno de los programas a ejecutar; de tal manera que se identifique las tareas y funciones determinadas para cada una de las áreas específicas para que no se realicen tareas repetitivas e innecesarias, y se logren eficientemente los objetivos y metas establecidas, ya sea semanal, mensual, trimestral y anualmente.

CONTENIDO DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO:

- A) Definición de los objetivos y metas verificables.
- B) La clasificación de las actividades requeridas por áreas.
- C) El agrupamiento, asignación y coordinación de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- D) Indicadores de eficiencia, satisfacción y producción.

CONCLUSIÓN:

El Sub-sistema de Organización y Desarrollo permitirá a las Organizaciones de Desarrollo lograr una eficiente integración de las tareas, funciones, coordinación, establecimiento de las responsabilidades y definición de metas y objetivos específicos verificables; que permitan establecer los indicadores de evaluación para el desarrollo de cada uno de los programas de las diferentes Organizaciones, de tal manera que se consolide con mayor efectividad el proceso de Organización existente en las diferentes Organizaciones.

5.2.3 SUB-SISTEMA DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.-

OBJETIVO:

Fortalecer el proceso de identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventarios de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascenso, evaluación, capacitación y compensaciones; que permitan lograr la mejor manera de ocupar y mantener eficientemente utilizados los recursos humanos con los cuales se cuenta en las Organizaciones de Desarrollo.

CONCEPTO:

El Sub-Sistema de Integración está orientado a solventar los problemas identificados en la etapa de diagnóstico de la Investigación de Campo lo concerniente a los métodos y herramientas de selección, capacitación, compensaciones, evaluación e inducción al puesto de trabajo asignado.

CONTENIDO DEL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL:

- A) Administración de los Recursos Humanos de un proyecto y/o programa.
- B) Análisis de Puestos Funcionales.
- C) Formación del personal: selección, orientación y/o inducción.
- D) Sistema de Capacitaciones.
- E) Evaluación del Desempeño.

CONCLUSIÓN:

Con el Sub-Sistema de Integración de Personal se logrará mantener un sistema de atención a los recursos humanos que fortalezca todas las deficiencias encontradas en el proceso de investigación de campo, y el cual dotará a las diferentes organizaciones de desarrollo contar con las herramientas más aptas para el establecimiento de selección y capacitación de personal.

5.2.4 SUB-SISTEMA DE DIRECCIÓN.-

OBJETIVO:

Mejorar el proceso de dirección de los recursos humanos para lograr alcanzar eficientemente los objetivos y metas establecidas, teniendo presente que se deben cumplir no solo las metas específicas, sino que también los objetivos y metas organizacionales. De tal manera que se permita ejercer un eficiente proceso de comunicación, tratamiento de la información y una adecuada toma de decisiones.

CONCEPTO:

Con el Sub-Sistema de Dirección se pretende mejorar los procesos y mecanismos organizacionales de información, comunicación internos y externos, dirección y supervisión de las diferentes actividades, el estudio de factores internos y externos que afectan el logro de los objetivos y metas; con el cual se pretende fortalecer los puntos débiles encontrados en la investigación de campo.

CONTENIDO DEL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN:

- A) Establecimiento de un Sistema de Dirección.
- B) Identificación de los instrumentos necesarios para la eficiente comunicación.
- C) Establecimiento de los mandos de recepción de la información.
- D) Sistema de Supervisión de las diferentes área que conforman a la Organización a través de los diferentes programas o proyectos.
- E) Estudio de los factores internos y externos para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

Con el sistema de dirección se pretende lograr fortalecer las tareas que determinen la etapa de supervisión en las diferentes áreas que conforman las Organizaciones de Desarrollo, de tal forma que se identifiquen las deficiencias encontradas en el proceso de supervisión y con ello se contribuyan ha alcanzar las metas organizacionales.

5.2.5 SUB-SISTEMA DE CONTROL Y MONITOREO.-

OBJETIVO:

Proporcionar las medidas de seguimiento, control y evaluación de las actividades a realizar, así como también establecer los índices de medición y corrección del desempeño tanto de los trabajadores como de la organización de tal manera de asegurarse el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados para alcanzarlos.

CONCEPTO:

El Sub-sistema de Control y Monitoreo esta orientado a establecer un proceso sistemático que examine el grado en el cual la organización está alcanzando a la población objetivo propuesta, y como se han implementado los procedimientos y los arreglos organizacionales.

CONTENIDO DEL SUBSISTEMA DE CONTROL Y MONITOREO:

- A) Identificación del Método de Control y Monitoreo.
- B) Establecimiento de Estándares.
- C) Medición del Desempeño frente a los estándares.
- D) Corrección de las variables en relación con los estándares y planes.

CONCLUSIÓN:

Con el sistema de control y monitoreo se contará con una herramienta gerencial que permitirá corregir y tomar acciones que establezcan los rumbos a seguir para fortalecer los puntos que desvían a los integrantes de las diferentes Organizaciones de Desarrollo ha alcanzar los objetivos y metas con mayor efectividad. Logrando con ello que todas las actividades que conforman el proceso administrativos sean integradas de la mejor manera.

CAPÍTULO VI:

" SISTEMA PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL "

Como resultado de la etapa de Diagnóstico obtenidas de los instrumentos de recopilación de la información referente a la comparación, revisión de formas, documentos, procesos, flujo de información y métodos de trabajo utilizados por las diferentes Organizaciones de Desarrollo seleccionadas para la etapa de la Investigación de Campo, fueron identificadas cinco áreas de trabajo para conformar un sistema de aplicación de técnicas administrativas de ingeniería industrial, las cuales se fundamentan en las principales tareas de la Administración como lo son: La Planeación, La Organización, La Integración, La Dirección y El Control.

Dichos Subsistemas identificados como las alternativas de solución más óptimas para la problemática encontrada en el desarrollo de la Investigación de Campo, serán en este capítulo estructuradas y diseñadas como Unidades de Trabajo de las Áreas de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. A continuación se presenta cada una de las Unidades de trabajo del Sistema de Aplicación de las Técnicas de Ingeniería Industrial.

6.1 UNIDAD DE PLANEACIÓN

6.1.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN.-

♦ OBJETIVO:

Proporcionar mecanismos que ayuden a desarrollar una eficiente planificación de las actividades anuales de trabajo de las diferentes áreas que conforman la Organización; la cual permita identificar los objetivos, metas, toma de decisiones y la programación de las tareas específicas de cada uno de los trabajadores que integran las áreas funcionales dentro de cada uno de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización de Desarrollo.

♦ MISIÓN:

Coordinar todas las actividades generadas con el proceso de planificación a nivel Organizacional y de cada una de las áreas funcionales que conforma la Organización de Desarrollo, de tal manera que se permita que todas las personas involucradas para el alcance de los objetivos y metas las conozcan y trabajen con el afán de alcanzar los resultados obtenidos por año laboral de trabajo.

♦ **ACTIVIDADES A DESARROLLAR:**

1. La primera actividad a realizar para el establecimiento de un método de planificación de los objetivos, metas y tareas específicas a realizar por cada uno de los trabajadores por año laboral será discutida por cada uno de los mandos medios con los integrantes de las áreas funcionales de trabajo, en la cual se establezcan los puntos que cada una de las áreas esperan identificar para las gestiones necesarias que les permitan mantener buenos resultados dentro de sus áreas. Esta actividad puede realizarse por medio de reuniones quincenales en el período comprendido de Octubre a Noviembre del año a finalizar para que en conjunto se establezcan las metas específicas y las actividades que se realizarán.
2. El siguiente paso a realizar será el sostener mesas de trabajo entre la gerencia y los mandos medios de las áreas funcionales que conforman a la Organización, de tal manera que se discutan los puntos expuestos por cada uno de los representantes referentes a los objetivos, metas y programación de actividades para el próximo año. Con ello se pretende que en conjunto se evalúen los objetivos y metas organizacionales y dentro de ese marco dar un método de trabajo que involucre la participación de todos los integrantes que conforman la Organización a través de cada uno de los proyectos y/o programas ejecutados.
3. Una vez realizados todos los pasos necesarios para una consolidación del método, los objetivos y metas tanto Organizacionales como específicas, se procederá a elaborar un instructivo de generalidades y funciones específicas a desarrollarse en el nuevo año laboral para que cada uno de los trabajadores conozca las reglas de trabajo.
4. Será responsabilidad de cada uno de los encargados de las diferentes áreas funcionales de trabajo el dar el seguimiento necesario para el cumplimiento de los lineamientos establecidos para sus subordinados; y que los objetivos y metas características a su área funcional sean alcanzadas con mayor efectividad.

♦ **RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES:**

Dentro de los recursos humanos principales para llevar a cabo la Unidad de Planeación se contará con:

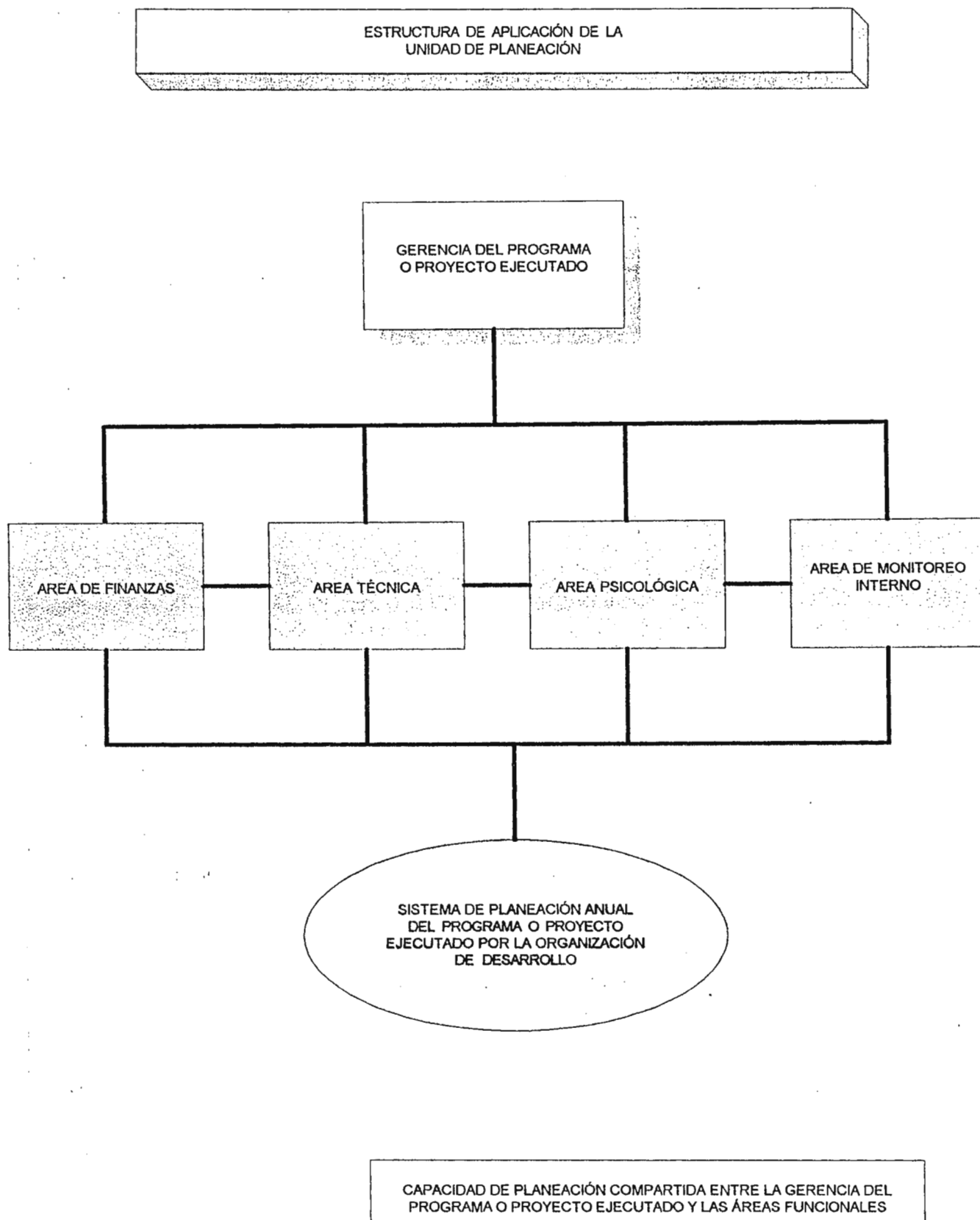
- Cada uno de los trabajadores integrantes de las áreas funcionales de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización.
- Los Encargados de las diferentes áreas funcionales de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización de Desarrollo.
- El Gerente encargado del Programa Ejecutado en la Organización de Desarrollo.

♦ **FUNCIONES DE LOS MIEMBROS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN:**

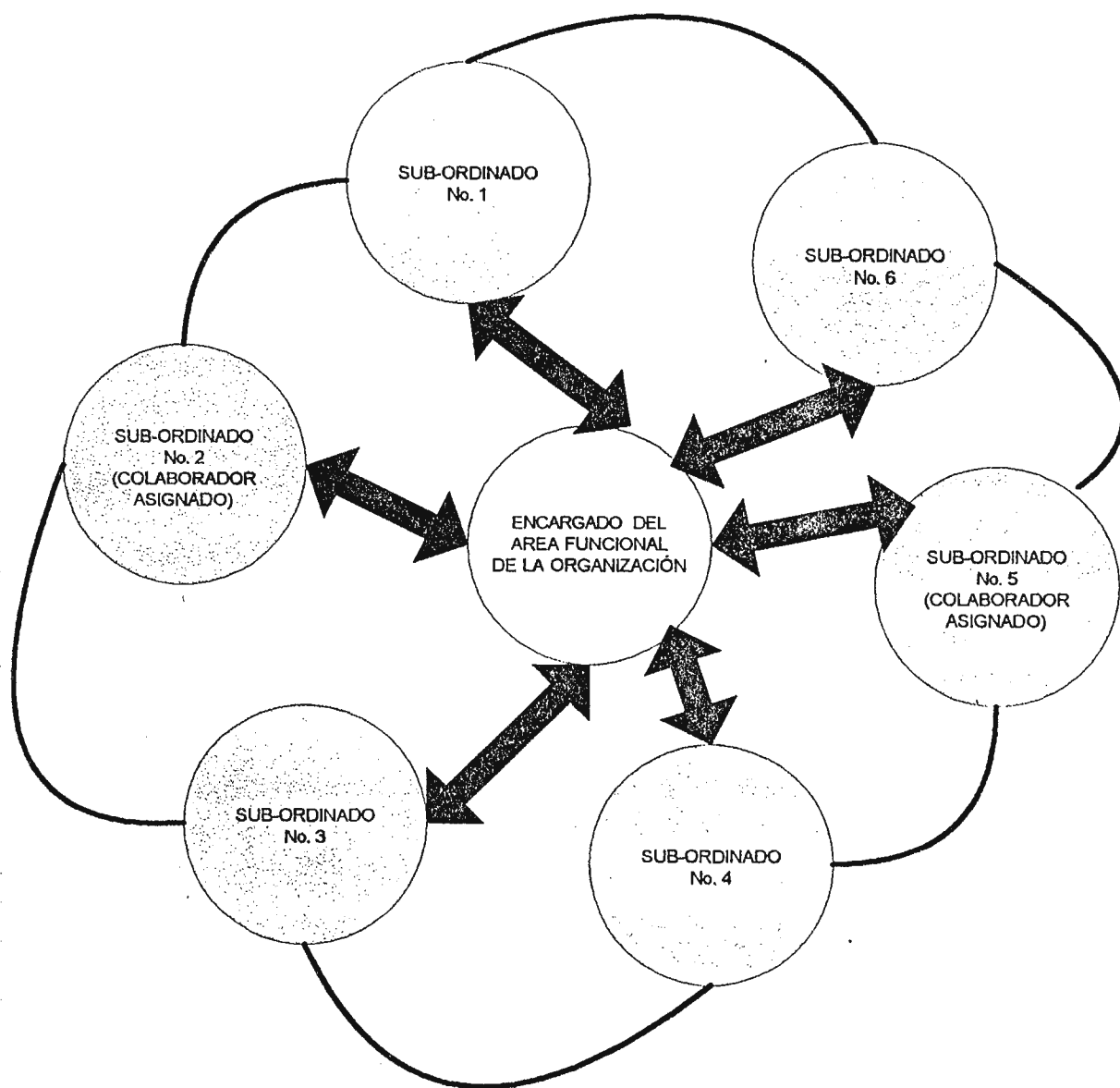
Para el funcionamiento de la Unidad de Planeación se establecerá que cada una de las personas involucradas realicen las siguientes actividades:

- La gerencia del Programa o Proyecto ejecutado asumirá la responsabilidad por la dirección administrativa y operativa de dicha Unidad de Planeación. El cual asignará el tiempo establecido para cada una de las áreas funcionales para presentar su programación anual.
- Los encargados de las diferentes áreas funcionales serán los responsables de motivar al personal a su cargo para que participen en la elaboración de las actividades a realizar por dicha área, de tal manera que cada uno de los trabajadores expondrá las ideas y estrategias pertinentes para el buen establecimiento de las actividades a realizar durante el nuevo año. Logrando establecer y enunciar los objetivos y metas que puedan cuantificar los resultados que se obtengan por cada una de las áreas.
- Cada uno de los encargados con la ayuda de dos trabajadores asignados en las reuniones sostenidas elaboran los documentos que contendrá la programación de las actividades estimadas para su área de trabajo, la cual contendrá los objetivos, metas, actividades a desarrollar, determinación de los recursos a utilizar para el desarrollo de su labor.
- Los encargados de las diferentes áreas funcionales, serán los responsables de exponer los planes diseñados para su área en las mesas de trabajo a desarrollarse con la gerencia y los encargados de las otras áreas. Para lo cual cada uno contará con 30 minutos para su exposición.
- El gerente del Programa en conjunto con los encargados de las diferentes áreas serán los que asumirán la toma de decisiones estratégicas para la aplicación de los programas anuales de trabajo.
- Una vez establecido el plan de trabajo a seguir, cada uno de los encargados de las áreas realizarán las correcciones pertinentes y las entregarán en un diskette 3.5 a la secretaria encargada de la elaboración del documento final.

A continuación se presentará el esquema de trabajo de los miembros que conforman a la Unidad de Planeación Individual y de todo el Proyecto o Programa.



ESTRUCTURACIÓN DE TRABAJO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES PARA LA
UNIDAD DE PLANEACIÓN



CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL ÁREA FUNCIONAL
ESPECÍFICA

♦ **RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES:**

Dentro de los recursos físicos y materiales principales para llevar a cabo un mejor desarrollo de la Unidad de Planeación se utilizarán los siguientes:

- Lugar de trabajo de las diferentes áreas funcionales.
- Material y Equipo de Oficina (Computadoras, Impresores, Fotocopiadora, Papelería, etc.)
- Mobiliario de Oficina (Escritorios, Sillas, etc.)
- Papelería (Lápices, Papel, Borradores, Libretas, etc.)

♦ **PROGRAMACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN:**

- A) Establecimiento de un Marco Lógico de Trabajo.
- B) Establecimiento de Objetivos y/o revisión de las metas establecidas
- C) Desarrollo de las actividades de trabajo a desarrollar
- D) Monitoreo de la Organización.

6.1.2 ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO LÓGICO DE TRABAJO.-

El primer paso que se implementará para la unidad de Planeación, es el establecimiento de un marco lógico de trabajo, el cual permita a todos los involucrados de las diferentes áreas funcionales el establecimiento del proceso adecuado para la coordinación de las actividades a realizar para la planeación anual de trabajo en la Organización de Desarrollo.

Para lo cual, se debe tener presente que la mayoría de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación en El Salvador, desarrollan programas y/o proyectos orientados a combatir la pobreza del país por lo tanto se tratan de proyectos de Gerencia Social, y se requieren de personas que entiendan que se debe de trabajar en un contexto de adaptación, flexible, descentralizada, trabajo en equipo, cooperación, confianza, solidaridad y productividad dentro del marco de trabajo establecido por los diseñadores del programa a ejecutar.

En base a lo anterior, la gerencia de programa y/o proyectos ejecutados debe tener presente y claro que es un proyecto, los problemas a los cuales se enfrentan, las características de un buen proyecto para elaborar el marco lógico de trabajo más adaptable a las características de su Organización.

El Marco Lógico de un programa se define como una herramienta gerencial, la cual facilitará la ejecución del proyecto y/o programa, con el propósito de brindar una estructuración del proceso de planeación y comunicación del programa.

Para la ejecución de la planificación de las actividades se debe utilizar el siguiente formato lógico de análisis del rumbo a seguir por la gerencia del programa y/o proyecto:

**ESTRUCTURACIÓN DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO
DISEÑADO PARA LA ALTA GERENCIA DEL PROGRAMA Y/O PROYECTO**

IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y/O PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE EVALUACIÓN	HIPÓTESIS DE TRABAJO
Para la identificación del Programa y/o Proyecto será necesario que la gerencia verifique lo concerniente a: ♦ Los Objetivos del Programa con los cuales fue diseñado. ♦ El Fin que se pretende con la puesta en marcha del programa y/o Proyecto. ♦ El Propósito de Ser del Programa y/o Proyecto ejecutado. ♦ Los componentes funcionales de las áreas que conforma el proyecto y/o programa ejecutado, la población objetivo. ♦ Las Actividades que deben realizarse para la consecución de los objetivos.	Lo que respecta a los indicadores, serán el resultado de la evaluación del proceso de identificación bajo el cual fue diseñado el proyecto, y los alcances que hasta el momento se han alcanzado. De tal manera que ellos representarán los resultados específicos de los resultados esperados de los objetivos, fines, propósitos, componentes y las actividades que deben realizarse en un período determinado en tres dimensiones: Cantidad, Calidad y Tiempo.	Estos representarán el establecimiento formal del manual de operaciones en donde se contemplen los indicadores de trabajo diseñados, para que todos los empleados especialmente los encargados de las diferentes áreas funcionales del Proyecto y/o programa establecido puedan en el momento de la toma de decisiones estratégicas consultarlos para no desviar las actividades del alcance de las metas establecidas.	El concepto de Hipótesis de trabajo nace del hecho que todo programa y/o proyecto social desarrollado tiene que hacerle frente a riesgos: Ambientales, Financieros, Institucionales, Sociales, Políticos, Climatológicos, etc. De tal manera, que se establezcan hipótesis de trabajo que permitan en un determinado momento hacer frente a los riesgos cumpliendo eficientemente con los objetivos establecidos de trabajo de todo el programa y/o Proyecto y de las áreas específicas.

Después que la gerencia del Proyecto y/o Programa hayan realizado el análisis del Marco Teórico, se hará necesaria una reunión previa con todos los encargados de las áreas operacionales del programa, en la cual se analizarán aspectos referentes a los objetivos, metas, fines, propósitos, componentes, y actividades que se persiguen como la razón de ser del proyecto; se estudiarán los indicadores que se han diseñado para alcanzar con satisfacción al finalizar el programa, los medios de evaluación por los cuales se plasmará el alcance de los indicadores diseñados y las hipótesis de trabajo emergentes para cualquier riesgo que se presente en el desarrollo del programa. Una vez expuesto el marco lógico bajo el cual fue diseñado el programa y/o Proyecto, el siguiente paso es el dar el tiempo estipulado para el diseño individual de las actividades que cada una de las áreas operativas del proyecto deben implementar a manera de cumplir con el marco de trabajo establecido por los diseñadores de tal manera que puedan construirse actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

El formato diseñado con el cual trabajarán cada una de las áreas es el siguiente:

**MARCO LÓGICO DE TRABAJO DISEÑADO POR LAS
DISTINTAS ÁREAS OPERATIVAS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA
Y/O PROYECTO EJECUTADO**

NOMBRE DEL ÁREA FUNCIONAL DEL PROGRAMA			
ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS DE PLANEACIÓN	ESTABLECIMIENTO DE LOS RECURSOS A UTILIZAR	ESTABLECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN DE TRABAJO.	ESTABLECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN Y MONITOREO
♦ Objetivos Generales	♦ Materiales y Papelería	♦ Tareas Generales del Área de Trabajo	♦ Método de Evaluación de Personal y período de aplicación
♦ Objetivos Específicos	♦ Requerimientos de Personal para la ejecución de las actividades.	♦ Desarrollo de las tareas Específicas	♦ Identificación del método de evaluación del área de trabajo, período de monitoreo, y establecimiento de posibles planes de acción correctivos.
♦ Metas de trabajo	♦ Mobiliario y Equipo a Utilizar	♦ Establecimiento de temas para capacitación y períodos de ejecución.	♦ Establecimiento de la supervisión, período, y puesto de trabajo asignados a la supervisión.
♦ Indicadores de Medición	♦ Establecimiento de las Actividades a realizar por cada uno de las Personas de las áreas de trabajo	♦ Establecimiento de los instrumentos para indicadores de avance del programa y períodos de entrega	♦ Personal encargado para la supervisión, y evaluación del personal.

El siguiente paso a realizar una vez la gerencia y los encargados de la diferentes área que conforman el proyecto tengan identificadas las variables de juego para la planeación de las tareas a realizar durante el año; se establecerá un programa de reuniones para desarrollar las mesas de trabajo, en las cuales se tratará de integrar todos los planes de las áreas y la gerencia del proyecto, logrando como resultados una guía de lineamientos a seguir para el desarrollo de las actividades anuales de todo el proyecto.

La mesa de trabajo se desarrollarán de la siguiente manera:

1. El moderador de la Mesa de trabajo será el gerente del programa, el cual dictará las normas a seguir para la realización de las actividades a desarrollarse para la evaluación y análisis de las tareas a seguir por las diferentes áreas funcionales y los propósitos que la gerencia del proyecto debe establecer según las normativas de diseño del proyecto.
2. Las reuniones requeridas para efectuar la mesa de trabajo serán de un día completo, el cual será realizado la última semana del mes de Noviembre del año a terminar.
3. Cada uno de los integrantes de las diferentes áreas de trabajo, tendrá 30 minutos para exponer y defender su plan de trabajo.
4. Una vez terminada la intervención de todos los involucrados en el proceso de trabajo del proyecto, se discutirá, explicará y se dará soluciones a las interrogantes o etapas faltantes dentro de los planes de trabajo, para dar mayor alcance de participación del proyecto en las metas establecidas dentro del diseño del proyecto.
5. Posteriormente, Se elaboraran las correcciones a implementar dentro de cada área funcional de trabajo, y estas estarán a cargo de cada encargado del área.
6. Terminada todas las correcciones por las partes involucradas, los planes individuales de trabajo será grabados en diskett 3.5 en el formato de trabajo que sea disponible para el proyecto (preferentemente se recomienda Microsoft Word, el tipo de letra Times New Roman, el tamaño de letra 12), de tal manera que se establezca un formato único de trabajo que permita fácilmente integrar los planes individuales en un documento formal.
7. Los diskett de trabajo serán entregadas a la secretaria del programa para que ella realice los arreglos finales del documento. Además será necesario imprimir una copia del documento final para que se realicen las fotocopias necesarias para que el personal este enterado del rumbo a seguir y las actividades que debe realizar para el cumplimiento de las metas de trabajo.

El formato propuesto del documento final de planeación de las actividades para presentarlo a todos los niveles que conforman el proyecto, se presenta en el ANEXO H - 1 (Ver Pág. No. 381-382).

6.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y/O REVISIÓN DE LAS METAS IDENTIFICADAS.-

Para el establecimiento de los objetivos y metas específicas de trabajo, será necesario al igual que en el paso anterior el contar con la participación de los representantes de todas las áreas funcionales que conforman el proyecto y/o programa ejecutado en conjunto con la gerencia del proyecto y/o programa. Por lo tanto, es necesario también realizar la actividad del establecimiento de los objetivos y las metas específicas a través de una mesa de trabajo; la razón de asignar una mesa de trabajo es por el hecho que facilitará que todas las personas que las integran aportarán una lluvia de ideas que permitirá al final del proceso el poner en práctica muchas ideas brillantes, oportunas y viables para el rendimiento del proyecto y/o programa.

El proceso de ejecución de la mesa de trabajo estará dirigida por la gerencia, de tal manera que ella expondrá la temática concerniente al establecimiento de los objetivos teniendo como base la documentación formal diseñada en la etapa de planeación anual de las actividades por área específica de trabajo y en forma integrada del proyecto en general; de tal manera que se deberán analizar los siguientes puntos críticos para el establecimiento de los objetivos generales, y específicos que se deberán seguir:

1. Se tendrá que tener presente ¿qué se pretende hacer?, Lo cual se simplifica debido a la planificación de las actividades anuales presentadas por cada una de las áreas específicas de trabajo. Lo importante es que todas las áreas comprendan lo importante de que todos en todos los niveles de trabajo tengan claras las reglas del juego y que se pretende hacer para establecer como base un punto común, que para el caso representará los objetivos tanto generales como específicos.
2. Cómo un paso consecutivo del anterior, una vez se tengan claros los puntos que se pretenden alcanzar en el año, el siguiente proceso es el identificar ¿qué se espera lograr de las actividades a realizar en el año?, Y esto llevará a establecer las pautas para el establecimiento de los objetivos generales.
3. El siguiente paso una vez definido el objetivo general del proyecto y/o programa ha alcanzar por todas las áreas de trabajo que lo conforman, es que cada uno de los representantes de las áreas en acuerdo con los demás integrantes de la mesa de trabajo establezcan los objetivos específicos con los cuales se trabajará por separado para que al juntar los esfuerzos individuales de cada uno conlleven al cumplimiento del objetivo general del proyecto, trabajando todos hacia un mismo punto focal que cumplir.
4. Seguidamente, se analizarán ¿cuáles serán los recursos? Que se necesitan para lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos del proyecto y/o programa.
5. También es importante que una vez se tengan claros los objetivos, se haya determinado los recursos necesarios para cumplirlos; por tanto se debe tener presente el estimar un tiempo específico para el alcance de dichos objetivos, de tal manera que cada una de las áreas encargadas mantengan los controles necesarios de monitoreo que permitan que no existan desviaciones de los puntos críticos señalados para cada una de las áreas de trabajo.

6. Como último proceso será necesario el precisar ¿quién será el responsable? De dar cumplimiento a cada uno de los objetivos, tanto generales como específicos de trabajo como una forma de evaluación de impacto al finalizar el año del alcance cubierto por todas la parte involucradas que identifique el eficiente cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en un período de planeación a corto plazo.

Es importante, que cada uno de los integrantes de la mesa de trabajo, tenga presente que las metas se deben establecer en base a los objetivos identificados. De tal manera que las metas permitan el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de ser del proyecto y/o programa. Las metas deben ser específicas, medibles, accesibles a la disponibilidad y recursos con los cuales cuenta el proyecto, realistas y ubicadas en el tiempo adecuado para su evaluación. Al igual que en el establecimiento de los objetivos, es necesario que se asignen una serie de actividades para un mejor control y estas son las siguientes:

1. Se debe establecer una serie de actividades que permitan cumplir con las metas establecidas y que a la vez aumenten la calidad del trabajo por las áreas que conforman el proyecto.
2. También es necesario que se establezca un proceso sistemático (como el plan anual de operaciones por áreas de trabajo) en el cual se identifique la forma de trabajo para cumplir en un período específico el cumplimiento de las metas de trabajo.
3. Como último paso para el establecimiento de las metas es la asignación de un responsable para su cumplimiento, debido a que cada actividad diseñada para una meta específica se convierte en una cadena, falta de cumplimiento de una trae consecuencias negativas y que afectarán el alcance estadístico de una meta. Por lo tanto, es necesario asegurar la realización de cada una de las actividades, de tal manera que se designe una persona encargada de vigilar el buen desempeño y cumplimiento de las metas de trabajo.

Los formularios ha utilizar para el establecimiento de los objetivos y/o metas se presentan en el ANEXO H - 2 (Ver pág. No. 383-384).

6.1.4 DESARROLLO DE PLANES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO.-

Para establecer un plan de ejecución de un proyecto y/o programa destinado a fomentar la educación integral en el país, se debe analizar las siguientes etapas:

(A) ELABORACIÓN DE UN ANTEPROYECTO. Esto incluye la primera fase de evaluación para la creación de un programa. En la cual se presenten las hipótesis de trabajo de dicho programa educativo. Por otra parte debe presentarse en forma escrita y contendrá las siguientes partes:

- ◆ Establecimiento de la documentación que muestre en que consistirá el proyecto o programa, la naturaleza de dicho proyecto, las actividades a realizar, la metodología que se utilizará para el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos que se persiguen, quienes serán las personas beneficiarias con el proyecto.
- ◆ Una vez examinado el marco teórico del proyecto, será necesaria la formulación del problema a resolver con la puesta en marcha del proyecto y/o programa. Para tener una mayor credibilidad de la aceptación del proyecto, se hace necesario el realizar una investigación de campo hacia las personas que se han considerado como beneficiarios y los donantes del programa.
- ◆ Posteriormente del análisis de impacto que tendrá el proyecto y/o programa, es necesario el presentar los objetivos tanto el general como el específico para lograr a cabo dicho proyecto. En ello se presentará las necesidades básicas que se pretenden solucionar y la definición de los objetivos.
- ◆ Como una actividad continua al establecimiento de los objetivos, se contempla la identificación de las metas de trabajo para procurar alcanzar los objetivos estipulados al desarrollo de las actividades de las diferentes áreas funcionales del programa.
- ◆ Se establecerá la localización del programa y los recursos con los cuales tendrá que contar para el buen funcionamiento del mismo.
- ◆ Y finalmente, será necesario el determinar el período de duración de dicho programa de tal forma que su impacto social sea adecuado a los alcances establecidos para la creación del programa de fomento de la educación integral en El Salvador.

(B) ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-

El siguiente paso una vez se ha determinado que el anteproyecto en estudio tiene aceptabilidad entre los beneficiarios potenciales y los posibles donantes, es el realizar un estudio de factibilidad para la puesta en marcha del proyecto y/o programa.

Este estudio es una herramienta que permitirá tomar una decisión importante para la ejecución del proyecto, debido a que identificará las ventajas y desventajas que representa destinar recursos económicos o insumos que incurrirá el anteproyecto.

El objetivo principal es la organización del proyecto y/o programa, la presentación de los antecedentes, la información económica, social y técnica para sustentar el programa y facilitar así su apreciación y evaluación en términos de viabilidad.

Para lograr una mayor veracidad del estudio de factibilidad se han estipulado los siguientes puntos críticos para análisis:

- ◆ Se establecerá un diagnóstico preliminar en el cual se profundice la situación actual (planteamiento del problema), llegar a resolver el problema deseado y llegar la situación deseada para establecer el objetivo del proyecto. De tal manera, que se tendrá que estudiar los indicadores sobre educación, economía proporcionadas por organismos gubernamentales y privados. De tal manera que una vez obtenida la información será necesaria un estudio también de los posibles beneficiarios potenciales por medio de entrevistas, cuestionario, etc. Finalmente, una vez se cuente con toda la información necesaria se procederá a procesarla, ordenarla, clasificarla y realizando el diagnóstico de la información la cual ayude a describir la situación real de la población meta para la cual se ha diseñado el proyecto y/o programa.
- ◆ El siguiente paso una vez realizado el diagnóstico de la situación, será plantear minuciosamente el problema ha resolver relacionado con el fomento de la educación en El Salvador. El planteamiento del problema incluirá un estudio de los síntomas del problema (es decir la manera de como se esta manifestando el problema), las causas que lo producen (lo que lo originó) y las consecuencias del problema hacia la población salvadoreña (es decir la repercusión e impacto que el problema ocasiona sobre la población objetivo).
- ◆ Una vez identificadas todas las variables que conforman el problema establecido, será necesario el describir en términos de indicadores o metas para darle solución al problema planteado. De tal forma, que los indicadores harán específicos los resultados esperados en término de tres dimensiones, las cuales son: 1. Se deben describir en términos de CANTIDAD (la cual representará la cantidad mínima necesaria para lograr el objetivo del proyecto y/o problema); 2. En términos de CALIDAD, es decir que la descripción de las metas deberá contemplar el cambio que se espera atribuirse al proyecto en costos razonables y 3. También puede definirse en términos de TIEMPO, con ello se tendrá que asegurar una buena administración del proyecto.

(D) ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-

Como un paso que fortalecerá más aún la certeza de la ejecución del proyecto y/o programa, se tiene la realización del estudio técnico del proyecto; este se referirá a la disponibilidad y calidad de los recursos necesarios para la ejecución del programa.

El estudio técnico para la ejecución del proyecto comprende tres aspectos importantes como lo son:

- ◆ Identificación del Tamaño del Proyecto, y en el se debe determinar el número de beneficiarios a quienes se dirige y el volumen de la producción (es decir el porcentaje positivo referente al cumplimiento de las metas propuestas).
- ◆ Determinación de la Ubicación del Proyecto, y contempla la descripción del área geográfica de cobertura del proyecto, su localización física y accesibilidad para los beneficiarios; así como también la obtención de insumos para el desarrollo de las actividades referentes al proyecto.
- ◆ La Descripción del Proceso Productivo, en el se contemplarán aspectos tales como:
 1. La mano de obra (Recursos Humanos)
 2. Los materiales y otros insumos
 3. La Organización Interna del Proceso de Trabajo
 4. La capacidad instalada
 5. El análisis de la Tecnología a utilizar

La descripción de cada uno de los aspectos se contemplan en el siguiente cuadro de trabajo.

ESTUDIO TÉCNICO PARA LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	
PUNTOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
1.- MANO DE OBRA	Se identificarán los recursos humanos que intervendrán en el proceso. Para ello se tendrá que considerar características tales como: La Calificación de las personas que intervendrán para la ejecución del proyecto, las destrezas que deben poseer para aplicar a ocupar un cargo dentro del proyecto, La experiencia que deben poseer cada uno de los integrantes del proyecto en sus diferentes áreas de trabajo, la responsabilidad e iniciativa que se busca en cada uno de los empleados para lograr una eficiente ejecución del proyecto y/o programa
2.- MATERIALES Y OTROS INSUMOS	En este apartado se tratará de identificar los recursos materiales que se necesitarán para que el proyecto y/o programa camine eficientemente. Para ello se deberá establecer un Inventario y Presupuesto de Papelería, Mobiliario y Equipo, y otros materiales necesarios para el eficiente desempeño de sus recursos humanos y la ejecución del proyecto en cuestión.
3.- ORGANIZACIÓN INTERNA DEL PROCESO DE TRABAJO	Este es un punto en el cual se diseñará la división del trabajo para que el recurso humano necesario para la ejecución del proyecto y/o programa se desempeñe de la mejor manera. En la organización interna de los procesos se procederá a presentar un inventario de los recursos que se asignarán por área de trabajo; así como también se realizará la planeación de las actividades del trabajo de las diferentes áreas que la conformarán.
4.- CAPACIDAD INSTALADA	Es un punto importante debido a que comprenderá que se evalúen los equipos e instalaciones en función de la potencialidad de cobertura hacia la población objetivo.
5.- ANÁLISIS DE LA TECNOLOGÍA A UTILIZAR	Este apartado comprenderá la elaboración de métodos de capacitación de personal, el nivel técnico de las actividades de trabajo a desarrollar y los equipos de oficina especializados (computadoras, impresoras, fotocopadoras, fax, etc.)

El desarrollo de la etapa de desarrollo de planes para la ejecución de un proyecto, estará a cargo de la gerencia de la Organización; y el estudio de posibles programas o proyectos enfocados al fomento de la educación en El Salvador se identificará no solamente al inicio de un año de trabajo, sino que se pueden estudiar los posibles proyectos durante todo el año.

Por lo tanto, es necesario la creación de un comité de trabajo para el estudio del desarrollo de la Organización que incremente la capacidad de emprendimiento de nuevos proyectos que se enfocarán en resolver los problemas más urgentes en el desarrollo de programas que fomenten la educación integral en la sociedad Salvadoreña.

De tal forma, que el comité de trabajo de emprendimiento estará constituido por un pequeño grupo de personas elegidos para efectuar la planeación y desarrollo de nuevos proyectos que necesitan de un mayor análisis de las ventajas y desventajas que representa para la puesta en marcha de un proyecto.

Las personas que integrarán el comité serán las siguientes:

- ◆ Un representante de la Junta Directiva de la Organización.
- ◆ Un representante de los financiadores (donantes) de la Organización.
- ◆ El Director General de la Organización.
- ◆ La Gerencia de Proyectos y/o Programas.

Dos representantes de las diferentes áreas funcionales que serán elegidos en conformidad con las personas que integran la Organización.

(E) ETAPA DE PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-

El último paso para la ejecución de un proyecto y/o programa específico de ayuda al fomento de la educación integral en El Salvador es el diseño del plan de acción a seguir para la puesta en marcha del proyecto, una vez analizados todos los factores referentes al diagnóstico de la situación, la factibilidad del proyecto, el análisis técnico y el estudio financiero. Se procede a la elaboración del plan de acción.

El plan de acción para la ejecución del proyecto contempla el nombre que lo identifica de otros, la descripción de la situación actual (problemática a resolver), las etapas de desarrollo del proyecto según la duración que ha sido estimada para dicho proyecto con sus respectivas metas, actividades, responsabilidades, recursos materiales, y duración. También se hace necesario que se estipule un presupuesto por rubro y cada una de las etapas según el tiempo de duración determinado para el proyecto y/o programa.

Para una mejor planeación de las actividades a realizar durante el período de duración del proyecto se estima necesario la utilización de dos formularios que servirán también como un instrumento de evaluación del programa ejecutado, y éstos se presentan en el ANEXO H - 3 (Ver pág. No. 383-386)

Para la evaluación de los programas establecidos será necesario también la ayuda del comité de trabajo de emprendimiento. De tal forma, que el comité constituido por:

- ◆ Un representante de la Junta Directiva de la Organización.
- ◆ Un representante de los financiadores (donantes) de la Organización.
- ◆ El Director General de la Organización.
- ◆ La Gerencia de Proyectos y/o Programas.
- ◆ Dos representantes de las diferentes áreas funcionales que serán elegidos en conformidad con las personas que integran la Organización.

Éstas personas realizarán todos los estudios necesarios para aprobar o desaprobar la marcha de un proyecto y/o programa para la sociedad salvadoreña.

6.1.5 MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS Y/O PROGRAMAS.-

El monitoreo de las actividades y metas cumplidas a través de la ejecución de los diferentes programas y/o proyectos dedicados al fomento de la educación integral en El Salvador; estará a cargo del Director General de la Organización, en conjunto con los gerentes de proyectos o programas. Los cuales se reunirán cada tres meses para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas diseñados según la naturaleza del proyecto, así como también se analizará cual es el impacto que tiene el porcentaje de cumplimiento de las metas con el fin que persigue la Organización de Desarrollo en sí.

Existen muchas maneras de evaluación, y la que más se ajusta a la naturaleza de las Organizaciones de Desarrollo es la de tipo Integral.

La Evaluación Integral, es un diseño participativo debido a que incorpora factores tales como: organizacionales, sociales y técnicos que afectan el proyecto. Este método potencia a los demás debido a las características que lo conforma, es decir:

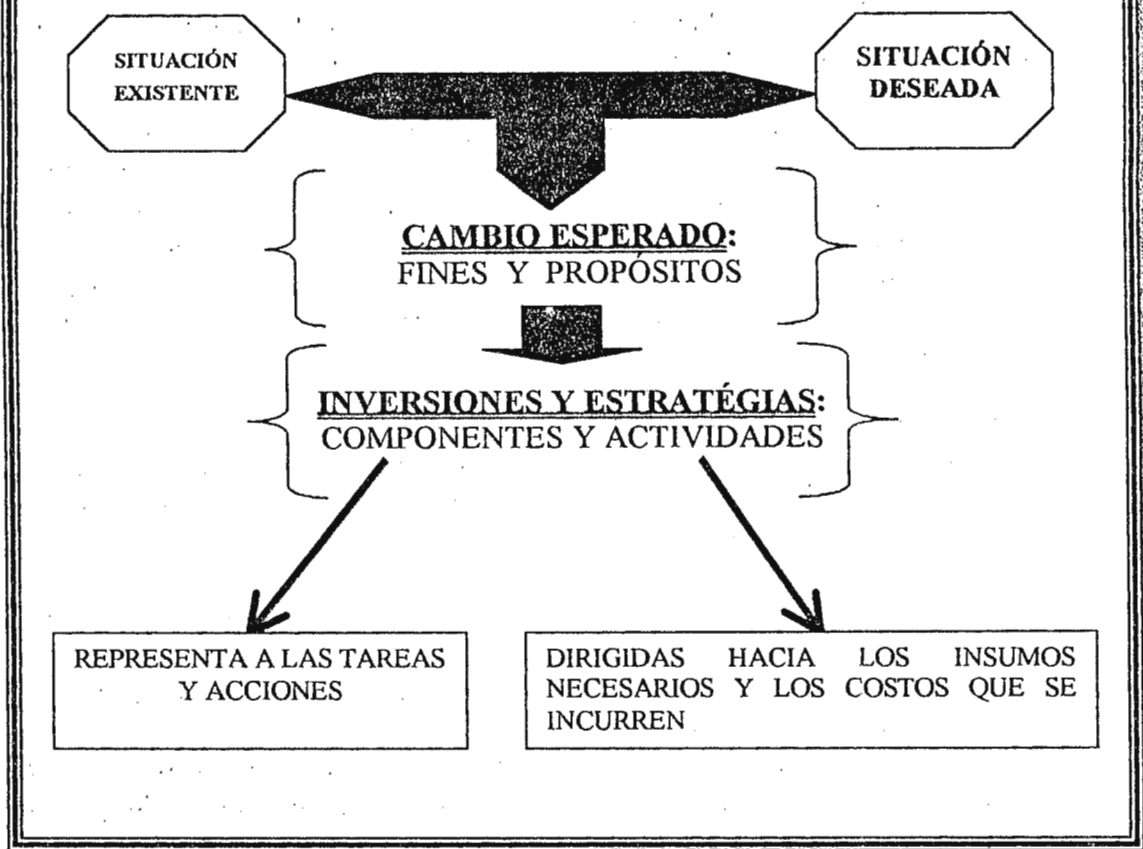
- ◆ Permite una identificación de todos los actores vinculados directamente o indirectamente con el proyecto y/o programa.
- ◆ Pretende comprender la tecnología, sus bases teóricas. Es decir que se analizarán las causas que determinen el comportamiento de los resultados que sean obtenidos.
- ◆ Utiliza una investigación participativa de todos los interesados en evaluar el rendimiento del proyecto como lo son: los donantes (financiadores del proyecto y/o programa), los beneficiarios, los evaluadores y los ejecutores del proyecto o programa).
- ◆ Identifica los procesos causales técnicos y administrativos que produjeron los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto.
- ◆ Define cómo y por qué se obtuvieron los resultados de las metas y los impactos sociales del proyecto.

Esto con llevará a que si se ha tenido un eficiente establecimiento del Marco Lógico de Trabajo, será relativamente más fácil el ejercer un monitoreo de avance de los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto y/o programa.

De tal manera, que se debe estudiar la siguiente estructura de trabajo que facilitar el análisis de los resultados:

El Marco Conceptual del proyecto y/o programa estará enfocado a evaluar el impacto social que ha generado la aplicación de dicho proyecto, de tal forma que un proyecto es exitoso si las actividades, los productos, los propósitos, el fin que se realicen con llevan al cumplimiento de la misión que persigue la Organización. Para una mejor comprensión se esquematiza de la siguiente manera:

ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO



El control de monitoreo como se observa es muy importante, ya que este permitirá examinar el grado en el cual el proyecto y/o programa está alcanzando a la población objetivo; ha implementado los procedimientos y los arreglos organizacionales; tienen congruencia los planes operativos y como se realizan; si las actividades del proyecto y/o programa cumplen con los requisitos legales.

Para el desarrollo del análisis de estudio del comportamiento del proyecto o programa se hace necesario el utilizar indicadores de rendimiento; éstos indicadores ayudarán a interpretar y entender el comportamiento de los resultados obtenidos. Éstos indicadores pueden ser una tasa de alfabetización, un índice, número, etc.

Por otra parte, se tiene que tener presente que los atributos que deben cumplir los indicadores de progreso son los siguientes:

- ◆ Deben ser objetivos y consistentes.
- ◆ Tienen que ser precisos.
- ◆ También deben ser fáciles y prácticos.

- ◆ Por otro lado deben ser relevantes y apropiados para los evaluadores del proyecto y/o programa.
- ◆ Tiene que ser sensibles al alcance de lo que se está evaluando.

Los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores, deberán ser descritos en forma de metas, las cuales deben contener: cantidad, calidad, tiempo y lugar para lograr dar soluciones o tomar las medidas correctivas y retroalimentar las operaciones del proyecto y/o programa ejecutado.

Para la puesta en marcha del plan de monitoreo de la Organización a través de cada uno de los proyectos y/o programas desarrollados se hace necesaria también la colaboración del Comité de Trabajo integrado por:

- ◆ Un representante de la Junta Directiva de la Organización.
- ◆ Un representante de los financiadores (donantes) de la Organización.
- ◆ El Director General de la Organización.
- ◆ La Gerencia de Proyectos y/o Programas.
- ◆ Dos representantes de las diferentes áreas funcionales que serán elegidos en conformidad con las personas que integran la Organización.

Éstas personas realizarán en conjunto las bases del marco lógico de trabajo, la definición de las metas de evaluación, también elegirán a las personas encargadas para realizar la evaluación. Tendrán de designarse a cuatro personas para que ejecuten la evaluación, de tal forma que dos pertenezcan a la Organización, uno pertenezca a los donantes y la última persona evaluadora deberá ser independientemente de la Organización y los donantes, para que la evaluación sea más equitativa y de mayor veracidad.

Los formatos a utilizar para el monitoreo de la Organización de Desarrollo se describen en el ANEXO H - 4 (Ver pág. No. 387-389).

6.2 UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

Dentro del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, la unidad de Organización y Desarrollo representa una de las cinco Unidades Técnicas que las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador deberán implantar como una solución estratégica para el mejor funcionamiento y desempeño de la misma en el campo del desarrollo social en El Salvador.

La unidad de Organización y Desarrollo será la encargada de velar que se utilicen al máximo los recursos asignados a cada uno de los proyectos y/o programas ejecutados, de tal manera que se identifiquen las tareas y funciones determinadas para cada una de las áreas específicas y se logren eficientemente los objetivos establecidos.

6.2.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO.-

♦ OBJETIVO.-

Fortalecer el proceso de Organización dentro de las diferentes Instituciones de Desarrollo, de tal manera que se establezca la mejor forma de relacionar los recursos y la estructura con la cual se cuenta; y con ello las personas pueden alcanzar los fines y objetivos que se persiguen ya sea Organizacionales y/o específicas.

♦ MISIÓN:

Coordinar todas las actividades generadas con el proceso de Organización del trabajo a nivel de las áreas funcionales de trabajo que conforma las Organizaciones de Desarrollo, de tal manera que se permitan que todas las personas involucradas para el alcance de los objetivos y metas las conozcan y trabajen con el afán de alcanzar los resultados obtenidos por año laboral de trabajo.

♦ ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

1. La primera actividad a realizar para el establecimiento de un método para la Organización a través de los diferentes proyectos y/o programas para la planificación de los objetivos, metas y tareas específicas a realizar por cada uno de los trabajadores durante el año laboral será discutida por el representante de cada una de las áreas funcionales con los trabajadores a su cargo, en la cual se establecerán los puntos importantes que su área espera identificar para enfocar todos sus esfuerzos dirigidos a alcanzar los objetivos generales y específicos. Esta actividad puede realizarse por medio de reuniones en los últimos días del mes a finalizar y los primeros días del mes correspondiente al nuevo año laboral, con el propósito de que no se realicen tareas repetitivas y que se aproveche al máximo todos los recursos que se asignen al área funcional.

2. El siguiente paso a realizar será el sostener mesas de trabajo entre la gerencia y los mandos medios de las áreas funcionales que conforman la Organización, de tal manera que se discutan los puntos claves identificados en conjunto con los subordinados para el establecimiento de la planeación anual de trabajo del proyecto y/o programa ejecutado.
3. Una vez realizados los pasos necesarios para una consolidación del método, los objetivos, y metas específicas por área funcional de trabajo, se procederá a elaborar un instructivo de generalidades y funciones específicas a desarrollarse en el nuevo año laboral para que cada uno de los trabajadores conozca las reglas de trabajo.
4. Será responsabilidad de cada uno de los encargados de las diferentes áreas funcionales de trabajo el dar el seguimiento necesario para el cumplimiento de los lineamientos establecidos para sus subordinados y que los objetivos y metas características a su área funcional sean alcanzadas con mayor efectividad.
5. Para el mejor cumplimiento de los objetivos, y metas establecidas para cada una de las áreas específicas de trabajo será necesario el establecimiento de una Calendarización de las actividades de trabajo. La calendarización identificará las secuencias de trabajo para alcanzar las metas establecidas por mes, trimestre y año laboral; ésta consistirá en ubicar, dentro de un período de tiempo preciso las metas a desarrollar, las cuales deberán ser ejecutadas durante todo el año.
6. También para el mejor cumplimiento de los objetivos y metas será necesario el establecimiento de controles adecuados. Esta actividad es muy importante, ya que se elaborarán controles para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; así como también se evaluará el proceso de desarrollo de las actividades planeadas para el año laboral y brindar así una retroalimentación y mejorar de esa manera la efectividad en el cumplimiento de las tareas y actividades por área funcional de trabajo.
7. Finalmente, se realizará una retroalimentación de los resultados obtenidos de los controles de evaluación, ya que es una actividad muy importante debido a que permitirá el corregir posibles errores o detectar posible fallas que fueron cometidas en el desarrollo del plan de trabajo establecido, para buscar un proceso más eficiente que mejore las actividades a desarrollar por cada una de las áreas funcionales del proyecto y/o programa ejecutado.

♦ **RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES:**

Dentro de los recursos físicos y materiales principales para llevar a cabo un mejor desarrollo de la Unidad de Organización y Desarrollo se utilizarán los siguientes:

- Lugar de trabajo de las diferentes áreas funcionales.

- Material y Equipo de Oficina (Computadoras, Impresores, Fotocopiadora, Papelería, etc.)
- Mobiliario de Oficina (Escritorios, Sillas, etc.)
- Papelería (Lápices, Papel, Borradores, Libretas, etc.)

♦ **PROGRAMACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO:**

- A) Definición de los objetivos y metas verificables.
- B) La clasificación de las actividades requeridas por área.
- C) Agrupamiento, Asignación y Coordinación de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- D) Indicadores de eficiencia, satisfacción y producción.

6.2.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS VERIFICABLES.-

En la definición de los objetivos verificables por parte de la Organización de Desarrollo deben de estar claros y ser identificados para resolver un problema o una necesidad de la Sociedad Salvadoreña. Por otra parte, las metas deben ser fácilmente comprobables y de realizar por parte del proyecto o programa que se ejecute en la Organización de Desarrollo.

Como ya se estudió en la Unidad de Planeación, será responsabilidad de la gerencia y de cada uno de los encargados de las diferentes áreas funcionales el estipular los objetivos y metas que persigue el proyecto y cada una de las áreas que la conforman.

Por otra parte, cada uno de los representantes de las diferentes áreas funcionales del proyecto o programa deberá realizar una verificación de los objetivos y metas establecidas para su área; de tal manera que se desarrollen normas para el establecimiento de los objetivos y metas, las cuales deberán abarcar las principales características del trabajo o área a la que corresponde.

Cuando se habla de que los objetivos y metas deberán ser verificables es por las siguientes razones:

- A) Por qué los objetivos y metas deben estipular lo que se logrará y cuándo se alcanzarán.
- B) Se debe indicar la calidad, y el costo proyectado para conseguir los objetivos.
- C) También deben presentar un reto, de tal manera que se indiquen las prioridades, promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- D) Debido a que los objetivos y metas ayudan a establecer un monitoreo del proyecto y/o programa. También servirá como evaluación de las metas alcanzadas por año laboral.

Teniendo presente estos criterios, las normas que deben establecerse para los objetivos y metas son las siguientes:

NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS VERIFICABLES			
CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN		ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN Y/O REDEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS
	(+)	(-)	
1. ¿Cubren los objetivos generales y específicos las principales características de mi área funcional de trabajo?			
2. ¿han sido establecidos demasiados objetivos específicos para su área de trabajo? De ser así, ¿se pueden combinar algunos objetivos para que sean alcanzados con mayor efectividad por su área de trabajo?			
3. ¿Son verificables los objetivos y metas, de tal forma que al finalizar el año laboral podré saber si se han logrado o no?			
4. Los objetivos y metas establecidos para cada una de las áreas de trabajo que conforman el proyecto y/o programa han sido definidos de tal manera que reflejen: A) Cantidad (¿cuánto?) B) Calidad (características específicas a lograr con un objetivo o meta establecida) C) Tiempo (¿Cuándo?, es decir que se establezca el período de duración, el cual puede ser trimestral, semestral o anual) D) Costo (este representará la inversión que se necesite para el desarrollo de dicho objetivo y/o meta)			
5. ¿Son los objetivos y metas difíciles de lograr pero razonables?			
6. ¿Existen prioridades asignadas a los objetivos? Entre ellos se pueden identificar: rango, valor estadístico, etc.			

NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS VERIFICABLES			
CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN		ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN Y/O REDEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS
	(+)	(-)	
7. ¿El conjunto de objetivos incluye también el establecimiento de objetivos de mejoramiento del proyecto o programa y de desarrollo personal?			
8. ¿Están coordinados los objetivos generales y específicos con los de las demás áreas funcionales que conforman el proyecto y/o programa ejecutado?			
9. ¿Se ha comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?			
10. ¿Son congruentes los objetivos a corto plazo con los propósitos anuales del área de trabajo?			
11. ¿Están claramente identificadas las suposiciones que sustentan los objetivos de su área de trabajo?			
12. ¿Están expresados los objetivos y metas con claridad y por escrito?			
13. ¿Proporcionan los objetivos y metas retroalimentación oportuna de modo que se pueda tomar las medidas correctivas necesarias?			
14. ¿Son los recursos asignados y la autoridad como encargado del área suficientes para lograr los objetivos y metas establecidos?			
15. ¿Se ha brindado la oportunidad a los subordinados de cada una de las áreas funcionales de trabajo por parte de los encargados de área de sugerir sus objetivos?			
16. ¿Tienen los trabajadores de cada una de las áreas funcionales que conforman el proyecto o programa control sobre los aspectos a los cuales se les ha asignado responsabilidad?			

Una vez analizadas por parte de cada uno de los encargados de las diferentes áreas funcionales del proyecto y/o programas las normas para el establecimiento de los objetivos y metas verificables presentadas en la tabla anterior, en la cual se debe calificar en positivo o negativo cada uno de los objetivos y metas establecidas en la unidad de organización y desarrollo, se podrá buscar alternativas de solución en aquellos casos en los cuales entren en la categoría de negativos, de tal manera que puedan volver a redefinirse correctamente para que mediante el trabajo y las diferentes actividades características de cada una de las áreas funcionales que conforman el proyecto o programa puedan ser cumplidos los objetivos y metas efectivamente.

6.2.3 LA CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS POR ÁREA DE TRABAJO ESPECÍFICA DENTRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA EJECUTADO.-

El siguiente paso una vez identificados los objetivos y metas verificables para el proyecto o programa ejecutado, será la clasificación de las actividades requeridas por área funcional de trabajo. Esto ayudará a la gerencia y a los encargados de cada una de las áreas funcionales establecer una metodología de actividades para alcanzar los objetivos y metas identificadas.

De tal forma, que para alcanzar los planes desarrollados para el año laboral, cada una de las áreas que conforman el proyecto y/o programa realicen las actividades que le corresponden a cada una de tal manera que no se realicen tareas repetitivas o que no conciernen a las diferentes áreas funcionales. Para lograr esto, será necesario que la alta gerencia en conjunto con cada uno de los representantes de las áreas funcionales establezcan una mesa de trabajo que delimite las actividades que se requerirán para el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas.

La mesa de trabajo para la clasificación de las actividades requeridas estará estructurada de la siguiente manera:

1. Será responsabilidad del gerente del proyecto y/o programa llevar el control de la mesa de trabajo. De modo que servirá como regulador en el establecimiento de las diferentes actividades que se desarrolle.
2. Los integrantes de la mesa de trabajo serán:
 - El Gerente del Proyecto o Programa ejecutado
 - El representante del Área Técnica de trabajo
 - El representante del Área de Computo
 - El representante del Área de Psicología
 - El representante del Área Financiera
 - Cada uno de los representantes de las diferentes áreas que conforman el proyecto o programa ejecutado.
3. Cada uno de los integrantes de la mesa de trabajo establecerá las actividades que debe realizar su área de trabajo para lograr los objetivos y metas verificables dentro del proyecto ejecutado. Para el establecimiento de cada una de las actividades a desarrollar cada uno de los integrantes de las áreas dispondrá de 30 minutos para exponerlos y defender su tesis de trabajo propuesta.

4. Al finalizar la participación de todos los integrantes de la mesa de trabajo, se contará con 30 minutos para que el gerente del proyecto o programa inicie la ronda de lluvia de ideas, de tal manera que se generen ideas claras y más efectivas para el establecimiento de un método de clasificación de las actividades a realizar durante el año laboral para el cumplimiento de los objetivos y metas generales del proyecto y/o programa.
5. Una vez finalizado la ronda de lluvia de ideas se establecerá las actividades características ha realizar por cada una de las áreas funcionales del proyecto o programa. De tal manera que ninguna de las otras áreas entorpezcan el desarrollo de las actividades del otro para que todos realicen un eficiente trabajo.

Para la realización del estudio de las diferentes actividades a realizar por cada una de las áreas de trabajo se hará necesario el utilizar el siguiente formato para tener clara la delegación de actividades a realizar:

FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS POR ÁREA FUNCIONAL DE TRABAJO				
OBJETIVO GENERAL: Establecimiento de las diferentes actividades a realizar por cada una de las áreas funcionales. De tal manera que se garantice el cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas preestablecidos en la Unidad de Planeación.				
RESPONSABLE: El Gerente del proyecto y/o programa establecido				
COORDINADORES: Los coordinadores de la verificación y cumplimiento de las actividades serán los encargados de cada una de las áreas funcionales del trabajo.				
FECHA:	DE	DE		
ACTIVIDADES A REALIZAR	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTO	RECURSOS DISPONIBLES	RESPONSABLE
1. Gerencia del Proyecto y/o Programa	X	Y	Z	Gerente del Programa o Proyecto
1 Área Técnica u Operativa.	X	Y	Z	Encargado del área Técnica u Operativa.
2 Área de Computo	X	Y	Z	Encargado del área de computo.
3 Área Psicológica	X	Y	Z	Encargado del área Psicológica
4 Área de Recursos Humanos	X	Y	Z	Encargado del área de Recursos Humanos
5 Área de Finanzas o Financiera	X	Y	Z	Encargado del área Financiera
6 Otras	X	Y	Z	Encargado del área

Por otra parte, se tendrá que establecer un presupuesto que indique los costos que se requerirán para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, de tal forma que se utilizará el siguiente formato:

Organización de Desarrollo

Nombre del Proyecto y/o Programa Ejecutado

PLAN PRESUPUESTARIO PARA EL AÑO DE ____.

RUBROS A CUBRIR	OBJETIVOS	METAS A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Personal: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____												
2. Mobiliario y de Equipos de Oficina: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—						—					—
3. Papelería: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—				—				—			
4. Transporte: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—											
5. Mantenimiento de mobiliario, equipo y vehículos: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—						—					—
6. Viáticos: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—											
7. Comunicación: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—											
8. Agua y Luz: ¢ _____	X	Y	Z	¢ _____	—											
9. ETC.	X	Y	Z	¢ _____	—											
TOTAL				¢ _____												

6.2.4 AGRUPAMIENTO, ASIGNACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LAS CUALES SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS.-

El cuadro de procedimientos a seguir para la realización de ésta actividad es el siguiente:

CUADRO DE PROCEDIMIENTO PARA LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	
NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	PÁG. 1 DE 3 CÓDIGO: UOD
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA PARA EL AGRUPAMIENTO, ASIGNACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LAS CUALES SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL AGRUPAMIENTO DE ACTIVIDADES	
El agrupamiento de las actividades para conseguir los objetivos propuestos, deberá hacerse en base a los siguientes aspectos: • La naturaleza de los objetivos que se persigan • Los recursos con los cuales se cuenta • Las actividades características de cada una de las áreas de trabajo. • Las actividades que se entrelazan con otras áreas del proyecto y/o programa. • El tiempo requerido para cada actividad. • El periodo de tiempo para la evaluación de los resultados. • Los indicadores para la evaluación.	
ESTRUCTURACIÓN DE TRABAJO PARA EL AGRUPAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	
<pre> graph LR A[OBJETIVOS ESTABLECIDOS] --> B((ÁREA COMPU-TO)) B --> C((ÁREA TÉCNICA)) B --> D((ÁREA PSICO-LÓGICA)) B --> E((GERENCIA)) C --> E D --> E E --> F((ÁREA FINAN-CIERA)) F --> G[AGRUPAMIENTO DE ACTIVIDADES MEDIANTE LA CUAL SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS] </pre>	

CUADRO DE PROCEDIMIENTO PARA LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	PÁG. 2 DE 2 CÓDIGO: UOD
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA PARA EL AGRUPAMIENTO, ASIGNACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LAS CUALES SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

PUNTOS CRÍTICOS QUE CONTENDRÁ EL INFORME DE ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES

- El nombre del área funcional de trabajo
- Los objetivos que se persiguen a nivel de proyecto y/o programa
- Las metas ha alcanzar por área de trabajo.
- Las actividades a realizar.
- Los indicadores de verificación.
- Las acciones correctivas.
- Los recursos que se necesitan.
- Las áreas con las cuales se enlazarán sus actividades

Para una mejor comprensión el formato de informe de la asignación de tareas se presentan en los Anexos H - 5 y H - 6 (Ver Pág. No. 390-394)

TABLA DESCRIPTIVA DE LA COORDINACIÓN A NIVEL HORIZONTAL Y VERTICAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD	ENCARGADO DE LA ACTIVIDAD	GRADO DE AUTORIDAD	GRADO DE RESPONSABILIDAD	INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN	ÁREAS DE INTEGRACIÓN
* Actividades referentes al personal	Director del Área de Recursos Humanos	Directa para la ejecución de las actividades que se refieren al personal	Contratar al personal idóneo, aumento de salario, rotación de puestos, capacitación, etc.	Memorándum, Evaluaciones de Rendimiento, etc.	Todas las que conforman el proyecto y/o programa
* Actividades referentes al control de presupuestos y tareas afines	Gerente del Área de Finanzas o Financiera	Directo para el buen manejo del dinero dentro del proyecto.	Realizar los pagos correspondientes, llevar el control de libros, dar respuesta a los desembolsos y erogaciones referentes al proyecto.	Libro diario, quedan, estados financieros, trimestrales, manejo de cuentas bancarias, Memorándum, informes, etc.	Gerencia y Técnica.

CUADRO DE PROCEDIMIENTO PARA LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO			PÁG. 3 DE 3		
			CÓDIGO: UOD		
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA PARA EL AGRUPAMIENTO, ASIGNACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MEDIANTE LAS CUALES SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS			FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999		
			ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999		
TABLA DESCRIPTIVA DE LA COORDINACIÓN A NIVEL HORIZONTAL Y VERTICAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA					
NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD	ENCARGADO DE LA ACTIVIDAD	GRADO DE AUTORIDAD	GRADO DE RESPONSABILIDAD	INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN	ÁREAS DE INTEGRACIÓN
* Actividades referentes a la Administración General	Gerencia del Proyecto y/o Programa	Representa la Autoridad máxima de todas las áreas que conforman el proyecto y/o programa	Tiene toda la responsabilidad del éxito o fracaso del proyecto y/o programa ante la junta directiva de la organización	Memorándum, Informes, Cartas, Planes de Trabajo, Manuales, etc.	Todas las áreas que conforman la organización.
* Actividades referentes a la digitación del proyecto.	Encargado del Área de Computo	Directa hacia las personas que se encargan de digitar los documentos que son necesarios para el buen funcionamiento del trabajo	Entregar a tiempo la documentación pertinente para el control de la gerencia y las otras áreas del programa.	Memorándum, Informes, etc.	Todas las áreas que conforman el proyecto y/o programa
* Actividades referentes a la operatividad y ejecución técnica del proyecto y/o programa	Gerente del Área Técnica del proyecto y/o programa	Directa hacia las personas que integran su área de trabajo	Realizar y establecer los diferentes métodos concernientes a las tareas realizadas.	Informes, Programas específicos, control de asistencia, etc.	Todas las que integran al proyecto y/o programa.

Para una mejor comprensión del esquema de trabajo se presenta una esquematización en el Anexo I (Ver Pág. No. 401)

6.2.5 INDICADORES DE EFICIENCIA, SATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN.-

Los indicadores de eficiencia, satisfacción y producción son aquellos que van a permitir que el agrupamiento de las tareas y actividades por área específica de trabajo, logren con mayor facilidad los objetivos y metas establecidas para un año laboral planificado.

Por tal motivo, será responsabilidad de cada uno de los representantes de las diferentes áreas de trabajo una vez asignadas por parte de la gerencia del proyecto o programa las actividades y tareas a realizar por su área, el establecimiento de los indicadores que les permitan medir la efectividad o ineffectividad de los métodos seleccionados de trabajo, de tal manera que permitan brindar alternativas de solución a una problemática dada.

Los indicadores se pueden dividir para la evaluación trimestral en indicadores para corto plazo e intermedios. Los cuales deberán presentar las siguientes características:

1. Deben presentar un medio a través del cual se pueda medir, interpretar y entender un comportamiento observado en el desarrollo de las actividades asignadas a un área funcional específica de trabajo.
2. Los indicadores deben especificar cómo reconocer el éxito.
3. Promover las bases para la evaluación del período laboral.
4. Deben ser precisos y consistentes
5. Deberán ser prácticos, relevantes y apropiados para el usuario
6. Y finalmente, deben ser sensibles al alcance de lo que se está evaluando.

Teniendo presente lo anterior, los indicadores a corto plazo son los siguientes:

• INDICADORES DE PRODUCCIÓN:

Cuando se habla de indicadores de producción, se debe contemplar criterios referentes, a la cantidad de personas a las cuales se pretende brindar el programa de fomento educativo, la calidad que se desea brindarle a la sociedad salvadoreña. Las medidas de producción del proyecto y/o programa deben de representar el número de asistentes a la alfabetización, las capacitaciones, las becas escolares, etc.; también deben contemplar al final del primer trimestre ¿Cuántas? Personas fueron capacitadas, alfabetizadas, entregaron notas aprobadas, cuantas han reprobado materias, cuales personas están en riesgo de perder su beca de estudios y al final del año ¿cuantas personas? Habrán salido graduadas. Esto dependerá de la naturaleza del proyecto y/o programa.

• INDICADORES DE EFICIENCIA:

Este indicador representa las medidas que comprenden las tasa de beneficios sobre el capital que se estima para la ejecución del proyecto o programa, el costo unitario de cada una de las sesiones de capacitación, alfabetización, becas, el tiempo perdido, etc. Y también, estará ligado a los indicadores de producción referentes a la naturaleza del proyecto y/o programa.

• **INDICADORES DE SATISFACCIÓN:**

Estos indicadores deben representar en términos generales, el grado en que el proyecto y/o programa satisface las necesidades de la sociedad salvadoreña objetivo. De tal manera que las medidas de satisfacción comprendan las actitudes de la población objetivo hacia el programa, los retrasos en la entrega de material didáctico, las quejas de los empleados del programa, etc.

Para una mejor comprensión de los indicadores de eficiencia, satisfacción y producción, se hace necesario el establecimiento de un formato de trabajo, el cual represente los siguientes puntos críticos de análisis:

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE PRODUCCIÓN, EFICIENCIA Y SATISFACCIÓN							
Nombre del Área Funcional Ejecutora: _____							
Nombre del Proyecto y/o Programa: _____							
Encargado del Área Ejecutora: _____							
Fecha: _____							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS ESPECÍFICAS	POBLACIÓN OBJETIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS
			PRODUCCIÓN	EFICIENCIA	SATISFACCIÓN		
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Registros, listados de asistencia, etc.	a) b) c) d)
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Inspección, Registro de Facturas, etc.	a) b) c)
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Encuestas, Registro de cuenta de Banco, etc.	a) b) c) d)
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Presupuesto del Proyecto	a) b)
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Plan Operativo para el año	a) b) c)
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZ	%	%	%	Manuales, capacitación, ausentismo, despidos, contratación personal, etc.	a) b) c) d) e) f)

6.3 UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta unidad del Sistema de Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial permitirá el establecimiento de la función administrativa de Integración Personal, de tal manera que se desarrolle un apropiado conocimiento a cerca del enfoque de sistemas en la administración de recursos humanos que pueda aplicarse con innovación y creatividad a las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador.

6.3.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.-

♦ OBJETIVO:

Fortalecer el proceso de identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascenso, evaluación, capacitación y compensaciones; que permitan lograr la mejor manera de ocupar y mantener eficientemente utilizados los recursos humanos con los cuales se cuenta en las Organizaciones de Desarrollo.

♦ ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL:

1. IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE TRABAJO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS:

Cuando se habla de la identificación del método de trabajo del sistema de recursos humanos, se refiere a las actividades y funciones que debe desempeñar toda área encargada de los recursos humanos dentro de la Organización de Desarrollo.

La identificación del método de trabajo deberá establecer:

- i) Quienes son los encargados del área de recursos humanos dentro del Proyecto y/o Programa ejecutado.
- ii) Definir las funciones que debe desempeñarse para la Administración de Recursos Humanos.
- iii) Las tareas de la gerencia de Recursos Humanos.
- iv) La identificación de necesidad de contratar trabajadores para un determinado puesto de trabajo.
- v) El método de Selección de personal
- vi) La orientación referente al trabajo.
- vii) El sistema de capacitación de personal.

2. SELECCIÓN DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN:

Una tarea importante para el área de recursos humanos será la identificación de los posible temas de capacitación para el personal que integra el proyecto y/o programa que se esté evaluando, es necesario el seleccionarlos analizando los siguientes puntos críticos:

- i) La importancia que representa para el mejor desempeño y desarrollo de las actividades del programa o proyecto, para fortalecer las áreas científico-técnicas que concierne a la ejecución de los proyectos o programas educativos.
- ii) La factibilidad para el desarrollo de los temas de capacitación seleccionados.
- iii) El personal científico-técnico que debe desarrollar los temas seleccionados para dar capacitación al personal.

3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Identificadas y seleccionadas las funciones a desarrollar por el área de recursos humanos, se procederá al establecimiento de los objetivos de trabajo anuales. Estos representarán los aspectos más delicados en la realización de la unidad de Integración Organizacional, ya que representará los logros para alcanzar un mejor desempeño del recurso humano con el cual contará o cuenta el proyecto o programa ejecutado por cada una de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador.

4. ELABORACIÓN DE LOS MÉTODOS SELECCIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Teniendo presente los objetivos de planeación anual desarrollados por el encargado del área de recursos humanos, el siguiente paso será el determinar los métodos de selección de personal y capacitación de los recursos humanos que mejor se adapten a los intereses del programa y/o proyecto desarrollado por la Organización de Desarrollo dedicada al fomento de la educación integral en El Salvador.

5. CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Como una parte integral de toda planificación de las actividades a realizar por el área de recursos humanos, se tomará en cuenta la disposición de tiempo establecida para el desarrollo de cada una de las actividades establecidas por el encargado del área de recursos humanos. La calendarización de las actividades del área de recursos humanos contemplará todos los eventos a desarrollar y que servirán para llevar un mejor control y monitoreo del proyecto o programa ejecutado.

6. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES ADECUADOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Esta actividad es muy importante, ya que se elaborarán controles para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen para el área de recursos humanos; así como también evaluar el proceso de las capacitaciones diseñadas para una retroalimentación y mejorar el servicio de asistencia al personal que integran el proyecto y/o programa ejecutado.

7. RETROALIMENTACIÓN:

Es una actividad relevante, debido a que ayudará a establecer acciones correctivas para las fallas identificadas del sistema de recursos humanos del proyecto y/o programa, y lograr un proceso más efectivo y confiable que mejore la calidad en el servicio brindado a las personas que integran el proyecto o programa ejecutado.

8. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS:

Dentro de los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades ha desarrollar por la unidad de integración organizacional del proyecto y/o programa, se encuentran: El recurso humano y el recurso material.

- A) **RECURSO HUMANO:** Consistirá en describir la cantidad y calidad de las personas que serán necesarias para la ejecución de las actividades del área de recursos humanos; así mismo señalar las necesidades específicas que ellas asumirán en su implantación y desarrollo.

Al describir la calidad del recurso humano hay que identificar si se necesitará cumplir algún requisito especial como por ejemplo: formación educativa, experiencia, etc.; así como también se especificará la procedencia del recurso humano, es decir si lo aporta la Organización de Desarrollo o si proviene del exterior.

El recurso humano que se necesitará para la unidad de integración organizacional es el siguiente:

- Encargado de la Unidad de Integración Organizacional
- Asistente de la Unidad de Integración Organizacional
- Dos encargados del área de recursos humanos

B) RECURSO MATERIAL: Consistirá en describir detalladamente los recursos materiales que deberán ser utilizados por el área de recursos humanos, entre ellos se mencionan los siguientes:

- Instalaciones Necesarias para la capacitación
- Papelería necesaria
- Instrumentos, herramientas y similares
- Equipo (Audiovisuales, mobiliario, etc.)

En el caso de los recursos materiales siempre habrá necesidad del aprovisionamiento de:

- Materiales para la impresión de papelería.
- Instrumentos para el procesamiento de información.
- Materiales de oficina.

9. CONTENIDOS DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL:

Para llevar a cabo la unidad de integración organizacional será necesario el estructurar áreas técnicas que correspondan a las actividades que desempeñará el área de recursos humanos. Por lo tanto el contenido de la unidad de integración organizacional es el siguiente:

- A)** Administración de los recursos humanos de un proyecto y/o programa
- B)** Análisis de Puestos Funcionales
- C)** Formación del personal: selección, orientación y/o inducción
- D)** Sistema de Capacitaciones
- E)** Evaluación del Desempeño

En el ANEXO J (ver pág. No. 402) se muestra el esquema de las actividades que se desarrollarán para la unidad de integración organizacional, además de la secuencia de importancia de los contenidos ha desarrollar por dicha unidad.

6.3.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

El aspecto referente a lograr un método o manera de mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, es de vital importancia para el desarrollo de un proyecto y/o programa ha ejecutar, así como también para la Organización de Desarrollo en sí.

La nueva administración de los recursos humanos promueve diferentes actividades o tareas a realizar por el departamento diseñado o por las personas encargadas para la administración de disposiciones del personal en la Organización de Desarrollo, proyecto o programa ejecutado. Estas actividades se refieren a:

1. Asegurarse que la Organización cumpla con las obligaciones gubernamentales que regulan las condiciones laborales entre los empleados y los empleadores.
2. Conducir análisis de puestos para establecer los requisitos específicos de un trabajo individual dentro del proyecto, programa u Organización.
3. Pronosticar los requerimientos necesarios de personal para lograr las metas propuestas.
4. Reclutar el personal requerido por el programa, proyecto u organización.
5. Seleccionar y contratar el personal para llenar los puestos específicos dentro del proyecto, programa u organización.
6. Orientación y entrenamiento para los empleados.
7. Diseñar sistemas para la evaluación del desempeño individual de los empleados.
8. Diseñar sistemas de disciplina y manejo de sanciones.
9. Desarrollar un sistema de capacitación para los empleados del proyecto, programa u organización.

Sin embargo, las actividades básicas ha desarrollar por el encargado del sistema de Administración de Recursos Humanos además de las comunes como lo son: la planificación, organización, formación, dirección y control de las tareas a las que se enfrenta la nueva administración de los recursos humanos, son las siguientes:

- Análisis de puestos
- Planificación de los recursos humanos
- Formación del personal: selección, orientación y/o inducción
- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Capacitación

Por otra parte, según refleja la investigación de campo realizada la mayoría de las organizaciones de desarrollo no cuentan con una área específica que se encarga del recurso humano. De tal manera que no es necesario el realizar costosas inversiones para la contratación de un gerente de recursos humanos y su equipo de trabajo, debido a que la mayoría de las organizaciones de desarrollo refleja que no tienen suficiente recurso financiero para la creación de un departamento especializado en el recurso humano.

Es por ello que se estima conveniente el buscar que se tengan presentes las funciones y tareas a realizar para la administración de personal, y seleccionar dentro del mando medio del proyecto y/o programa ejecutado las personas indicadas que puedan desarrollar dichas actividades.

Se estima necesario en base a las percepciones y expectativas de la alta gerencia de proyectos y programas de las Organizaciones de Desarrollo, el establecimiento de un equipo de trabajo destinado a la administración de recursos humanos dentro del proyecto o programa mismo.

El equipo de trabajo se establece bajo las siguientes normas de ejecución:

▪ **IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INTEGRANTES QUE CONFORMARÁN EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-**

Será necesario en reunión de la gerencia del proyecto o programa con los encargados de las diferentes áreas que las conforman, para el establecimiento de los integrantes del equipo de administración de los recursos humanos.

Por tanto, para el establecimiento de las personas que se encargarán de la administración de los recursos humanos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- **GENERALES:** Se refieren al grado mínimo de estudios para optar pertenecer al equipo de recursos humanos, y serán los siguientes:
 - Ingeniero Industrial o Lic. en Admón. de Empresas, de preferencia con una maestría o capacitación en temas referentes al recurso humano.
 - Experiencia mínima 3 años.
- **CUALIDADES DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS:** Cada una de las personas seleccionadas para integrar el equipo de trabajo de recursos humanos, deberán ser capacitadas con las técnicas y nuevas tendencias de la administración de las personas. A demás de ello, las cualidades que se requieren para cada uno de los integrantes del equipo son:
 - i) **Cualidades Analíticas;** son la que les permitirán un razonamiento lógico durante sus labores y saber deducir conclusiones acertadas para la Dirección de la Administración de Recursos Humanos.
 - ii) **Cualidades de Diseño;** Representarán la habilidad que deben poseer para proyectar adecuadamente el plan de trabajo de los recursos humanos.

- iii) *Cualidades de Comunicación*; Estas representan la capacidad de comunicarse con todos y de influenciar en las personas que integran el proyecto y/o programa.
- iv) *Cualidades de Facilitación*; las cuales servirán para la identificación de los requerimientos de personal y las temáticas de capacitación y formación de personal

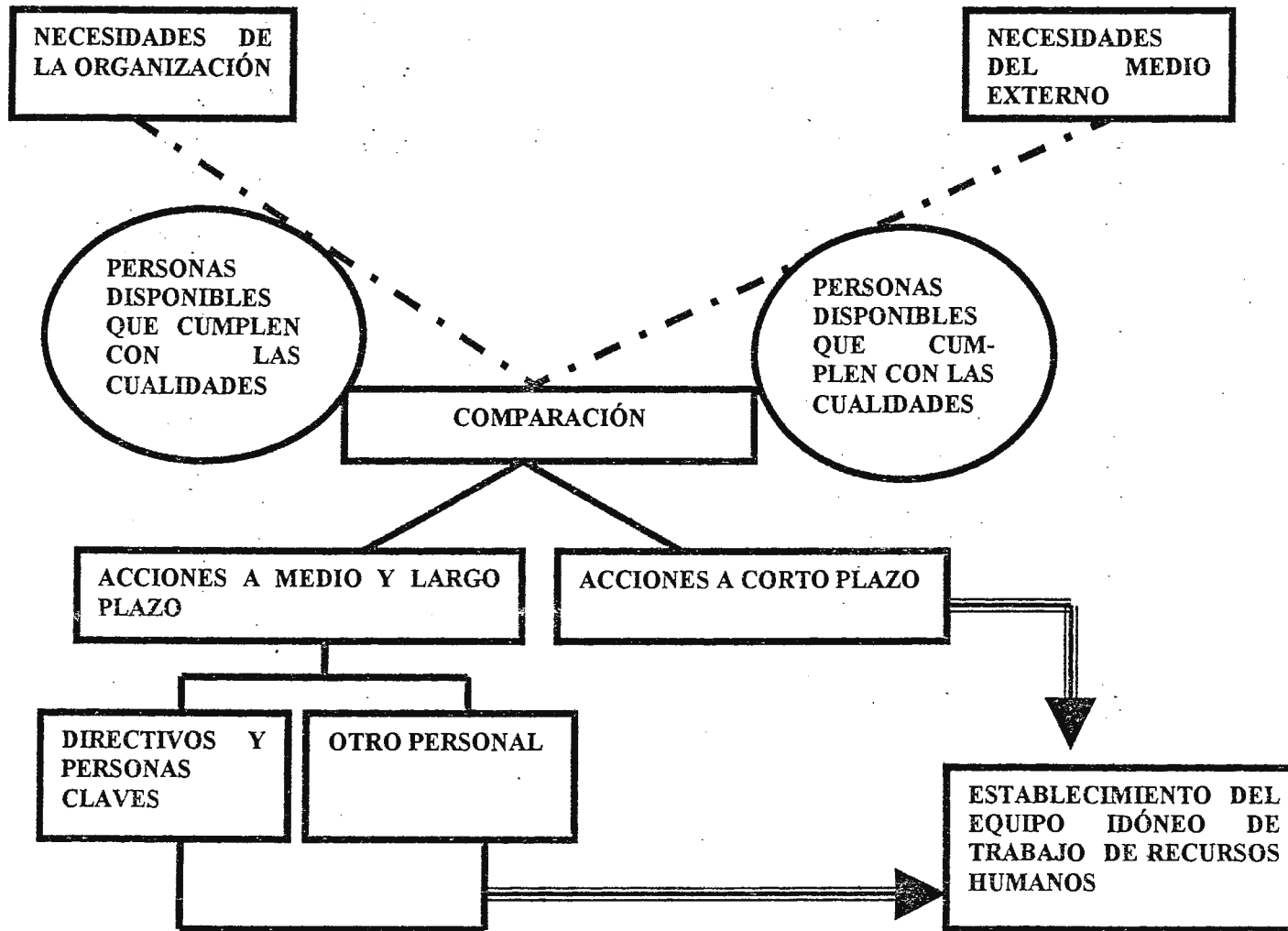
■ **ESTABLECIMIENTO DE LAS PERSONAS SELECCIONADAS PARA INTEGRAR EL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS.-**

Una vez analizadas las cualidades y los requisitos mínimos para los integrantes que conformarán el equipo de recursos humanos del proyecto, programa o la Organización de Desarrollo. Un paso siguiente será el establecimiento formal del equipo de recursos humanos; de tal forma, que para aquellas organizaciones que no tienen la capacidad de contratar nuevo personal, pueden utilizar dentro de sus mandos medios y alta gerencia las personas que ellos crean indicadas para ejecutar dichos puestos de trabajo. De tal manera que el plan de desarrollo de la unidad de recursos humanos dentro de la Organización y también en la ejecución de los proyectos y/o programas que la conforman, se deben tener presente los siguientes criterios:

- Una planificación estratégica bien definida con el objetivo de satisfacer las necesidades que persigue la Organización y las personas que la integran.
- Debe contarse con un apoyo total de la alta gerencia.
- Un adecuado nivel de desarrollo para la gestión de personal.
- Auténticas cualidades potenciales en los candidatos propuestos y voluntad de cumplir con los planes y tareas específicas del desarrollo de los recursos humanos.
- Debe contarse también con una participación de toda la Organización.
- Realización de los planes dirigidos al mejoramiento de los recursos humanos con los cuales cuenta la organización, así como también contar con los controles adecuados y con personas identificadas para la capacitación de las personas seleccionadas ha la Unidad de Recursos Humanos.

En la figura No. 6-1 se muestra como debe ser el proceso de selección del personal que se encargará de ejecutar la unidad de Recursos Humanos.

FIGURA No. 6-1: " PROCESO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS "



▪ ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS.-

Como se observa en el literal anterior, el proceso de selección del eficiente equipo de trabajo para ocuparse de las acciones que representan los recursos humanos dentro de la Organización, proyecto o programa, es una tarea un poco difícil y que requiere de tiempo. Por lo tanto, la estrategia a seguir mientras se integra el equipo formal de trabajo, es el establecer la ayuda de tres integrantes representantes de la alta gerencia del programa. Los cuales por criterio de dirección y control se propone como primer equipo de recursos humanos las siguientes personas:

- Como director del equipo de trabajo se recomienda al gerente del proyecto o programa en el cual se debe integrar la unidad de recursos humanos.
- El asistente para el director del equipo de trabajo se sugiere al encargado del área Técnica del proyecto, debido a que el sabe las funciones y tareas que se deben desempeñar para el cumplimiento de los objetivos y metas anuales.
- Y el último integrante de éste equipo de trabajo propuesto tendría que estar a cargo del encargado del área financiera, debido a que es la persona que esta pendiente de las actividades de pagos, descuentos, etc.

6.3.3 ANÁLISIS DE PUESTOS FUNCIONALES DE TRABAJO.-

El análisis de los puestos de trabajo dentro de la Organización, Proyecto o Programa específico; estará a cargo de las personas que conformarán *El Equipo de Recursos Humanos*. De tal forma que el equipo de recursos humanos integrado en un primer instante por el gerente de proyecto o programa, el encargado del área técnica y del área financiera. Ellos tendrán que establecer un procedimiento que les permita determinar en conjunto con todos los trabajadores que conforman la organización, proyecto o programa específico en estudio, un rigurosos análisis de los elementos o características inherentes a cada puesto de trabajo. Con este método a utilizar deben quedar claros los siguientes criterios:

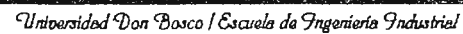
- ♦ Los requisitos y cualidades necesarios y mínimos exigidos para el desempeño de un determinado puesto de trabajo como lo son: Nivel de formación, experiencia requerida para el puesto, conocimientos, aptitudes, cualidades, y otras inherentes al puesto de trabajo analizado.
- ♦ Las responsabilidades y obligaciones referentes a un puesto de trabajo específico dentro de la Organización, proyecto o programa determinado.

- ♦ Las condiciones físicas y ambientales en que se va a desarrollar un determinado puesto de trabajo.

Esto con lleva al estudio del binomio *persona/puesto de trabajo*, de tal forma que permitan desarrollar estrategias de crecimiento para la evolución y cambio dentro de los proyectos o programas que conforman a las Organizaciones de Desarrollo. De manera que se debe tener presente los siguientes puntos críticos de estudio:

- (A) **Estudio de la estructura actual:** dentro de este marco de trabajo, se tendrá que estudiar los puestos actuales dentro de la estructura del proyecto o programa determinado, las responsabilidades, requisitos, el inventario de personas actuales en los archivos de la organización, proyecto o programa.
- (B) **Establecimiento de estrategias:** Una vez analizado el comportamiento de la estructura del proyecto o programa determinado dentro de la organización de desarrollo, así como también los aspectos referentes al desarrollo del trabajo, se recurre al establecimiento de estrategias de crecimiento con miras al desarrollo de la organización a mediano y largo plazo. Para tal efecto, se hace necesario el estudio de los factores de evolución y la población de trabajo fuera de la organización.
- (C) **Estudio de la posible estructura a largo plazo:** Las estrategias de desarrollo tienen que ir en función de las expectativas de crecimiento del proyecto o programa dentro de la organización.

La figura No. 6-2, muestra la interrelación de los puntos críticos de estudio para el análisis de los diferentes puestos de trabajo dentro de la organización de desarrollo y la ejecución de los proyectos o programas establecidos.



▪ METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.-

El análisis de puestos es el método de obtención de información referente a los puestos de trabajo dentro de la organización y a través de los proyectos o programas ejecutados. Por lo tanto, definir una buena metodología para el análisis de puesto de trabajo dentro de la organización ayudará a fortalecer las bases del proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante la guía de criterios que orienten las posteriores etapas para la selección de personal a un mediano y largo plazo.

Los puntos básicos que deben ser analizados en la metodología del análisis de puestos de trabajo son los siguientes:

CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	PÁG. 1 DE 4 CÓDIGO: UDIO
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
PASOS BÁSICOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	
<u>PRIMER PASO:</u> IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS A REALIZAR	
<u>SEGUNDO PASO:</u> DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.	
PRIMER PASO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	
La identificación de las tareas a realizar, es una serie de actividades que constituirán el marco de trabajo de un determinado puesto de trabajo en análisis. El estudio contendrá las actividades cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona o personas que ocupan un determinado puesto de trabajo dentro del proyecto y/o programa. Este primer paso debe estudiar también los aspectos físicos y mentales como lo son: La concentración para el desarrollo de una actividad, la atención, manipulación de objetos, tareas visuales, auditivas, el tiempo que se invierte para el desarrollo de una actividad, la atención, manipulación de objetos, tareas visuales, auditivas, el tiempo que se invierte para el desarrollo de un trabajo, etc. Y así como también los inherentes a cada uno de los puesto de trabajo en particular.	
ANÁLISIS Y DESCOMPOSICIÓN DE LAS TAREAS	
La descomposición de las tareas para el análisis de un puesto de trabajo determinado se divide en:	
- Operaciones Principales: Representarán el conjunto de tareas principales que cumplen parcial o totalmente el objetivo de una actividad que se realice sin interrupción y sin que cambie radicalmente la disposición de trabajo.	

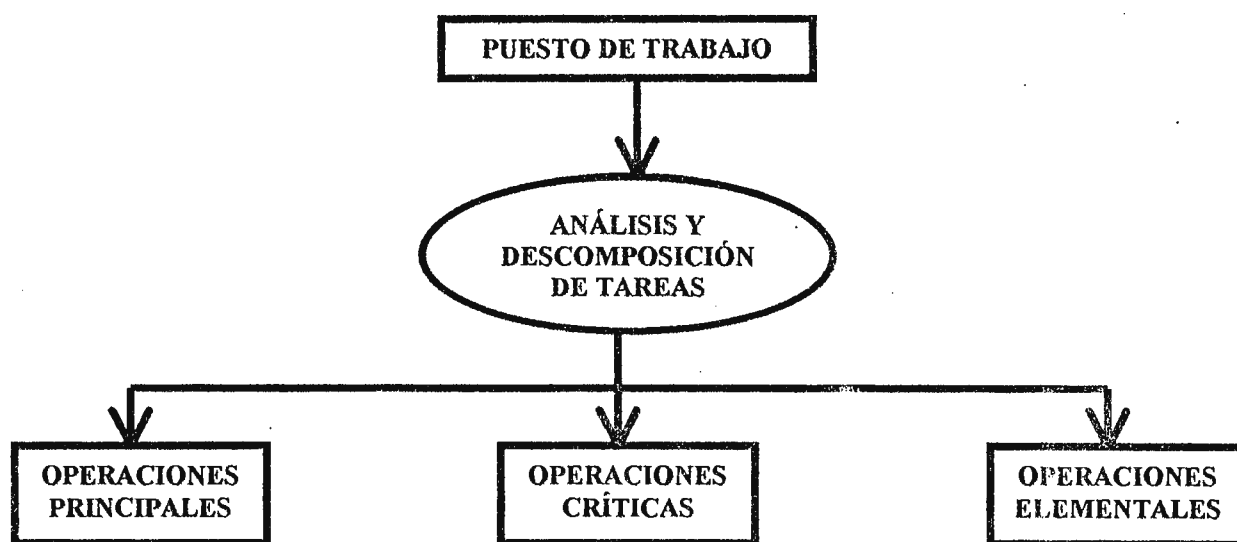
CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN

PÁG. 2 DE 4

ANÁLISIS Y DESCOMPOSICIÓN DE LAS TAREAS

- **Operaciones Críticas:** Son aquellas actividades que condicionan el éxito del trabajo, evitan accidentes y facilitan la realización del trabajo en sí.
- **Operaciones Elementales:** Son las acciones más pequeñas que han de realizarse para la ejecución de un trabajo determinado. Y las cuales tienen una participación mínima o ninguna en el alcance de los objetivos de trabajo propuestos.

ESTRUCTURACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA DESCOMPOSICIÓN DE TAREAS



SEGUNDO PASO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción del puesto de trabajo viene a ser complemento de la etapa de identificación de actividades referentes a un determinado cargo al cual se le esté realizando un análisis de trabajo. Por tal motivo, establecerá un estudio detallado de las actividades desarrolladas para la ejecución de un trabajo específico dentro del proyecto y/o programa.

ASPECTOS PRINCIPALES PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

- Identificación de las tareas principales a realizar
- Identificación de los métodos de trabajo
- Identificación de los motivos de realización del trabajo
- Especificación de características y exigencias.
- Métodos de investigación para la realización del análisis de puestos de trabajo.
- Descripción de los puestos de trabajo.

CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN

PÁG. 3 DE 4

A) IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS A REALIZAR

Este aspecto tiene como objetivo el establecimiento del análisis de ¿Qué hace la persona? Para la realización de una tarea en particular; y se necesita la enumeración de las tareas que componen el trabajo (es decir descomponer el trabajo en las tareas mínimas a realizarse como lo son: las críticas, elementales y principales).

B) IDENTIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO

En este apartado se describirá los métodos utilizados para desempeñar un puesto determinado de trabajo. Para la descomposición de los métodos que se utilizan en el desarrollo de las actividades de trabajo se contemplan las siguientes características:

i) Aspecto Físico del Trabajo: Este representará el análisis del material físico empleado para el desarrollo del trabajo como: La utilización de equipo, herramientas, realización de ciertos movimientos, ritmo de trabajo, cantidad y precisión exigidos; Así como también otros aspectos inherentes al puesto de trabajo en estudio.

ii) Aspecto Psicológico del Puesto de Trabajo: En este se tendrá que analizar características mentales como: La necesidad de realizar cálculos, la aplicación de fórmulas, la capacidad de previsión, de decisión, la concentración; así como también otros aspectos inherentes a un puesto de trabajo específico en estudio.

C) IDENTIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta sección se analizará el aspecto de estudio él ¿Por qué? Y ¿Para qué? Se realiza un determinado trabajo. Es decir, debe analizarse los motivos específicos de cada una de las operaciones que componen la ejecución de un puesto de trabajo, de tal forma que se cumplan los requisitos de seguridad e higiene del trabajo.

Una vez identificadas las causas por las cuales se realiza cada operación de trabajo, ¿Cuáles? Son sus objetivos, ¿qué? Pasaría si se dejará de realizar una tarea determinada, ayudará a eliminar, combinar y mejorar las operaciones e incluso racionalizar métodos de trabajo, los procedimientos y la estructura de cada una de las tareas o actividades que se desarrollan para la ejecución de un puesto específico de trabajo.

D) ESPECIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS

i) Las Condiciones que rodean un determinado puesto de trabajo: Al analizar las condiciones de trabajo que rodean la realización de un determinado puesto de trabajo, se debe tener presente las siguientes características: El lugar donde se desarrolla, El ritmo de trabajo y duración de la jornada, La calificación del trabajo dentro del proyecto y/o programa, Los tipos de procesos utilizados, El grado de mecanización, Y los riesgos de trabajo.

CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN

PÁG. 4 DE 4

D) ESPECIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS

- ii) **Las Exigencias del Puesto de Trabajo:** Otro aspecto para analizar un determinado puesto de trabajo, debe tener en cuenta las siguientes características. La Responsabilidad en materia de supervisión del puesto de trabajo; Los conocimientos generales y profesionales; El ejercicio de las facultades mentales; Las exigencias físicas para la realización del trabajo.

E) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

- Cuestionario dirigido a la persona de un determinado puesto de trabajo y Entrevista al personal que desempeña un determinado puesto de trabajo.
- Cuestionario dirigido a la persona dentro de un determinado puesto de trabajo y Observación Directa del puesto de trabajo en análisis.
- Cuestionario dirigido a la persona encargada de la ejecución de un puesto de trabajo determinado, Observación Directa de las actividades realizadas del puesto de trabajo y finalmente entrevista con las personas inherentes al puesto de trabajo.
- Entrevista al empleado y la observación directa a los superiores del proyecto y/o programa.

F) DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo deberá contener los siguientes puntos:

- **Datos de Carácter General:** Son los datos que identifican los diferentes puestos de trabajo dentro de un proyecto o programa específico como: Nombre del proyecto o programa al que pertenece, denominación del puesto, número de empleados, etc.
- **Descripción de las tareas y actividades:** Indica las tareas que se desarrollarán en el puesto de trabajo establecido. Se describirán primeramente las tareas principales, después las elementales y por último las ocasionales y las realizadas en sustitución de otras personas o como actividades de apoyo a otras áreas del programa y/o proyecto.
- **Las Especificaciones del Puesto:** Contemplará aspectos como. El esfuerzo físico y mental, los requisitos de aptitud (memoria, destreza, etc.), conocimientos y capacidad, Autonomía Operativa (Prescripciones, asistencia, control recibido, consecuencias), Condiciones ambientales y de riesgos, Comportamiento y Nivel intelectual.
- **Datos Complementarios:** Representan datos censales del puesto de trabajo en estudio. Entre éstos se encuentran: sexo, edad, domicilio, fecha del análisis, número de adscritos, etc.
- **La identificación Específica que debe contener el Manual de Descripción de Puestos:** Los principales puntos de información que debe contener son: 1. Datos de Identificación, 2. Contenido del Puesto, 3. Medios que Utiliza, 4. Relaciones que mantiene en su puesto de trabajo, 5. Otros datos de interés, 6. Número y nombre de todas las personas que ocupan el puesto, 7. Responsabilidades y objetivos.

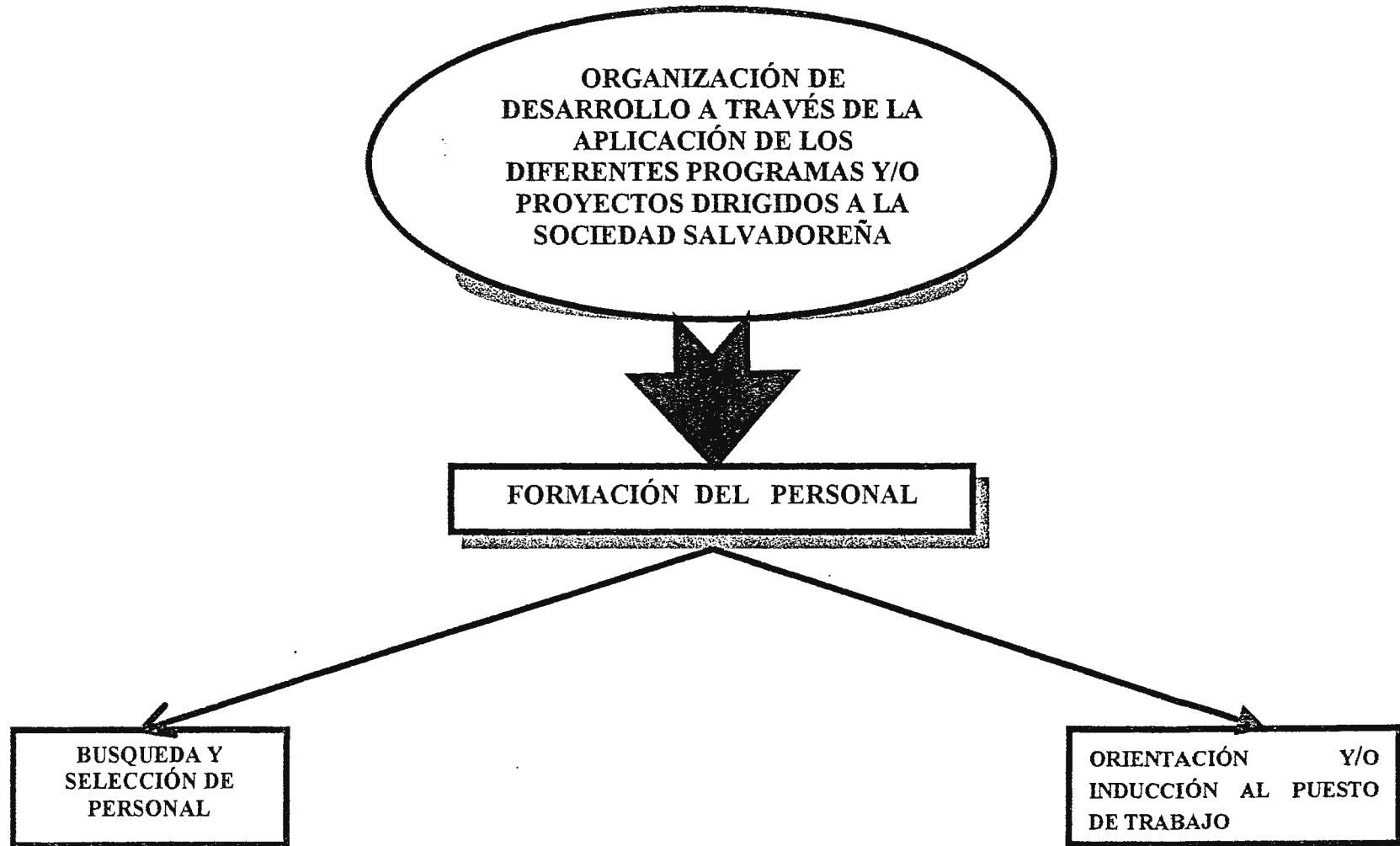
6.3.4 FORMACIÓN DEL PERSONAL: SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN.-

La etapa de formación del personal dentro del desarrollo de los proyectos y/o programas ejecutados por la organización, es un factor importante para los intereses de crecimiento de la organización misma. Esta etapa comprende el desarrollo de dos aspectos importantes de estudio para la formación del personal, los cuales son:

1. Búsqueda y Selección de Personal
2. Orientación y/o Inducción al Puesto de Trabajo

El siguiente diagrama representa la Integración de los aspectos principales del apartado de formación de personal.

“ DIAGRAMA DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE PERSONAL “



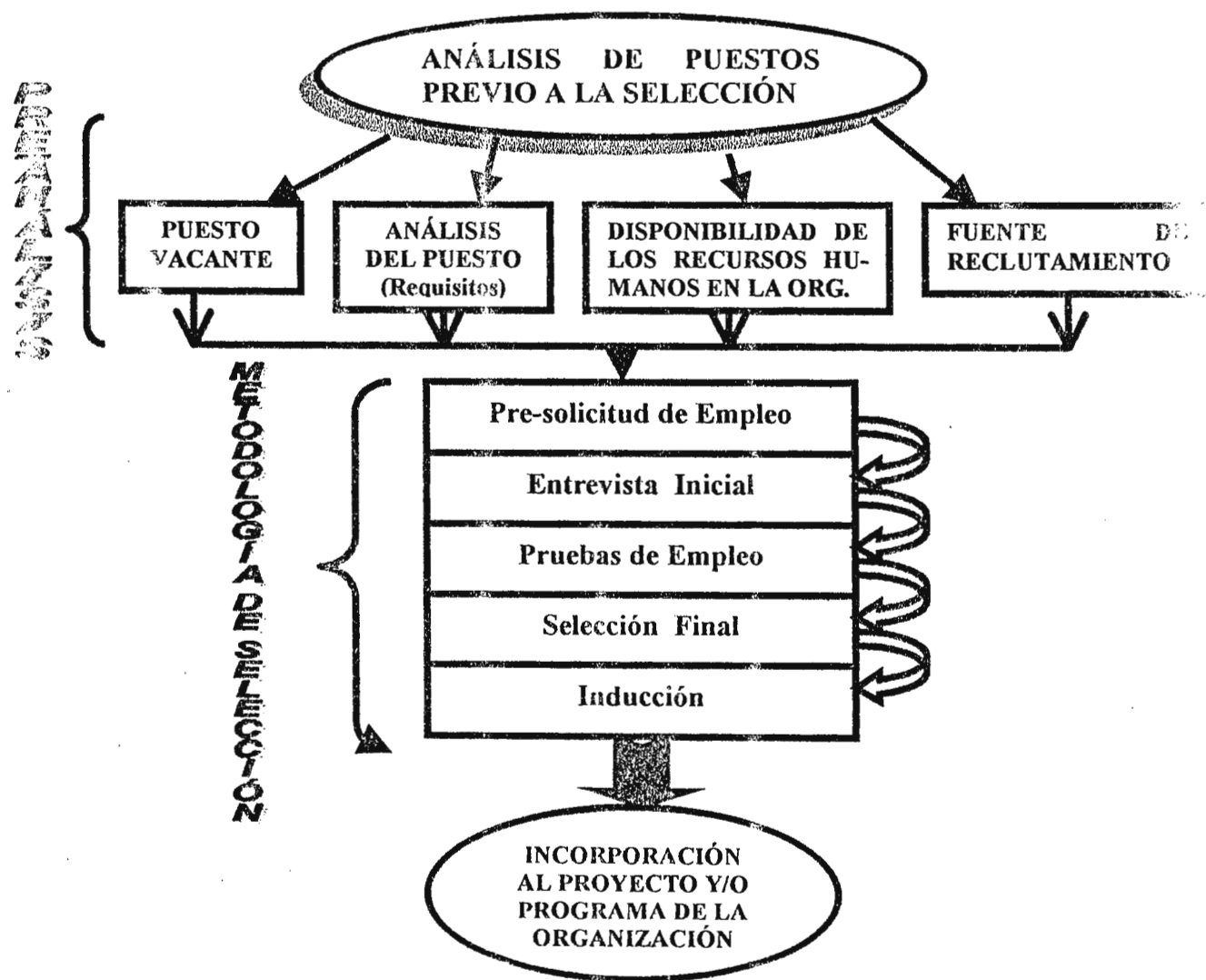
6.3.4.1 BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de búsqueda y selección de personal pretende encontrar a la persona idónea para cubrir un puesto de trabajo vacante. Antes de efectuar una selección será necesario tener presente la misión de la organización en la ejecución del programa o proyecto en estudio, sus objetivos generales y las políticas. De tal manera, que se realizará una valoración de los recursos existentes y la planeación de los necesarios para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, será necesario también un análisis de la estructura de la Organización, la tecnología, el ambiente psico-social y el gerencial; esto ayudará a precisar el tipo de personal requerido por el proyecto y/o programa ejecutados por la Organización de Desarrollo.

En el siguiente esquema se pretende identificar la metodología de trabajo a seguir para la búsqueda y selección de personal:

ESQUEMA DE TRABAJO DE LA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL



• PREANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLUCIÓN.-

Como se puede observar en el esquema anterior, los elementos a considerar para la metodología de selección en el pre-análisis para la selección de personal son:

1. **El Puesto Vacante:** Este elemento representa la disponibilidad de una tarea a realizar o el puesto a desempeñar dentro de un proyecto y/o programa ejecutado por la Organización.
2. **Análisis del Puesto de Trabajo:** Es una tarea que se realiza previa a la búsqueda de candidatos. Por tal motivo, será necesario la realización de la descripción del tipo de trabajo a desempeñar. Para lo cual los aspectos básicos que lo conformaran son los que se presentan en el siguiente formato:

FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL ÁREA DE TRABAJO:	PERÍODO:
JEFE ENCARGADO DEL ANÁLISIS:	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
- Título del Cargo	- Posición del Cargo en el Organigrama
- Funciones Específicas	- Jefe Inmediato Superior
- Tareas a Realizar	
REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
• <u>Saber:</u> - Instrucción Especial - Experiencia Anterior - Aptitudes Necesarias - Otros • <u>Saber-ser:</u> - Cualidades Personales - Sensibilidad hacia los problemas sociales - Otros	* <u>Responsabilidades:</u> - Supervisor del Cargo - Material, Equipos - Dinero, Documentos * <u>Condiciones de Trabajo:</u> - Ambiente de trabajo - Riesgos * <u>Otros Requerimientos:</u> - Estado Civil - Sexo
CONDICIONES PARA EL TRABAJO	
- Sueldo	- Horario de Trabajo
- Vacaciones	- Etc.

3. **Disponibilidad de los Recursos Humanos dentro de la Organización:** Este elemento trata de verificar si dentro de la Organización se pueden identificar personas que puedan asignarse a un determinado proyecto o programa y que reúnan los requisitos establecidos; de tal forma que esto con lleve a disminuir los costos de la Organización y el período para su entrenamiento.
4. **Fuentes de Reclutamiento:** De no existir dentro de la Organización un candidato idóneo para el puesto vacante, será necesario recurrir entonces a fuentes de reclutamiento externas a la Organización. Una de las fuentes más indicadas será a través de anuncios por el periódico de mayor circulación o por medio de contacto con las Universidades de mayor prestigio. Para la utilización de dichos medios, será necesario establecer los siguientes puntos:
- Las Exigencias del Puestos
 - Las cualidades que se requieren.
 - La fecha de recepción de la información de los interesados al puesto.
 - Los documentos que deben presentar los interesados al puesto de trabajo.

• **METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.-**

Para la realización de la selección de personal, deberán realizarse por el equipo de recursos humanos cinco pasos básicos, los cuales se presenta el siguiente cuadro de trabajo

CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	PÁG. 1 DE 3 CÓDIGO: UDIO
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA A SEGUIR POR EL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
<u>PRIMER PASO:</u>	SELECCIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO
<u>SEGUNDO PASO:</u>	ENTREVISTA PERSONAL
<u>TERCER PASO:</u>	PRUEBA DE TRABAJO
<u>CUARTO PASO:</u>	DECISIÓN FINAL
<u>QUINTO PASO:</u>	ORIENTACIÓN Y/O INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PÁG. 2 DE 3**DESCRIPCIÓN DEL PRIMER PASO BÁSICO DE SELECCIÓN**

Consiste en seleccionar todas las solicitudes de trabajo recibidas de las fuentes de reclutamiento que son adecuadas al puesto de trabajo. De tal manera, que en esta fase se descartarán los candidatos que no cumplan o reúnan los requisitos mínimos exigidos para el puesto de trabajo vacante.

DESCRIPCIÓN DEL SEGUNDO PASO BÁSICO DE SELECCIÓN

Este paso tendrá como finalidad el verificar si los candidatos reúnen los requisitos del cargo y los otros requerimientos mínimos exigidos.

Para el desarrollo de la entrevista inicial se hace necesario el utilizar una guía de referencia única, la cual tendrá que medir en un mismo marco todos los pre-candidatos a ocupar el puesto de trabajo.

La guía deberá contener:

1. **SALUDO Y DESCRIPCIÓN BREVE DEL PUESTO DE TRABAJO.** Es un punto en el cual se trata de romper el hielo y establecer un contacto entre el entrevistador y el candidato al puesto de trabajo. También se realizará una breve descripción del puesto de trabajo, las tareas y funciones principales para dar conocimientos generales de trabajo al candidato.
2. **CIMA DE LA ENTREVISTA.** Se refiere a la identificación de los puntos críticos ha analizar para seleccionar al candidato idóneo. Entre los puntos críticos ha explorar se encuentran: El historial de trabajo del candidato, Su educación, Las características personales, sus proyectos, actitudes, habilidades, destrezas, etc.
3. **PROYECCIÓN PERSONAL DEL CANDIDATO.** Esta diseñado para conocer acerca de los proyectos que desea realizar el candidato a corto y largo plazo para alcanzar las metas personales.
4. **CIERRE DE LA ENTREVISTA.** Es el último aspecto de la entrevista, en el se dará la oportunidad al candidato para que realice las preguntas necesarias acerca del trabajo y el proyecto y/o programa. Por otra parte, el encargado de la entrevista realizará una vez concluida la misma un informe de aceptación o rechazo del candidato.

DESCRIPCIÓN DEL TERCER PASO BÁSICO DE SELECCIÓN

El siguiente paso una vez finalizada y aprobada favorablemente la etapa de entrevistas personales, los candidatos seleccionados deberán someterse a pruebas teóricas y prácticas que permitan al equipo de recursos humanos comprobar si reúne los requisitos para ocupar el puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CUARTO PASO BÁSICO DE SELECCIÓN

Con los resultados de la información obtenida de los pasos anteriores, se procederá a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Esto servirá para que el equipo de recursos humanos envíe vía Memorándum los resultados al Gerente del proyecto y/o programa del candidato idóneo por orden de importancia, para que la gerencia tome la decisión final.

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**PÁG. 3 DE 3****DESCRIPCIÓN DEL QUINTO PASO BÁSICO DE SELECCIÓN**

Finalmente, una vez elegido el candidato al puesto de trabajo por la gerencia del proyecto y/o programa en coordinación con el equipo de recursos humanos. El Asesor Técnico del Equipo de Recursos Humanos será el encargado de comunicarse con la persona seleccionada para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto de trabajo dentro del proyecto y/o programa. Por otra parte, realizados todos los trámites legales para su contratación, se deberá de capacitar al trabajador para que se acople al cargo, a su área funcional de trabajo, a sus compañeros de trabajo, al proyecto y/o programa y a la Organización de Desarrollo en General.

ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

- Gerente del Proyecto y/o Programa (Coordinador el Equipo de Recursos Humanos)
- Asesor Técnico
- Asesor Financiero
- Asesor Psicológico

6.3.4.2 ORIENTACIÓN Y/O INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

En este apartado se tratará de dar las condiciones básicas para una eficiente inducción del candidato seleccionado al puesto de trabajo y al proyecto o programa a pertenecer dentro de la Organización. Las características básicas a tratar son:

- La contratación
- La integración

De tal manera, que se trata de orientar al candidato seleccionado a través de una serie de tareas programadas que ayuden a hacer fácil su incorporación al proyecto o programa específico dentro de la organización de desarrollo. Los métodos que se utilizarán son:

- a) La entrega de una copia del manual de organización, junto con la descripción del puesto de trabajo a desarrollar. Para que el candidato seleccionado estudie el marco de trabajo del proyecto o programa, así como también este enterado de la razón de ser de la Organización de Desarrollo.
- b) Se establecerá un cuestionario de repaso de los puntos claves que servirán para el buen desempeño de su trabajo, mediante la realización de preguntas de comprobación que se harán al candidato para verificar si están claros los puntos analizados.

- c) La incorporación legal de los candidatos seleccionados para ocupar una plaza o puesto de trabajo se realizará a través de la firma del correspondiente contrato de trabajo, en donde deberá establecerse los aspectos laborales como son: La forma de pago, la moneda de pago, y la duración del trabajo (si es fija o eventual).
- d) La integración del empleado al puesto de trabajo, trata de incorporar definitivamente al nuevo empleado a su cargo a desempeñar. Para ello se hace necesario en primer lugar que el equipo de recursos humanos presente al nuevo trabajador con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo, de manera que el nuevo empleado sienta una recepción positiva por parte de las personas que laboran en su área de trabajo.

6.3.5 SISTEMA DE CAPACITACIONES

El sistema de capacitaciones tendrá como finalidad preparar al personal que integra la organización de desarrollo a través de la ejecución de los diferentes proyectos o programas no solamente en la adquisición de conocimientos para el desempeño de sus labores, sino que también a nivel de formación de la personalidad.

Las bases por las cuales el equipo de trabajo tendrá que brindar a todo el personal que conforma la organización, proyecto, programa o área específica de trabajo formación son las siguientes:

1. Cuando se perciba desmotivación en el personal.
2. Las actividades o tareas que realizan resultan más difíciles de lo esperado.
3. El personal no tiene la orientación necesaria.
4. El personal no tiene confianza en sí mismo.

Por otra parte, la planificación que el equipo de recursos humanos tendrá que establecer para brindar una eficiente capacitación deberá tomar en análisis los siguientes aspectos:

- a) El proyecto, programa u organización en la cual se realizará el proceso de capacitación, para identificar en que áreas debe realizarse la capacitación.
- b) Las funciones de cada puesto de trabajo del área específica a capacitar, a fin de establecer ¿cuál? será el contenido de capacitación (es decir la temática a desarrollar) para que el personal que conforman el área a capacitar desarrolle sus funciones de manera efectiva.

Por otra parte, los objetivos de capacitación que el Equipo de Recursos Humanos deberá perseguir estarán dirigidos para cubrir los aspectos relacionados con: el conocimiento, la personalidad y las habilidades. De tal forma, que deben ser definidos de la siguiente manera:

CUADRO DESCRIPTIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
NOMBRE DE LA UNIDAD: EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	PÁG. NO.: 1 DE 1 CÓDIGO: UIO
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS DIRIGIDOS PARA EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN POR EL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO (SABER)	
• Preparar y actualizar los conocimientos de los integrantes de los proyectos y/o programas ejecutados por la organización de desarrollo. • Promover la eficiencia y eficacia del personal que conforman los diferentes proyectos y/o programas de la Organización.	
OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO (SABER)	
• Proporcionar preparación al personal de los diferentes proyectos y/o programas que les faciliten lograr mayores experiencias y responsabilidades dentro del desarrollo del trabajo asignado.	
OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD	
• Desarrollar cualidades personales • Establecer programas de capacitación que permitan elevar la motivación del personal. • Promover un ambiente grato y de mayor seguridad en el trabajo. • Identificar al personal con los objetivos de la organización a través de los diferentes proyectos y/o programas a los cuales pertenecen. • Sensibilizar al personal hacia su medio ambiente	
OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y DESTREZAS	
• Desarrollar habilidades y destrezas para la realización de actividades específicas dentro de su área de trabajo.	

También es importante el describir los tipos de capacitaciones que el equipo de recursos humanos puede desarrollar a través del estudio de las características de trabajo de los proyectos y/o programas. Las categorías de capacitación son: para la inducción de los puestos, a través de la experiencia y para el desarrollo de los recursos humanos. La especificación de cada una de ellas se presenta en el siguiente cuadro de trabajo.

CUADRO DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD:
EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS

PAG. NO.: 1 DE 1

CÓDIGO: UIO

DESCRIPCIÓN:
TIPOS DE CAPACITACIONES A DESARROLLAR POR
EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL
EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA DE ELABORACIÓN:
ENERO DE 1999
ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN:
FEBRERO DE 1999

TIPOLOGÍA DE CAPACITACIONES

- CAPACITACIONES PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO
- CAPACITACIONES A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA
- CAPACITACIONES DIRIGIDAS AL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DE CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN AL PUESTO

Este tipo de capacitaciones será proporcionado por el integrante del área técnica de recursos humanos, debido a que proporcionará la orientación necesaria al empleado nuevo para adecuarlo al puesto de trabajo, su área específica y al proyecto en el cual va a desarrollar el cargo asignado.

DESCRIPCIÓN DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA

La planificación para el desarrollo de la capacitación a través de la experiencia, será coordinada por el encargado del equipo de recursos humanos; el cual reunirá a las personas de mayor experiencia en una determinada área de trabajo, con el fin de que cada una de las personas intercambie su experiencia en el trabajo y los métodos que utiliza. De tal forma, que se establezca un flujo de información que permitirá enriquecer el trabajo del proyecto o programa en el cual se desarrolle este tipo de capacitación.

DESCRIPCIÓN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Esta capacitación tiene como propósito el desarrollar al máximo el potencial humano dentro de la organización a través de la aplicación de sistemas de educación y/o formación permanente. Las condiciones que el equipo de recursos humanos debe tomar en cuenta son:

- Preparación y actualización para el mejor desempeño de un determinado puesto de trabajo.
 - Preparación para otros cargos que pudiera desempeñar dentro del desarrollo del proyecto, programa o dentro de la misma organización de desarrollo.
- Preparación para el desarrollo general integral del personal.

6.3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el método de monitoreo mediante el cual, el equipo de recursos humanos identificará si la ejecución de las tareas de los integrantes de los diferentes proyectos y/o programas desarrollados por la organización, es la que se espera, si el trabajo que realizan cada una de las áreas que los integran logra la misión y los objetivos planeados a largo y corto plazo. De tal manera, que con este método se logrará subsanar algunas fallas o deficiencias, teniendo un proceso de retroalimentación que permita tomar las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno.

Los objetivos que el equipo de recursos humanos persigue con la ejecución del proceso de evaluación del personal son:

1. Promover una comunicación entre la gerencia del proyecto y/o programa, los mandos medios y operativos para intercambiar ideas y plantear inquietudes.
2. Proporcionar una retroalimentación al personal que conforman los diferentes proyectos y/o programas para que conozcan su desempeño alcanzado y al mismo tiempo esté consciente de las fallas cometidas, para tomar las medidas correctivas necesarias para el caso en común.
3. Asesorar a los encargados de las diferentes áreas, para que se tomen las acciones correctivas de sus subordinados de tal manera que les permitan mejorar los métodos de trabajo.
4. Motivar al personal que conforman los proyectos y/o programas de las organizaciones de desarrollo para mejorar sus métodos de trabajo y pueda al mismo tiempo prepararse para desarrollar mayores responsabilidades y experiencias.
5. Identificar las necesidades para desarrollar programas de capacitación que ayuden al personal el desarrollar mejor su trabajo.

Para lograr alcanzar estos objetivos propuestos por el equipo de recursos humanos, será necesario el implementar la siguiente metodología de trabajo para la evaluación de personal.

CUADRO DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD: EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	PAG. NO.: 1 DE 1 CÓDIGO: UIO
DESCRIPCIÓN: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PERSONAL A DESARROLLAR POR EL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO	
La evaluación de personal dentro de la organización de desarrollo mediante el equipo de recursos humanos, debe realizarse de forma continua cada tres meses. De tal manera que se tenga un margen de recuperación y establecimiento de acciones correctivas para la ejecución de las tareas inherentes a cada puesto de trabajo. Por lo tanto, para establecer una metodología de trabajo, se deberá tener presente siete principios básicos de trabajo para el buen desarrollo del proceso de evaluación del personal.	
PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL	
Los principios básicos de trabajo que desarrollará el Equipo de Recursos Humanos son: • Desarrollo del sistema de evaluación del rendimiento • Adiestramiento para la aplicación de la evaluación del rendimiento • Determinación de estándares de evaluación • Participación activa en el proceso de evaluación. • Establecimiento de objetivos de evaluación • Evaluación de resultados y acciones correctivas de trabajo • El acceso y uso de la información obtenida de la evaluación • El método utilizado para la evaluación del personal • La elaboración de un formulario de evaluación del desempeño • La realización de entrevistas personales	
DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE TRABAJO	
• PRIMER PRINCIPIO: La evaluación del rendimiento deberá estar unida al desarrollo de las personas que integran el proyecto y/o programa que ejecuta la organización de desarrollo. • SEGUNDO PRINCIPIO: El equipo de recursos humanos debe adiestrar a cada uno de los encargados de las diferentes áreas que conforman los proyecto y/o programas sobre el sistema de evaluación para el personal a su cargo.	

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

PAG. NO.: 2 DE 2

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE TRABAJO

- **TERCER PRINCIPIO:** Los estándares de evaluación del rendimiento serán fundamentados en información relevante al puesto de trabajo que se este sometiendo a evaluación. Para lo cual será necesario el tener presente la descripción de un puesto determinado ha evaluar.
- **CUARTO PRINCIPIO:** El equipo de recursos humanos deberá lograr la participación positiva y de compromiso para el sistema de evaluación del desempeño de parte de todos los integrantes del proyecto y/o programa seleccionados para ser evaluados.
- **QUINTO PRINCIPIO:** Los integrantes del equipo de recursos humanos deben establecer objetivos claros, que les permitan eficiencia en el proceso de evaluación para identificar posibles errores y tomar las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno.
- **SEXTO PRINCIPIO:** El equipo de recursos humanos debe evaluar los resultados obtenidos y proporcionar los consejos que lleven a la mejora de aquellos factores que permitan mejorar los métodos de trabajo.
- **SEPTIMO PRINCIPIO:** La evaluación realizada por el equipo de recursos humanos en coordinación de los jefes de área funcional de los proyectos y/o programas ejecutados por la organización de desarrollo, deberá permitir el acceso y el uso de la información obtenida de la evaluación, con propósitos de implementar acciones correctivas de trabajo.
- **OCTAVO PRINCIPIO:** El método utilizado para la evaluación del personal por el equipo de recursos humanos en coordinación con los jefes de área que conforman los proyectos y/o programas dentro de la organización es el de liderazgo situacional.
- **NOVENO PRINCIPIO:** Para el desarrollo del método situacional deberá elaborarse un formulario de evaluación. El cual permita determinar el grado de madurez del personal y la disposición de la responsabilidad del cargo asignado. (Ver formato del formulario en el Anexo H – 7 pág. No. 395-396).
- **DÉCIMO PRINCIPIO:** Como complemento al formulario de evaluación, el equipo de recursos humanos deberá realizar entrevistas de evaluación, para las cuales se deberá establecer una calendarización de tiempo.
- **UNDÉCIMO PRINCIPIO:** La entrevista personal de evaluación reviste una gran importancia, debido a que ayudará a la medición del rendimiento a través del diálogo planificado y la participación de todos los integrantes del proyecto y/o programa en estudio. De tal manera, que puedan identificarse las causas que determinan el comportamiento observado en el desarrollo de las actividades y aptitudes de los trabajadores en los puestos de trabajo asignados.
- **DUODÉCIMO PRINCIPIO:** Los puntos críticos que regirán la entrevista de rendimiento de personal deben ser:
 - A) Mantener o aumentar la autoestima del trabajador.
 - B) Escuchar y responder las inquietudes planteadas por el trabajador entrevistado.
 - C) Solicitar la ayuda y colaboración de los trabajadores para solucionar problemas e implementar con eficiencia las acciones correctivas necesarias para mejorar su trabajo.

En el anexo H – 8 (ver pág. No.397) se presenta el formato identificado para orientar la entrevista del proceso de evaluación.

6.4 UNIDAD DE DIRECCIÓN

Esta unidad del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial para la Organización de Desarrollo, pretende obtener la participación activa de todas las personas integrantes de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización, la cual les permita fácilmente alcanzar los objetivos propuestos y mayores resultados en la optimización de los recursos con los cuales cuentan.

6.4.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN.-

A) **OBJETIVO:** Mejorar el proceso de dirección de los recursos humanos para lograr alcanzar eficientemente los objetivos y metas establecidas, teniendo presente que se deben cumplir no solo las metas específicas de trabajo sino que también los objetivos y metas que persigue el proyecto o programa a través de la Organización de Desarrollo. De tal manera que se permita ejercer un eficiente proceso de comunicación, tratamiento de la información y una adecuada toma de decisiones.

B) ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN:

1) IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.-

Para establecer un método de dirección dentro de la organización de desarrollo para cada uno de los proyectos y/o programas que se ejecutan, se deberá considerar los siguientes aspectos:

- i) La necesidad de establecer objetivos de trabajo.
- ii) La organización de los programas y/o proyectos con dirección participativa.
- iii) Desarrollar una evaluación por resultados obtenidos, sin posible delegación de responsabilidad.

2) SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS O PROGRAMAS PARA APLICAR EL MÉTODO DE DIRECCIÓN.-

Una vez analizados los aspectos primordiales para el establecimiento de programas de dirección, es necesario que la alta gerencia de las organizaciones de desarrollo, realicen un estudio y seleccionen en conjunto con los diferentes directores de proyectos y/o programas, aquellos que necesiten implementar acciones de dirección. De tal modo, que se tomen en cuenta los siguientes puntos de análisis para la toma de decisión:

- i) Importancia de lograr mejores resultados de los objetivos y metas propuestas.
- ii) La factibilidad del proyecto y/o programa para implementar un sistema de dirección.
- iii) La importancia e impacto del proyecto y/o programa para el desarrollo educacional de la sociedad Salvadoreña.

3) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.-

Después que la alta gerencia en conjunto con los diferentes directores de proyectos y/o programas han analizado los puntos críticos para la implementación de un proceso de dirección y hayan escogido los programas o proyectos en los cuales se ejecutará. Se procede al establecimiento de los objetivos, los cuales tendrán que estar acordes a las necesidades y características que presenten los proyectos y programas seleccionados.

4) ELABORACIÓN DEL MÉTODO DE DIRECCIÓN APROPIADO.-

El establecimiento del método de Dirección deberá ser el apropiado a las características del proyecto y/o programa seleccionado, y debe tener presente para ello los objetivos que serán establecidos en base a la identificación de las necesidades, las cuales orientarán las áreas de estudio que implementarán las funciones de dirección de las personas que integran la organización de desarrollo a través de los diferentes proyectos o programas que se ejecutan.

5) IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES ADECUADOS.-

Es una actividad importante, ya que se elaboraran controles para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos; así como también se evalúe el proceso de desarrollo de la unidad de dirección e identifiquen posibles fallas en el desarrollo del proceso de dirección.

6) RETROALIMENTACIÓN.-

Esta actividad tiene como objetivo el corregir posibles errores o detectar aquellos que fueron realizados por la ejecución de la unidad de dirección; de tal manera que la retroalimentación del proceso servirá para buscar acciones correctivas que mejoren la eficiencia y calidad de la ejecución de la unidad de dirección.

7) IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN.-

Dentro de los recursos principales para llevar a cabo el módulo de dirección estarán: El Recurso Humano y el Recurso Material.

i) RECURSO HUMANO: Consistirá en describir las personas que integrarán la Unidad de Dirección, así mismo se deberá señalar las responsabilidades específicas que ellas asumirán en su implementación y ejecución.

También hay que aclarar si será necesario establecer alguna actividad especial para capacitar a las personas que integrarán la unidad de dirección dentro de la organización de desarrollo a través de los diferentes programas y/o proyectos.

El recurso humano que se necesitará para la ejecución de la unidad de dirección es el siguiente:

- El Gerente o Director del Programa y/o Proyecto seleccionado.
- El Jefe o Encargado del Área Técnica o de Desarrollo
- El Jefe o Encargado del Área Psicológica
- El Jefe o Encargado del Área Administrativa – Financiera

ii) RECURSO MATERIAL: Consistirá en describir detalladamente los recursos materiales que deberán ser utilizados para la ejecución de la unidad de dirección. Entre ellos se tienen:

- Instalaciones que integran la organización.
- Materiales de diversa índole
- Instrumentos, herramientas y similares
- Equipo (impresoras, fotocopadoras, computadoras, etc.)

En el caso de los recursos materiales, siempre habrá necesidad del aprovisionamiento de:

- Materiales para la impresión de papelería
- Instrumentos para el procesamiento de información.
- Materiales de oficina

8) CONTENIDOS DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN.-

Para llevar a cabo la ejecución de la unidad de dirección, es necesario el desarrollo de las siguientes áreas de estudio:

- a) Establecimiento de la Unidad de Dirección.
- b) Identificación de los Instrumentos necesarios para la eficiente comunicación.
- c) Establecimiento de los mandos de recepción de la información.
- d) Sistema de supervisión de las diferentes áreas que conforman a la Organización a través de los diferentes programas o proyectos.
- e) Estudio de los factores internos y externos para la toma de decisiones.

6.4.2 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN.-

Para el establecimiento de la unidad de dirección, será necesario definir las personas que tendrán la responsabilidad de ejecutar las actividades relacionadas a la dirección de los recursos humanos dentro de los proyectos y programas desarrollados por la Organización de Desarrollo. Con el objetivo de que la organización de desarrollo no incurra en gastos altos de operación; será necesario buscar mecanismos que permitan identificar al personal necesario dentro de la organización para asumir la responsabilidad de llevar a cabo un eficiente sistema de dirección. De tal forma, que se hace necesario que cada uno de los proyectos y/o programas establezcan según sus necesidades un comité de trabajo, el cual estará integrado por las siguientes personas:

- El gerente o Director del proyecto o programa seleccionado
- El encargado o jefe del Área técnica o de desarrollo
- El encargado o jefe del Área Administrativa/financiera
- El encargado o jefe del Área de Psicología

Una vez identificado el Comité de Dirección, será necesario que para el establecimiento de un sistema de dirección adecuado, las personas integrantes del comité de trabajo analicen la responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos de trabajo que pertenecen al proyecto y/o programa en estudio, debido a que con una buena concepción de la autoridad/responsabilidad y el estudio de las características y naturaleza de los mismos puedan cumplirse los objetivos que persigue la organización de desarrollo a través de los diferentes proyecto y/o programas que ejecuta. Con éste análisis el comité de dirección podrá distinguir la concepción que cada uno de los integrantes del proyecto o programa tiene acerca de la responsabilidad y el poder inherente a cada uno de los puestos de trabajo según la estructura funcional que los caracteriza. Para ello el comité de trabajo deberá distinguir y analizar las cinco fuerzas de autoridad o poder, las cuales son:

A) **PODER LEGÍTIMO:** Esta clase de autoridad surge del puesto jerárquico que se ocupa en el seno de la estructura formal del puesto dentro del proyecto y/o programa. De no existir una estructura funcional, el comité de desarrollo tendrá que esquematizar una organización con la ayuda del equipo de recursos humanos de tal manera que se representen las estructuraciones de cada una de las áreas de trabajo; y de esa manera realizar el análisis de las responsabilidades y poderes inherentes al puesto según la estructura funcional.

B) **PODER DE RECOMPENSAR:** Este tipo de autoridad se basa en la capacidad para ofrecer objetos y acciones valiosas para otras personas, como promociones, ascensos, retribuciones, formación, elogios por el trabajo bien hecho. Y a la vez tendrá el poder de lograr una alta o baja motivación del personal a su cargo.

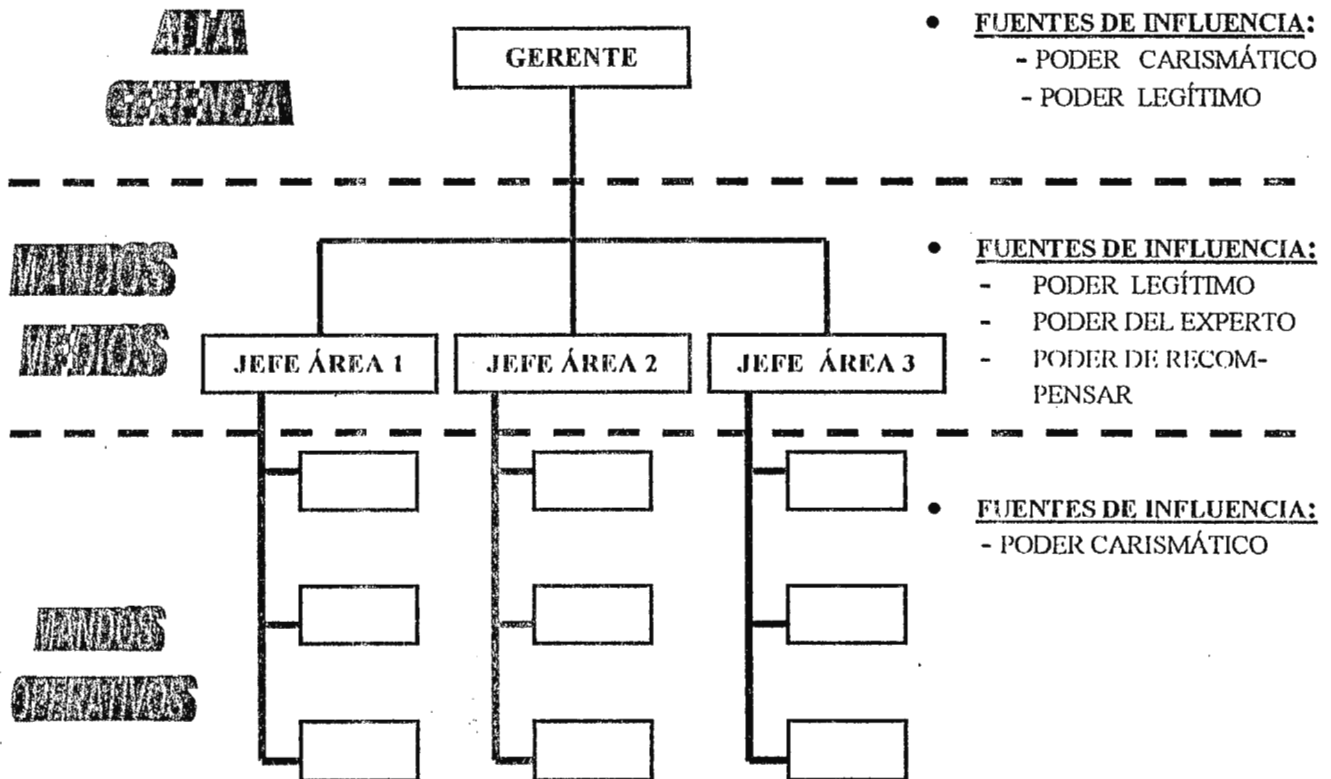
C) **PODER COERCITIVO:** Se considera como la capacidad y habilidad para infringir castigos, por ejemplo: la aplicación de sanciones negativas formales (según los lineamientos establecidos por la organización como lo es: la amonestación verbal o escrita) e informales (como son negar un período de vacaciones, criticar públicamente a una persona frente a sus compañeros, asignar tareas pesadas, etc).

D) **PODER DEL EXPERTO:** Este tipo de autoridad es la que reconocerá la superioridad de habilidades, conocimientos y experiencia del experto. Es decir, la que se reconoce de la persona por su antigüedad, experiencia, etc.

E) **PODER CARISMÁTICO:** Representará al que una determinada persona posee para influenciar sobre otra o grupo de personas sin ser consciente de que lo está haciendo. Para este tipo de poder no es necesario que se de en la alta gerencia y mandos medios; sino que puede ser que una determinada persona que representa la parte operativa de la empresa pueda influenciar en sus demás compañeros para el éxito o fracaso de las tareas desarrolladas por un área específica de trabajo.

Estos poderes ayudarán al comité de trabajo para la dirección del proyecto y/o programa seleccionado ha realizar un estudio sobre las necesidades que existen, teniendo presente la estructura formal de trabajo y las relaciones de influencias según el nivel de mando es decir:

ESTRUCTURA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA



El siguiente paso una vez analizado el mando de la estructura jerárquica dentro de la ejecución de los diferentes proyectos y/o programas, será la ejecución de las actividades de dirección que debe desarrollar el comité establecido para dicha misión. De modo que estas tareas permitan realizar con eficacia la gestión de lograr resultados y alcanzar los objetivos específicos de cada una de las áreas funcionales de trabajo con la participación activa de las personas que integran las diferentes áreas de trabajo.

Las tareas específicas a desarrollar por el comité de dirección son las que presenta el cuadro de trabajo siguiente:

CUADRO DE TRABAJO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	
NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN	PÁG. 1 DE 3 CÓDIGO DE ÁREA: UDD
DESCRIPCIÓN: TAREAS ESPECÍFICAS A REALIZAR POR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
INTEGRANTES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	
- Gerente o Director del Proyecto y/o Programa - Jefe o Encargado del Área de Desarrollo o Técnica - Jefe o Encargado del Área de Administración y Finanzas - Jefe o Encargado del Área de Psicología	
TAREAS ESPECÍFICAS A DESARROLLAR	
1) <u>CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS HECHOS:</u> Esta actividad se establece para fortalecer el proceso de la toma de decisiones, la cual debe iniciarse con el conocimiento de los hechos que puedan condicionar de alguna manera la eficacia de las acciones o decisiones. La etapa del conocimiento de los hechos debe estudiar los siguientes aspectos: i) Investigación de los hechos externos con previsión de su evolución (estudio de las amenazas y oportunidades). ii) Análisis de los hechos internos con un diagnóstico de la situación (estudio de los puntos fuertes y débiles)	
2) <u>FIJACIÓN DE METAS:</u> Es el paso a seguir después del análisis de los hechos que influyen a nivel interno y externo en el ambiente de trabajo del proyecto y/o programa dirigido al fomento de la educación integral en El Salvador. De tal manera, que se debe establecer la existencia clara del proyecto o programa para seleccionar las acciones y metodología más idónea que asegure la viabilidad, permanencia y desarrollo del proyecto o programa en sí. Es por ello que la fijación de objetivos ayudará a que existan metas de trabajo y bajo las cuales se dirigirá el proceso de dirección del comité encargado. Para ello el comité de dirección debe contemplar los siguientes puntos críticos para el establecimiento de los objetivos de trabajo: - Formulación de Políticas - Determinación de los objetivos	

CUADRO DE TRABAJO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

PAG. 2 DE 2

TAREAS ESPECÍFICAS A DESARROLLAR

a) **FIJACIÓN DE POLÍTICAS:** Este aspecto comprende la elaboración de estrategias, metas y acciones que permitan el mejor desarrollo de los proyectos o programas. De tal forma, que deben establecerse los siguientes:

- Una elaboración de estrategias de desarrollo para el programa y/o proyecto
- El establecimiento de metas cualitativas de trabajo
- La definición de principios de acciones y pautas de comportamiento

b) **DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS:** Esta tarea consistirá en fijar metas cuantitativas de trabajo y fines operativos para el cumplimiento del proceso de dirección.

3) **ORDENACIÓN Y VALORACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN:**

Esta tarea es necesaria para alcanzar las metas propuestas, por el hecho que deberá revisarse, ordenarse y valorar los recursos asignados y disponibles para el desarrollo de la unidad de dirección en el marco de trabajo del proyecto y/o programa.

Por lo tanto, la programación de los recursos necesarios permitirá la optimización de medios para la mejor consecución de las metas establecida. Para la valoración de los recursos se hará necesario que le comité analice los siguientes puntos críticos:

- Estudio de los recursos humanos, materiales y los medios que se necesitan para el buen funcionamiento del proyecto y/o programa ejecutado por la organización de desarrollo.
- El ordenamiento de los recursos, la disposición del tiempo para efectos de mantener un inventario de papelería y materiales de oficina.
- Deberá realizarse un presupuesto anual de los requerimientos de material para la ejecución del proceso de dirección del proyecto o programa.

4) **EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN:** Esta actividad se refiere al hecho de realizar un análisis detallado acerca de la estructura del proyecto o programa; debido a que esta condicionará la efectividad y el comportamiento de las personas en sus diferentes puestos de trabajo.

El análisis de la estructura de trabajo debe de realizarse de tal manera que se fortalezca como están constituidas, organizadas y coordinadas las fuerzas de trabajo en los diferentes puesto de trabajo por el proyecto o programa ejecutado. Por tanto, la organización del proceso de dirección llevada a cabo por el comité seleccionado, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- i) Una definición clara de la estructura funcional por medio de un organigrama que represente los rangos de autoridad y responsabilidad.
- ii) Una vez diseñada la estructura organica, se deberá especificar las funciones y responsabilidades por medio de la descripción de puestos realizada por el equipo de recursos humanos.
- iii) Teniendo presente la estructura y la descripción de los puestos de trabajo se tendrá que estudiar la delegación de autoridad de los mandos medios y operativos.
- iv) Finalmente, para la organización de las actividades del método de dirección será necesario el realizar la coordinación de las actividades y grupos de trabajo. Los cuales deberán estudiarse por el comité de dirección, quienes son los encargados de llevar la dirección de las diferentes áreas de trabajo a las que pertenecen.

CUADRO DE TRABAJO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

PAG. 3 DE 3

TAREAS ESPECÍFICAS A DESARROLLAR

5) **LA METODOLOGÍA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS:** Esta tarea será la que realice el proceso de información, orientación y adaptación del personal a los diferentes puestos de trabajo. Con el fin de identificar que las tareas realizadas por cada uno de los trabajadores sean eficaces; de no ser así dependerá que no sean idóneas y necesiten formación u orientación al puesto asignado.

Para desarrollar la metodología de dirección deberá contribuir el equipo de recursos humanos en cuanto a los siguientes puntos de trabajo:

- i) La elección y adaptación de las personas en sus diferentes puestos de trabajo.
- ii) Identificar las necesidades de formación del personal.
- iii) Mantener la motivación de las personas que integran el proyecto y/o programa para el buen desempeño del trabajo asignado bajo su responsabilidad.

6) **LA EVALUACIÓN Y/O CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN:** Esta tarea se desarrolla para identificar dificultades imprevistas en la ejecución del proceso de dirección en el proyecto o programa. De modo que es importante el encontrar y aplicar medidas de acción oportunas que permitan establecer el equilibrio en la ejecución del proceso.

Los puntos claves para el desarrollo de esta actividad serán:

- a) El establecimiento de la evaluación de la ejecución de las actividades. De tal forma que se alcancen los objetivos y metas establecidas por el comité de dirección.
- b) La selección y puesta en marcha de las acciones estratégicas para la solución de las fallas existentes en la ejecución del proceso de dirección.

6.4.3 **IDENTIFICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA LA EFICIENTE COMUNICACIÓN.**

La comunicación para el proceso de dirección dentro de los proyectos o programas es de vital importancia, debido a que el buen intercambio de información y su transmisión en todas las estructuras que conforman el proyecto o programa dependerá de la eficiente ejecutoria del mismo.

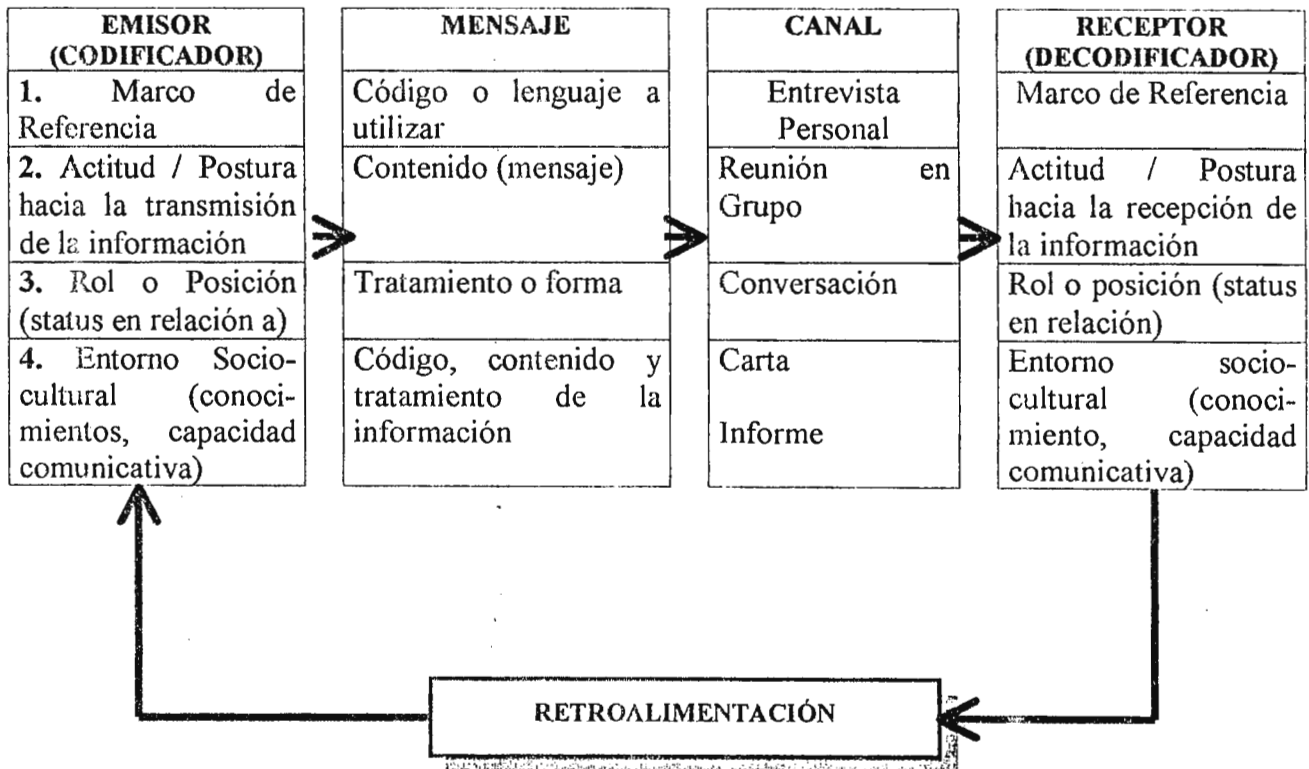
Por tanto, un eficiente proceso de comunicación permitirá:

- La realización de las tareas sólo si es posible mediante actos de comunicación.
- Intercambiar información entre los proyectos o programas, la organización y su entorno de trabajo (es decir de los usuarios, proveedores, donantes, etc).

Por otra parte, para desarrollar eficientes canales de comunicación el comité de dirección, deberá tener presente los elementos que integran el proceso de comunicación; así como los cambios o fallas que puedan surgir. De modo que pueda establecerse una buena retroalimentación que permita tomar acciones oportunas y/o correctivas para su solución.

La estructuración del proceso de comunicación puede describirse de la siguiente manera:

**PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROYECTO Y/O
PROGRAMA EJECUTADO POR LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO**



Del proceso de comunicación surgirán redes de información que permitirán que los flujos se estructuren y faciliten la toma de decisiones respecto a como organizar los grupos de trabajo de tal manera que se consigan sus objetivos con mayor eficiencia.

Los tipos comunes de redes de comunicación son:

- Las Redes de Comunicación Centralizadas
- Las Redes de Comunicación Descentralizadas

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	
NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN	PÁG. 1 DE 5 CÓDIGO DE ÁREA: UD
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS PROYECTOS Y/O PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TIPOS COMUNES DE COMUNICACIÓN	
1) REDES DE COMUNICACIÓN CENTRALIZADAS: Son aquellas en donde la información se canaliza en una persona determinada. La cual tendrá la responsabilidad de distribuir la información hacia los demás miembros del grupo. Estas funciones son desempeñadas por la gerencia y los encargados de cada una de las áreas funcionales de trabajo. 2) REDES DE COMUNICACIÓN DESCENTRALIZADAS: En este tipo de comunicación toda la información disponible se transmitirá a todos los miembros integrantes del proyecto o programa; de modo que cada uno de ellos resolverá los problemas que le competen a su cargo, y procesarán la información de forma independiente a su puesto de trabajo.	
CARACTERÍSTICAS DE APLICACIÓN DE LA RED CENTRALIZADA	
1. Permite con mayor facilidad que surja un líder, debido a la disponibilidad de coordinar las actividades del proyecto, programa o área específica de trabajo. 2. Las personas que ocuparán puestos de recepción de información estarán más satisfechas que los que ocupen lugares de receptores de información. 3. La red de comunicación centralizada será más eficiente, cuando la complejidad de las tareas e información sean relativamente simples.	
CARACTERÍSTICAS DE APLICACIÓN DE LA RED DESCENTRALIZADA	
1- Se establecerá una organización de trabajo con todos los miembros integrantes del proyecto o programa en estudio, en la que todos reciben la información disponible. 2- Se tendrá una moral más alta y las personas que conforman los proyectos y/o programas se sentirán más motivados y satisfechos. 3- Cuando las tareas son complejas, las redes de comunicación descentralizadas son más eficientes en cuanto a tiempo y precisión. Y son menos vulnerables a la saturación de información.	
LA COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN	
Para el desarrollo de un mejor proceso de dirección por parte del comité, será necesario el equilibrar la utilización de las dos redes de comunicación anteriormente descritas. De tal forma que se utilicen las ventajas que presentan cada una de ellas para el proyecto y/o programa ejecutado por la organización de desarrollo.	

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	PAG. 2 DE 5
NIVELES DE LA COMUNICACIÓN	
Dentro de la estructura formal de los proyectos y/o programas los niveles de comunicación que se desarrollarán son los siguientes:	
• La comunicación vertical; la cual puede darse de forma ascendente o descendente • La comunicación Horizontal o Lateral	
ETAPA No. 1: COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE	
DESCRIPCIÓN	
La comunicación vertical descendente es la que se establece entre el jefe de área de trabajo y sus subordinados.	
CONTENIDOS DE REFERENCIA	
• Instrucciones sobre las tareas y las acciones que tendrán que llevar a cabo para desarrollar las tareas específicas del puesto de trabajo a su cargo. • Justificación del trabajo a desarrollarse. • Información sobre procedimientos y normas a seguir dentro del desarrollo del proyecto y/o programa. • Retroalimentación a los subordinados sobre su rendimiento y ejecución. • Información para la implicación de los subordinados con los objetivos del proyecto y/o programa.	
OBJETIVOS	
1. Coordinar las áreas funcionales de trabajo que conforman los proyectos y/o programas para la consecución de los objetivos y metas. 2. Mantener informadas a las personas que integran los diferentes proyectos y/o programas para que contribuyan a los fines de la organización de desarrollo al fomento de la educación integral en El Salvador. 3. Motivar a las personas a través de una mejor comprensión y conocimiento de las tareas y funciones a desarrollar según su puesto de trabajo asignado.	
CANALES DE COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE	
a) Comunicación oral y escrita b) Comunicación oral exclusivamente c) Comunicación escrita exclusivamente d) Empleo de boletín	

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN		PAG. 3 DE 5
ETAPA No. 2: COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE		
DESCRIPCIÓN		
La comunicación vertical ascendente constituye el flujo de información entre los subordinados hacia sus niveles de mando medio (Jefe de área de trabajo, supervisores, la gerencia del proyecto o programa).		
CONTENIDOS DE REFERENCIA		
5	Permitirá a los jefes de área específica de trabajo, determinar si los subordinados han recibido y comprendido los mensajes. De tal manera que permita al encargado de área evaluar y corregir los sistemas de comunicación.	
6	Proporcionará retroalimentación sobre la comunicación descendente. La cual permitirá al comité de dirección obtener la información necesaria para expresar su satisfacción o insatisfacción, quejas, formulación de sugerencias, etc.	
7	La eficiente comunicación ascendente proporcionará al comité de dirección nuevas iniciativas acerca de los procedimientos, objetivos del proyecto y/o programa y la adaptabilidad frente a los cambios.	
8	Es un medio de comunicación formal para la participación de los trabajadores que integran los proyectos y/o programas dentro de la organización de desarrollo.	
9	Reduce las presiones y tensiones emocionales, al poder comunicarse con su superior los problemas o conflictos surgidos durante el desarrollo de las tareas asignadas a nivel personal.	
10	Contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas facilitando así su satisfacción.	
OBJETIVOS		
a)	Proporcionar información referente a lo que los trabajadores piensan sobre si mismo, su desempeño y sus problemas.	
b)	Identificar lo que piense referente a sus compañeros de trabajo y sus problemas de trabajo dentro del marco del proyecto y/o programa ejecutado por la organización de desarrollo.	
c)	Obtener información referente a las actividades acerca de las prácticas y políticas del proyecto, programa u organización.	
d)	Formular estrategias de acción identificadas por los trabajadores referente a lo que es necesario hacer y cómo pueden hacerlo para el mejor funcionamiento de su trabajo.	
CANALES DE COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE		
-	Informes	- Reuniones de áreas de trabajo
-	Cartas	- Grupos de Trabajo
-	Buzón de sugerencias	- Encuestas de Actitudes

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	PAG. 4 DE 5
ETAPA No. 3: COMUNICACIÓN HORIZONTAL	
DESCRIPCIÓN	
La comunicación horizontal consiste en un intercambio de información lateral entre los jefes de un mismo nivel jerárquico y diferentes áreas de trabajo.	
CONTENIDOS DE REFERENCIA	
a) <u>COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE UN MISMO GRUPO DE TRABAJO.</u> Con esto se hace posible la coordinación y la solución de problemas; el grado de satisfacción en relación con la comunicación en general es mayor. b) <u>COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE DISTINTAS UNIDADES.</u> Esta se da de tal forma que el flujo de información entre una área y otra será esencial para la coordinación de actividades, la solución de problemas y la reducción de conflictos entre ellas. c) <u>COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LÍNEA Y STAFF.</u> En este caso, el riesgo de que surja el conflicto es alto; sin embargo el tipo de mensaje que se obtendrá será más profesional, y de mayor accesibilidad y participación en los canales de comunicación.	
OBJETIVOS	
1. Disminuir los conflictos que se dan entre las diferentes áreas de trabajo, de modo que pueda mantenerse un mejor proceso de comunicación y coordinación de las actividades. 2. Estimular la armonía de las acciones de trabajo de las diferentes áreas, de manera que se integren en un plan de acción común que permita el mejor cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto y/o programa establecidos anualmente. 3. Integrar la diversidad de sugerencias y puntos de vista de las áreas de trabajo, que permitan al comité de dirección disponer de más y mejores alternativas a la solución de problemas.	
CANALES DE COMUNICACIÓN	
- Comunicación Escrita - Reuniones de área de trabajo - Reuniones interdepartamentales	

ETAPA No. 4: LINEAMIENTOS GENERALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

1. Los encargados de la emisión de mensajes y/o información en cualquier nivel (horizontal, vertical ascendente o vertical descendente) debe tener claro lo que se desea comunicar. Esto significa que el primer paso para una eficiente comunicación es el de clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzar el fin deseado.
2. La planeación de la comunicación por medio del comité de dirección, deberá reunir el propósito del mensaje, analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado para que se transmita la información.
3. Debe considerarse la necesidad e importancia de la información, es decir, que la información debe ser clara y oportuna para el empleo de acciones correctivas por parte del receptor.
4. El tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor hacia el mensaje o información.
5. Para asegurarse que hubo un proceso de comunicación, el encargado de transmitir el mensaje tendrá que solicitar al receptor que le retroalimente lo que entendió mediante un informe.
6. La comunicación es vital para crear un medio en que los empleados se sientan motivados a trabajar por las metas del proyecto y/o programa, junto al tiempo que se cumplen los objetivos personales.
7. La comunicación eficaz es responsabilidad no solamente del comité de dirección y el emisor, sino que también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ESCRITA

- a) Utilizar palabras y frases sencillas
- b) Utilizar palabras cortas y conocidas
- c) Utilizar pronombres personales (como él, tú, etc) siempre que sea apropiado
- d) Ofrecer ilustraciones, gráficos y ejemplos cuando sea necesario comprender asuntos estadísticos y financieros.
- e) Utilizar oraciones y párrafos cortos
- f) Utilizar verbos activos, como planea, promueve, evalúa, etc.
- g) Evitar palabras innecesarias.

6.4.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS Y MANDOS DE COMUNICACIÓN Y RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN.-

Dentro de los proyectos y/o programas ejecutados por la organización de desarrollo, los medios a utilizar para transmitir la información serán:

- El medio oral
- El medio escrito
- El no verbal
- El de soporte electrónico o audiovisual

Por otra parte, el comité de dirección deberá tener presente que el medio que deberá emplearse para la comunicación efectiva dependerá de:

- a) La naturaleza del mensaje que se desea transmitir
- b) El grado de precisión que se desee asegurar al mensaje.
- c) El sentido de la comunicación, es decir si será vertical ascendente, descendente o horizontal.

De tal manera, que los medios para transmitir la información a través de los diferentes niveles de la estructura funcional formal del proyecto y/o programa serán los que se presentan en el siguiente cuadro descriptivo.

CUADRO DE TRABAJO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROYECTOS Y/O PROGRAMAS				
NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN		PÁG. 1 DE 1 CÓDIGO DE ÁREA: UD		
DESCRIPCIÓN: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES NIVELES DE JERARQUÍA.		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999		
MODO DE COMUNICACIÓN	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN		
		V. DESCENDENTE	V. ASCENDENTE	HORIZONTAL
COMUNICACIÓN POR ESCRITO	IMPRESOS OFICIALES	X	X	X
	INFORMES	X		
	NOTICIAS POR CARTA	X	X	
	ORGANIGRAMA	X		
	MURAL DE ANUNCIOS	X		
	MANUAL DE PUESTOS	X		X
	BUZÓN DE SUGERENCIAS		X	
	ENCUESTAS DE ACTIVIDADES		X	
COMUNICACIÓN ORAL	REUNIÓN DE COMITÉ	X		X
	REUNIÓN DE ÁREAS	X	X	
	INTERDEPARTAMENTALES			X
	GRUPOS DE TRABAJO	X	X	X
COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL	DIAPOSITIVAS	X		
	PELÍCULAS	X		
	TELEVISIÓN / VIDEO	X		
	TRASPARENCIAS	X		
	RADIO	X		
COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA	CORREO ELECTRÓNICO	X	X	X

6.4.5 SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN.

La supervisión del trabajo para las diferentes áreas funcionales que integran los proyectos y/o programas ejecutados por la organización de desarrollo, estará a cargo de las personas asignadas por los diferentes jefes de área.

Los encargados o jefes de área en conjunto con las personas seleccionadas para desarrollar la supervisión de tareas cumplirán las siguientes funciones:

1. Operacionalizar la misión y los objetivos generales del proyecto y/o programa ejecutado por la organización de desarrollo.
2. Asumir sus responsabilidades y el alcance de autoridad delegada para hacer cumplir las metas específicas de trabajo.
3. Coordinar y supervisar el desarrollo del plan operativo de trabajo anual o por metas.
4. Asignar tareas, determinar las atribuciones y proporcionar capacitación al personal.
5. Asegurar la cooperación de todos los miembros del área de trabajo específica.
6. Elaborar los presupuestos necesarios para la implantación de los planes de trabajo.
7. Informar periódicamente al comité de dirección a cerca de los avances de trabajo y comunicación existente.
8. Evaluar al personal a su cargo.

Por otra parte, los supervisores serán seleccionados por cada un de los jefes de área funcional de trabajo con la ayuda del Equipo de Recursos Humanos, el cual le indicará quién reúne los requisitos necesarios y cumple con el perfil del supervisor dentro de los subordinados a su cargo. El proceso de supervisión deberá ejercerse de tal manera que el personal no se sienta presionado para el desempeño de su trabajo. Para lo cual, el proceso de supervisión deberá realizarse a través de los siguientes métodos:

i) INVESTIGACIÓN DIRECTA: La cual ayudará a los supervisores para identificar posibles errores en los métodos de trabajo que utilizan.

ii) ENTREVISTA PERSONAL: También podrá lograr a los supervisores a recoger las inquietudes, problemas y sugerencias que tiene el personal del área de trabajo evaluada.

iii) EVALUACIÓN DE METAS ALCANZADAS: Otro método de supervisión que se utilizará es a través del control del desarrollo del trabajo dentro de un área específica por medio del alcance logrado de las metas establecidas.

Por otra parte, para el cumplimiento del trabajo de supervisión, las personas asignadas deberán utilizar los siguientes formatos de trabajo.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO PROCESO DE SUPERVISIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

PUESTO DE TRABAJO BAJO SUPERVISIÓN: _____

ENCARGADO DEL PUESTO DE TRABAJO: _____

FECHA DE SUPERVISIÓN: _____

No.	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
1	SU RAZÓN DE SER:
2	LOS OBJETIVOS Y METAS ESPECÍFICAS:
3	TAREAS Y FUNCIONES BÁSICAS:
4	MÉTODOS DE TRABAJO IDENTIFICADOS:
5	MOBILIARIO Y EQUIPO A SU CARGO:
6	DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO:
7	RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS:
8	APTITUDES Y HABILIDADES:
9	MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS:
10	OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO:

FICHA DE DIAGNÓSTICO BREVE PROCESO DE SUPERVISIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

PUESTO DE TRABAJO BAJO SUPERVISIÓN: _____

ENCARGADO DEL PUESTO DE TRABAJO: _____

FECHA DE SUPERVISIÓN: _____

ASPECTOS ANALIZADOS	ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES
A. ORIENTACIONES: Referentes a los objetivos y metas de trabajo	1 – 2 – 3
B. EL RECURSO MATERIAL, MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO	1 – 2 – 3
C. LOS ASPECTOS PSICO-SOCIALES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO SUPERVISADO: Motivación, Responsabilidad y Comunicación	1 – 2 – 3
D. LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO PARA ALCANZAR LAS METAS.	1 – 2 – 3
E. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A TRAVÉS DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO UTILIZADOS	1 – 2 – 3
F. LAS RELACIONES CON EL JEFE DE ÁREA Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	1 – 2 – 3
G. ÁREAS ESPECÍFICAS PARA CAPACITACIÓN DEL SUBORDINADO	1 – 2 – 3
H. OTRAS CONSIDERACIONES PERTINENTES AL PUESTO ANALIZADO: Sueldo, vacaciones, permisos, etc.	1 – 2 – 3

6.4.6 ESTUDIO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.-

Este aspecto se considera una de las aplicaciones más claras por el comité de dirección para la toma de decisiones y resolución de problemas. Las decisiones de la gerencia y los jefes de las diferentes áreas funcionales exigen transmitir mensajes instructivos a sus subordinados a su cargo según el área de trabajo que conforman a los proyectos y/o programas que ejecuta la organización de desarrollo, y la eficacia del proceso de comunicación que se establece repercutirá directamente en la calidad de toma de decisiones.

Por lo tanto, el comité de dirección integrado por el gerente y los jefes de las diferentes áreas de trabajo deberá analizar los siguientes factores:

a) **Las Características del Problema a Resolver:** Para la realización de este factor se deben analizar ciertos puntos básicos, los cuales son:

- El grado de incertidumbre, es decir la necesidad de información sobre causas y soluciones.
- El grado de complejidad de la información, el número de tareas que intervienen e interacciones entre ellos.
- La diferencia de intereses entre las áreas de trabajo, que no pueden ser mutuamente satisfechos.

b) **Las Características del Proyecto y/o Programas y las Áreas Funcionales que los Integran:**

Este aspecto estudiará los siguientes factores para la toma de decisiones:

- Qué posean los conocimientos requeridos para la toma de decisiones
- Deberán poseer habilidad de trabajar en equipo y el tiempo disponible

c) **Los Resultados Esperados del Proceso de Comunicación:** De los alcances descritos por el comité de dirección para el proceso de toma de decisiones, deberá tener presente:

- La alta calidad
- La necesidad de aceptación, es decir, que los responsables de transmitir la información brinden una aceptación positiva al proceso.
- La transmisión de conocimientos para lograr el desarrollo de los miembros del área de trabajo o proyectos y/o programas.

De los resultados obtenidos al analizar los factores anteriormente descritos, para el desarrollo de la toma de decisiones, el comité de dirección establecerá la siguiente estructura de trabajo.

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LOS PROYECTOS Y/O PROGRAMAS

NOMBRE DE LA UNIDAD; DIRECCIÓN	PÁG. 1 DE 1 CÓDIGO DE ÁREA: UD
DESCRIPCIÓN: ESTRUCTURACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES RESULTADO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS PROYECTOS Y/O PROGRAMA.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

ESTRUCTURACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

1. **DECISIONES AUTOCRÁTICAS:** Representarán a las que se ejecuten sin contar con la opinión de los subordinados o el comité de dirección del proyecto y/o programa.
2. **DECISIONES CONSULTIVAS:** Estas decisiones son tomadas compartiendo el problema con los subordinados de cada una de las áreas de trabajo, pidiéndoles sus ideas y sugerencias para el caso.
3. **DECISIONES PARTICIPATIVAS:** Para la ejecución de éstas, el encargado del área de trabajo junto con sus subordinados seleccionan el rumbo a seguir. De tal forma que la influencia del jefe de área es la misma que la de cualquier otro miembro de la misma.

SITUACIONES PARA TOMAR DECISIONES AUTOCRÁTICAS

- El problema o cierta información debe ser secreta para los subordinados
- Los miembros del área de trabajo no aceptarán la solución elegida por el jefe del área.
- Sería perjudicial para la operatividad del área de trabajo.
- Los miembros del proyecto o área de trabajo no disponen de la información o conocimiento de la gerencia.
- La decisión es de poca importancia.

SITUACIONES PARA TOMAR DECISIONES CONSULTIVAS

- Cuando existen riesgos de que los miembros que conforman el proyecto y/o programa no acepten mayores objetivos a cumplir.
- Las consultas realizadas por el comité de dirección y los jefes de área a los miembros de las diferentes áreas de trabajo que integran el proyecto y/o programa dan resultados satisfactorios y no vale la pena dedicarles más tiempo.

La solución al problema está decidida pero se requiere consultar con todos los miembros que integran el proyecto o programa por si hay problemas para su aceptación.

SITUACIONES PARA TOMAR DECISIONES PARTICIPATIVAS

- Cuando se requiera máxima calidad y los miembros que integran el proyecto y/o programa tienen información o son expertos en áreas que el jefe o el comité de dirección no manejan.
- Los resultados deseados incluyen incrementar el sentimiento de responsabilidad de los miembros que integran los proyectos y/o programas.

6.5 UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO

Es la última unidad que conforma el Sistema de Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial para las Organizaciones de Desarrollo, y pretende obtener un método sistemático que permita lograr un eficiente monitoreo y evaluación de la ejecución de los proyectos y/o programas que la organización ejecuta para el fomento de la educación integral en El Salvador.

6.5.1 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO.-

A) **OBJETIVO:** Proporcionar las medidas de seguimiento, control y evaluación de las actividades a realizar, así como también establecer los índices de medición y corrección del desempeño tanto de los trabajadores como de la organización; de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados para alcanzarlos.

B) ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO:

1. **IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS QUE INTEGRARÁN EL GRUPO DE EVALUACIÓN:** Para obtener un control del método de evaluación que deberá tener el proyecto y/o programa, se hace necesario que las personas encargadas para la realización de la evaluación deberán pertenecer a la Organización de Desarrollo y tendrá que ser independiente al proyecto o programa que se evalúe. Logrando con ello, que los resultados que se obtengan no sean arreglados para beneficiar a ciertos sectores que conforman el proyecto y/o programa en estudio.

El equipo de trabajo para el control y monitoreo del proyecto y/o programa estará integrado por dos personas, las cuales serán:

- Una asignada por la Junta Directiva de la Organización de Desarrollo, y deberá ser externa al programa y/o proyecto a evaluar, y a la vez pertenecer a la Organización. Podría ser el Gerente o Director de otro proyecto.
- El segundo integrante del Equipo de Evaluación será asignado por la gerencia del proyecto a evaluar, y deberá ser uno de los integrantes que conforma el proyecto en sí.

2. **SELECCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE MEDICIÓN:** Una vez establecido el equipo de evaluación, será necesario que los evaluadores asignados establezcan el plan de trabajo, mediante la selección y establecimiento de estándares o índices para la medición de los resultados obtenidos por la ejecución de las actividades de las diferentes áreas funcionales de trabajo que conforman el proyecto y/o programa en evaluación.

3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: Un paso siguiente después de establecido el plan de evaluación y los estándares de medición, se hace necesario que el Equipo de Evaluadores identifiquen los objetivos que se pretenden mediante la evaluación semestral del proyecto y/o programa seleccionado.

4. ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO: Teniendo presente los objetivos que se pretende de la evaluación del proyecto y/o programa. Será necesario el establecimiento de los pasos necesarios para la metodología de trabajo a seguir por el equipo de evaluadores, los recursos que necesitarán, y el tiempo en que se desarrollará la evaluación, los informes que utilizarán para mostrar los resultados y las acciones correctivas propuestas para la reorientación del proyecto y/o programa en estudio.

5. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES ADECUADOS: Es una actividad importante, ya que el equipo de evaluadores deberá elaborar controles que les permitan verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos para la evaluación del proyecto y/o programa; así como también identifique posibles fallas en la metodología para la evaluación.

6. RETROALIMENTACIÓN: Esta actividad tiene como objetivo el corregir posibles errores, de tal manera que permita buscar acciones correctivas que mejoren la eficiencia y calidad de la ejecución del plan de evaluación y monitoreo del proyecto y/o programa en estudio.

7. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO DE CONTROL Y MONITOREO: Dentro de los recursos principales para llevar a cabo la implantación de la unidad de control y monitoreo estará: El Recurso Humano y El Material.

i) Recurso Humano: Consiste en describir las personas que integrarán El Equipo de Evaluación; así mismo se deben señalar las responsabilidades específicas que ellas asumirán en el desarrollo del proceso de control y monitoreo.

Por otra parte, es necesario aclarar si las personas seleccionadas por la Organización y el proyecto o programa, necesitaran capacitación para las actividades de evaluación que desarrollarán.

El recurso humano que se necesitará para la ejecución de la Unidad de Control es:

- Una persona designada por la Junta Directiva y la Dirección General de la Organización.
- Una persona Asignada por el Gerente del Proyecto y/o Programa seleccionado para la evaluación. La gerencia del programa podría seleccionar como su evaluador al jefe del área técnica o de desarrollo.

ii) Recurso Material: En este apartado se describe detalladamente los recursos materiales que utilizará el equipo de evaluación para el buen desarrollo de la Unidad de Control. Entre ellos se tienen:

- Designación de un lugar para realizar las operaciones de evaluación.
- Materiales de diversa índole
- Instrumentos, herramientas y similares
- Equipo (impresoras, computadora, etc)

Para el caso de los recursos materiales, es necesario el aprovisionamiento de:

- Materiales para la Impresión de Papelería.
- Instrumentos para el procesamiento de información.
- Materiales de oficina.

8. CONTENIDO DE DESARROLLO DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO:

Para comprender mejor el trabajo a desarrollar por el Equipo de Evaluación para la ejecución de la evaluación del proyecto y/o programa, es necesario el estudio de las siguientes áreas:

- a) Identificación del Método de Control y Monitoreo
- b) Establecimiento de Estándares
- c) Medición del desempeño frente a los estándares
- d) Corrección de las variables en relación con los estándares y planes.

6.5.2 IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE CONTROL Y MONITOREO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

Un paso muy importante a desarrollar por el equipo de evaluación, será la identificación y el establecimiento de la metodología de trabajo. La cual permitirá desarrollar una tipología de control y monitoreo idónea a las características y necesidades de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización de Desarrollo.

La metodología de trabajo ha utilizar por el Equipo de Evaluación, deberá establecer el cumplimiento de una serie de requisitos básicos, los cuales son:

1º) LA EVALUACIÓN DEBERÁ SER VÁLIDA. Este requisito pretende que los resultados obtenidos de la evaluación deberán poder comprobarse para la Evaluación ejecutada como *ACEPTABLE*.

2º) LA EVALUACIÓN TIENE QUE SER OPORTUNA. Este requisito debe llevarse a cabo en el momento en que se requiera, de lo contrario se correrá el riesgo de obtener información que no sea útil para propósitos de retroalimentación y establecimiento de acciones correctivas a posibles desviaciones identificadas.

3º) LA EVALUACIÓN DEBE SER CONFIABLE. Con este requisito se pretende que los instrumentos utilizados para evaluar el desempeño de los proyectos y/o programas ejecutados por la Organización de Desarrollo; deben generar informaciones comparables, según el área funcional de trabajo que integran los proyectos y/o programas evaluados.

4º) LA EVALUACIÓN DEBE SER OBJETIVA. Este requisito pretende que la evaluación no debe convertirse en la emisión de juicios de valor acerca de los aspectos positivos o negativos del proyecto y/o programa por parte del Equipo de Evaluación. Por tanto, para evitar que las opiniones y posiciones subjetivas de los evaluadores puedan distorsionar la realidad de la información, debe controlarse al máximo posible por la gerencia del proyecto o programa en conjunto con la alta gerencia.

5º) LA EVALUACIÓN DEBE SER PRÁCTICA. En este requisito se sugiere que los procedimientos de investigación que utilice el equipo de evaluación serán acordes a su capacidad y al tiempo disponible para la evaluación; también debe tenerse presente el destino de los resultados de la evaluación. De lo contrario, la evaluación podría convertirse en un proceso demasiado largo que irá en contra del cumplimiento del requisito de la oportunidad.

Por otra parte, también será necesario que el Equipo de Evaluación, deberá evaluar la información que requerirá para el desarrollo de la evaluación del proyecto y/o programa seleccionado, el tipo y calidad que se estimará por el equipo de trabajo también deben estar acordes a las características particulares de cada uno de los proyectos y/o programas a evaluar. De tal manera, que la información básica que el equipo de evaluación requerirá será la siguiente:

- a) El significado de los conceptos usados en el proyecto y/o programa a evaluar, de tal forma que se facilite al equipo de evaluación la ejecución del análisis del desempeño.
- b) La descripción específica del servicio ofrecido por el proyecto y/o programa desarrollado por la Organización de Desarrollo para el fomento de la educación en El Salvador.
- c) Los propósitos que se desean alcanzar con el desarrollo del proyecto y/o programa en la sociedad Salvadoreña.
- d) Los criterios de evaluación diseñados en la planeación del proyecto y/o programa, junto con los estándares de control anuales elaborados por el comité de planeación del proyecto o programa.

También el Equipo de Evaluación debe definir el momento oportuno para la realización de la evaluación del proyecto y/o programa. De tal manera que los períodos básicos serán:

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE CONTROL Y MONITOREO

NOMBRE DE LA UNIDAD: CONTROL Y MONITOREO	PAG. 1 DE 1
DESCRIPCIÓN: PERÍODOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN	CÓDIGO: UCYM FECHA DE REALIZACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

PERÍODOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN

• LA EVALUACIÓN ANTES DEL PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-

Esta tendrá por finalidad proporcionar criterios racionales para tomar la decisión de implementar o no el proyecto y/o programa; o por otra parte, dará indicaciones referentes a la modificación de objetivos y metas acordes a la naturaleza del proyecto o programa, y que los indicadores o estándares de control definidos sean corregidos de modo que sean claros, precisos y fácilmente verificables.

• LA EVALUACIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-

La evaluación durante el desarrollo del proyecto y/o programa tendrá como finalidad determinar la Organización de los medios disponibles para el cumplimiento de los objetivos ser establecidos en el diseño del proyecto y/o programa. Para ello los puntos críticos de estudio serán:

- i) Pertinencia del proyecto y/o programa en la medida en que este funcionando Vrs. La manera en que inicialmente fue diseñado su funcionamiento, y si sigue teniendo razón de ser.
- ii) La vigilancia de formulación del proyecto, de tal manera que pueda determinarse si continúa guardando lógica y coherencia con la situación en la cual se ejecuta.
- iii) La eficacia en cuanto a la probabilidad en que el proyecto y/o programa alcance sus objetivos, de acuerdo con el ritmo de desarrollo observado en la evaluación por el Equipo designado.
- iv) La eficiencia que involucra la racionalidad, en el uso de los recursos para lograr los resultados esperados de la ejecución del proyecto y/o programa.

• LA EVALUACIÓN AL FINAL DEL PROYECTO.

Esta nace con la finalidad de determinar la efectividad de los resultados obtenidos en el resultado del impacto social al contribuir positivamente al fomento de la educación integral en El Salvador. De tal manera, que el impacto social observado que podrán ser atribuidos a la ejecución del proyecto y/o programa son:

- i) El alcance obtenido por la sociedad objetivo (destinatarios) del proyecto y/o programa
- ii) Las instituciones u organizaciones involucradas
- iii) El medio social en el cual fue desarrollado el proyecto y/o programa

Como conclusiones a esta serie de requisitos, información requerida y el período de evaluación a considerar por el equipo de evaluadores; se puede describir tres pasos necesarios para la implantación de la metodología de trabajo y los cuales son:



6.5.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CONTROL

Los estándares o indicadores representan los criterios a través de los cuales el Equipo de Evaluadores podrá interpretar y entender el desempeño o comportamiento observado por las diferentes áreas funcionales que conforman el proyecto o programa. Los indicadores especifican con claridad como identificarán el éxito o fracaso en la ejecución de las labores desarrolladas por el proyecto y/o programa, con las cuales se podrá indicar y buscar acciones correctivas que deben implementarse para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en la etapa de diseño y los planificadores anualmente.

Los estándares de medición y control deberán cumplir los siguientes atributos:

- Deben ser objetivos y consistentes, es decir, que tienen que ser fácilmente comprobables.
- Precisos
- Prácticos
- Relevantes y apropiados para el mejor uso del equipo de evaluadores
- Sensibles al alcance de lo que se está evaluando.

Una vez el equipo de evaluación tenga claros los atributos que deben cumplir los estándares de control, deberán seleccionar los puntos críticos para el control del proyecto y/o programa; de tal modo que el marco de referencia del cual se elegirán los puntos críticos será el cumplimiento a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué reflejará mejor el cumplimiento de las metas por área específica de trabajo y de todo el proyecto y/o programa en estudio?
- ¿Qué instrumento mostrará mejor el incumplimiento de las metas?
- ¿Qué métodos medirá mejor las desviaciones críticas obtenidos por el área de trabajo?
- ¿Qué me dirá quién es el responsable de las fallas encontradas?
- ¿Con qué estándares la información estará disponible de manera oportuna y económica?

Teniendo presente los puntos críticos de análisis presentados anteriormente, se han definido los siguientes tipos de estándares o indicadores a utilizar por el equipo de reanálisis:

CUADRO DE TRABAJO DEL PROCESO DE CONTROL Y MONITOREO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: CONTROL Y MONITOREO	PAG. 1 DE 1
DESCRIPCIÓN: TIPOLOGÍA DE ESTÁNDARES DE CONTROL UTILIZADOS POR EL EQUIPO DE EVALUACIÓN	CÓDIGO: UCYM FECHA DE REALIZACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TIPOLOGÍA DE ESTÁNDARES A UTILIZAR	
• <u>ESTÁNDARES FÍSICOS:</u> Estos representarán el nivel de operación desarrollada por cada una de las áreas funcionales. Entre ellos se tiene: - El número de personas atendidas por el proyecto y/o programa - La calidad de los programas de educación empleado - El personal utilizado para otorgar el servicio a la sociedad Salvadoreña - Etc. • <u>CONTROL DE METAS:</u> Estos indicadores representarán la cantidad, calidad, tiempo y lugar bajo los cuales deberán evaluarse las metas diseñadas tanto cualitativa como cuantificativas para determinar el buen desarrollo del proyecto y/o programa. Estas han sido establecidas en la etapa de prediseño de los programas y/o proyectos ejecutados por la Organización de Desarrollo. • <u>ESTÁNDARES DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO:</u> Es un indicador que representará un conjunto de conceptos entrelazados que deben ser usados de manera dinámica y que facilite la comunicación para la identificación de posibles desviaciones en la ejecución de las hipótesis de trabajo diseñadas	

6.5.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO FRENTE A LOS ESTÁNDARES DE MEDICIÓN

El segundo paso básico del método de evaluación a seguir por el equipo de evaluadores, es la medición del desempeño del proyecto y/o programa frente a los estándares identificados para el control de las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de trabajo que conforman al proyecto y/o programa.

Por lo tanto, los elementos utilizados para la medición del desempeño se centrarán dependiendo de la información o datos a recabar, las personas que requieran los resultados de evaluación y el momento en que deberá informar los resultados en los siguientes aspectos:

- Las actividades que se realizan dentro del proyecto y/o programa.
- La ejecución de los presupuestos anuales establecidos por cada una de las áreas funcionales.
- Los componentes importantes del proyecto y/o programa.

De tal manera, que para desarrollar una eficiente medición del desempeño se necesitará realizar:

1. UN ANÁLISIS PERIÓDICOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES. Este instrumento servirá para identificar los resultados de la ejecución programática de una área específica de trabajo desarrollada por el proyecto y/o programa en un periodo de tiempo determinado.

Por lo tanto, los jefes de cada una de las áreas específicas de trabajo se encargarán de realizar los reportes mensuales de evaluación al gerente del proyecto y/o programa; de tal forma que esta información les sea proporcionada al equipo de evaluación.

El formato que se utilizará para cada una de las áreas de trabajo que conforman el proyecto o programa, y que será fácil de analizar y recuperar información más oportuna es el siguiente:

INFORME MENSUAL DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO						
NOMBRE DEL ÁREA FUNCIONAL: _____			PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____			
JEFE DEL ÁREA: _____			ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: _____			
ACTIVIDADES PREVISTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	DISCREPANCIAS	CAUSAS		MEDIDAS TOMADAS	OBSERVACIÓN
			INTERNAS	EXTERNAS		

La descripción del contenido del informe mensual es el siguiente:

- **NOMBRE:** Nombre del Área Específica de trabajo
- **PERÍODO:** Lapso de seguimiento, para el caso mensual y debe escribirse el día, mes y año que fueron elaborados.
- **RESPONSIBLE:** Nombre del Jefe Área de Trabajo
- **ACTIVIDADES PREVISTAS:** En esta actividad se detallan las actividades a realizar según el plan de trabajo anual.
- **ACTIVIDADES REALIZADAS:** En esta columna se indicaron en términos porcentuales o numéricos el grado de cumplimiento de las actividades programadas.
- **DISCREPANCIA:** Describe las razones de la discrepancia entre lo previsto y lo realizado.
- **CAUSAS:** Explican el motivo de las discrepancias según su procedencia interna o externa al proyecto y/o programa.
- **MEDIDAS TOMADAS:** Se explican los ajustes y medidas que fueron tomadas para corregir las desviaciones del área de trabajo.
- **OBSERVACIONES:** Se utilizará para describir información adicional pertinente a la ejecución de las actividades del área específica de trabajo dentro de la Organización.

2. EL ANÁLISIS PERIÓDICO DE LA EJECUCIÓN ANUAL PRESUPUESTARIA.

De manera similar al control de seguimiento de las actividades anuales de trabajo del proyecto y/o programa, será necesario efectuar el seguimiento del control presupuestario según el plan de trabajo anual; es decir, que el análisis presupuestario del proyecto y/o programa proporcionará información referente al avance de la ejecución de los recursos económicos asignados para el buen desarrollo del proyecto o programa de acuerdo a lo planificado, sus desviaciones y causas.

El control de presupuesto debe realizarse por el encargado de finanzas de forma trimestral, debido a que permitirá tomar las decisiones pertinentes para establecer las acciones correctivas referentes a las desviaciones de tiempo, reasignación o reorientación de los recursos asignados.

El formato que se utilizará por el área financiera para evaluar la parte de presupuestación es el siguiente:

INFORME TRIMESTRAL DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA					
UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO					
NOMBRE DEL ÁREA FUNCIONAL: _____			PERÍODO: _____		
NOMBRE DEL PROYECTO: _____			JEFE RESPONSIBLE: _____		
RUBROS	PRESUPUESTO	REAL	DISCREPANCIA	CAUSAS	OBSERVACIONES

3. EVALUACIÓN DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO. Este instrumento es utilizado para facilitar el análisis de desarrollo del proyecto y/o programa, tomando como referencia los parámetros de diseño como son:

- Los Objetivos
- Las Hipótesis de Desarrollo
- Los Indicadores

El marco lógico debe realizarse de tal forma que se identifica una matriz de evaluación la cual analiza el encadenamiento de una matriz de evaluación la cual analiza el encadenamiento de las hipótesis de trabajo.

El formato de trabajo utilizado para la medición del desempeño general del proyecto y/o programa, será el que se presenta en el Anexo H - 9 (ver pág. No. 398)

6.5.5 CORRECCIÓN DE LAS VARIABLES EN RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES Y PLANES

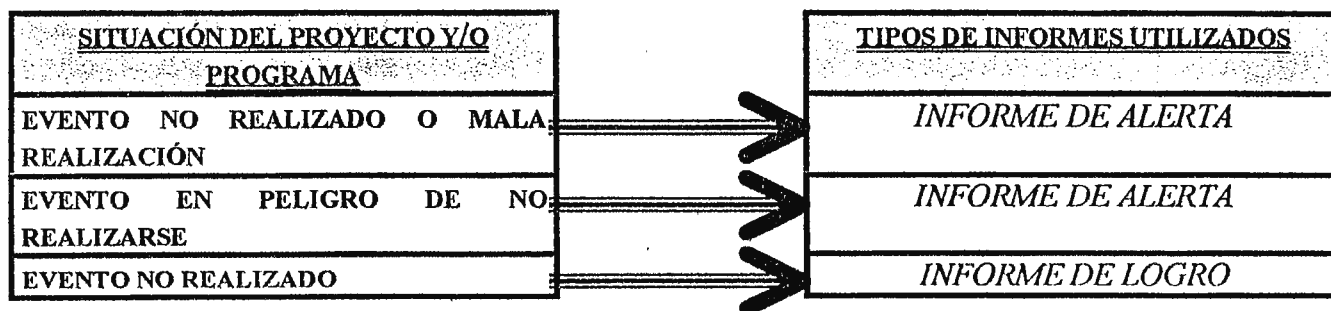
El último paso que comprende la metodología de control a seguir por el equipo de evaluación, es la información oportuna que muestre las correcciones de las variables analizadas con relación a los estándares de medición del desempeño.

Dependiendo de la situación analizada, y del momento en que se realiza la evaluación; los resultados obtenidos pueden presentarse utilizando tres tipos de informes, los cuales son:

- Cuando no ha sido realizado un evento
- Cuando una actividad o evento corre el riesgo de no realizarse o de realizarse mal
- Cuando las actividades ya han sido realizadas

De tal forma, que de la situación o naturaleza de la evaluación con respecto al trabajo ejecutado por el proyecto y/o programa, así será el informe utilizado. Por tal modo, los tipos de informes que deben ser utilizados por el Equipo de Evaluación para presentar los resultados de la información obtenida son los siguientes:

UTILIZACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN



CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	
NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE CONTROL	PAG. NO. 1 DE 2 CÓDIGO: UCYM
DESCRIPCIÓN: TIPOS DE INFORMES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN POR EL EQUIPO DE EVALUADORES	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TIPOS DE INFORME DE RESULTADOS	
• INFORME DE ALERTA • INFORME DE LOGRO	
DESCRIPCIÓN DE INFORMES DE ALERTA	
Este tipo de informe de resultados obtenidos será utilizado por el Equipo de Evaluación para prevenir a la Gerencia del Proyecto y/o Programa sobre los problemas y fallas identificadas. Servirá de base para la toma de decisiones preventivas que serán necesarias para resolver los problemas encontrados.	
PARTES COMPONENTES DEL INFORME DE ALERTA	
• La primera área de estudio se refiere al PROBLEMA. Esta etapa comprende la descripción y naturaleza del mismo. • La segunda parte se refiere al IMPACTO que el problema tendrá sobre el proyecto y/o programa. Para esto el equipo de evaluación tendrá que identificar varias alternativas para solucionar el problema y discutir las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Por lo tanto, la decisión final recaerá en la gerencia del proyecto y/o programa. • La tercera etapa se refiere a las ACCIONES que los responsables dentro del proyecto y/o programa han realizado para tratar de dar solución al problema o prevenir que éste empeore. También el Equipo de Evaluación deberá especificar las acciones requeridas que deben ejecutar otras personas o áreas de trabajo, así como las fechas en las que se requieren estas acciones para dar solución al problema identificado. • La cuarta área de estudio se refiere a la REVISIÓN. Para conseguir esto, el Equipo de Evaluación debe incluir una revisión del cronograma anual de trabajo e identificar cualquier modificación que pueda darse para eventos futuros claves dentro del desarrollo del proyecto y/o programa para la solución del problema.	

CUADRO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	
NOMBRE DE LA UNIDAD EJECUTORA: UNIDAD DE CONTROL	PAG. NO. 1 DE 2 CÓDIGO: UCYM
DESCRIPCIÓN: TIPOS DE INFORMES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN POR EL EQUIPO DE EVALUADORES	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DEL INFORME DE LOGRO	
Es un informe de resultados de la evaluación del proyecto y/o programa que muestra los logros de las actividades claves durante el desarrollo del plan operativo. Incluye por parte del Equipo de Evaluadores un análisis de la realización de los eventos claves considerando la calidad, la cantidad y el tiempo.	
PARTES COMPONENTES DEL INFORME DE LOGRO	
• La primera parte se refiere a la <i>SITUACIÓN</i>. En ella el equipo de análisis describirá las actividades o tareas claves realizadas por el proyecto y/o programa, dentro del marco de trabajo planificado según el período evaluado. • La segunda parte del informe se refiere al <i>LOGRO</i>. Y esta el equipo de evaluación describirá el nivel de metas y objetivos alcanzados, determinando la cantidad y calidad de los resultados obtenidos. • La tercera parte del estudio se refiere a la <i>EVALUACIÓN</i>. Para ello el equipo de evaluación analiza el estado actual del proyecto y/o programa y alerta al gerente sobre los aspectos claves que podrían darse en un futuro a corto plazo. También tendrán que ratificar o rectificar el cronograma de actividades de trabajo para actividades futuras y asignación de recursos. • La cuarta parte muestra la <i>ACCIÓN</i>. Y como resultado de la evaluación el equipo de evaluadores tendrá que realizar una descripción de las acciones que se están llevando a cabo tanto a nivel de todas las áreas que conforma los proyectos y/o programas como por la Organización en sí. • La quinta parte se refiere al <i>PRÓXIMO EVENTO</i> sobre el cual el equipo de evaluación tendrá que informar. De tal modo que se describa el nombre y la fecha del siguiente informe de logro que ha sido programado.	

Los formatos a utilizar para los informes de alerta y logro se muestran en el ANEXO H-10 (ver Pág. No. 399-400). Además los Manuales de Organización y de descripción de puestos se presentan en los Anexo K (Ver págs. No. 403-421) y L (ver Págs. No. 422-463).

CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO E IMPACTO SOCIAL

El presente capítulo estará compuesto por dos grandes áreas de estudio como lo es: El Estudio Económico y El Impacto Social que el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial tendrá en la Organización de Desarrollo y en la Sociedad Salvadoreña.

Por lo tanto, para el diseño del capítulo se ha estimado necesario el subdividirlo en dos áreas; la Sección 7.1 mostrará los aspectos relacionados con el Recursos Económico y las variables que deben tomarse en consideración para una efectiva implantación del sistema propuesto. Y la sección 7.2 contemplará el Impacto Social que el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial tendrá para las Organizaciones de Desarrollo, donantes y la sociedad Salvadoreña.

7.1 ESTUDIO ECONÓMICO

♦ OBJETIVO GENERAL:

Cuantificar los recursos económicos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial propuesto, y determinar las posibles fuentes de financiamiento.

♦ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Cuantificar el Recurso Humano, Material y Económico requerido para llevar a cabo el Desarrollo del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- Determinar la fuente de financiamiento a la que deberá acudir la Organización de Desarrollo para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

7.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS.-

La determinación de los recursos consistirá en especificar tanto el recurso humano, material y equipo necesario para el funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

A) RECURSO HUMANO.-

La estructura organizativa del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial que se propone estará constituida por 20 personas que estarán permanentemente involucradas en el Sistema, mientras que el resto dependerá de las diversas actividades de apoyo que necesiten cualquiera de los coordinadores de las diferentes unidades del sistema.

A continuación se presenta las categorías en que debe ubicarse el personal para que pueda ser incorporado a las actividades desarrolladas por el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial a través de sus diferentes unidades.

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE PLANEACIÓN		PÁG. No. 1 DE 2 CÓDIGO: UDP
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA LA EJECUCIÓN DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN		
<i>PUESTO</i>	<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	<i>NIVEL PROFESIONAL</i>
Coordinador del Comité de Planeación	1	Gerente del Programa y/o proyecto; Ingeniero Industrial o Lic. En Administración de Empresas con un Master de Finanzas o Administración
Asesor Técnico del Comité de Planeación	1	Jefe del Área Técnica o Desarrollo del proyecto y/o programa. Lic. en Educación con Maestría en Docencia o Recursos Humanos, Ingeniero Industrial o Carrera a fin.

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE PLANEACIÓN		PÁG. NO. 2 DE 2 CÓDIGO: UDP
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA LA EJECUCIÓN DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN		
PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS	NIVEL PROFESIONAL
Asesor Financiero del Comité de Planeación	1	Jefe del Área de Administración y Finanzas; Lic. en Contaduría con Maestría en Finanzas
Asesor Psico-social del Comité de Planeación	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente Lic. En Psicología con especialidad en Educación
Asesor de Computo del Comité de Planeación	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente se sugiere que sea Ing. en Computación o Ing. Industrial con especialidad en Computación
Asistentes de Trabajo de las diferentes áreas que conforman la Mesa de Trabajo	3	Serán personas asignadas por los jefes del área técnica, financiera y gerencia para desarrollar actividades de apoyo. El grado mínimo exigido es bachiller o 3er. Año de universidad.
TOTAL	8	

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO		PÁG. No. 1 DE 1 CÓDIGO: UDOD
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA EL COMITÉ DE TRABAJO DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO.		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO		
<i>PUESTO</i>	<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	<i>NIVEL PROFESIONAL</i>
Coordinador del Comité de Trabajo	1	Gerente del Programa y/o proyecto; Ingeniero Industrial o Lic. en Administración de Empresas con un Master de Finanzas o Administración.
Asesor de Conocimientos Técnicos y de Desarrollo	1	Jefe del Área Técnica o Desarrollo del proyecto y/o programa. Lic. En Educación con Maestría en Docencia o Recursos Humanos, Ingeniero Industrial o Carrera a fin.
Asesor de Conocimientos Financieros	1	Jefe del Área de Administración y Finanzas; Lic. en Contaduría con Maestría en Finanzas.
Asesor de Trabajo de Conocimientos Psico-sociales	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente Lic. en Psicología con especialidad en Educación.
Asesor de Trabajo de Conocimientos Computacionales	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente se sugiere que sea Ing. en Computación o Ing. Industrial con especialidad en Computación.
Asistentes de Trabajo de las diferentes áreas que conforman el comité	3	Serán personas asignadas por los jefes del área técnica, financiera y gerencia para desarrollar actividades de apoyo. El grado mínimo exigido es bachiller o 3er. Año de universidad.
TOTALES	8	

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	PÁG. No. 1 DE 1 CÓDIGO: UIO	
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA EL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999	
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL		
<i>PUESTO</i>	<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	<i>NIVEL PROFESIONAL</i>
Encargado del Equipo de Recursos Humanos	1	Gerente del Programa y/o proyecto; Ingeniero Industrial o Lic. En Administración de Empresas con un Master de Finanzas o Administración.
Coordinador Técnico del Equipo de Recursos Humanos	1	Jefe del Área Técnica o Desarrollo del proyecto y/o programa. Lic. En Educación con Maestría en Docencia o Recursos Humanos, Ingeniero Industrial o Carrera a fin.
Coordinador Financiero del Equipo de Recursos Humanos	1	Jefe del Área de Administración y Finanzas; Lic. En Contaduría con Maestría en Finanzas.
Asistente Psicológico del Equipo de Trabajo	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente Lic. en Psicología con especialidad en Educación.
Asistente de Trabajo	2	Será una persona asignada por los jefes del área técnica, financiera y gerencia para desarrollar actividades de apoyo al asistente psicológico. El grado mínimo exigido es bachiller o 3er. Año de universidad.
TOTALES	6	

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE DIRECCIÓN		PÁG. No. 1 DE 1 CÓDIGO: UDD
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA EL COMITÉ DE DIRECCIÓN QUE INTEGRARÁN LA UNIDAD		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL		
<i>PUESTO</i>	<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	<i>NIVEL PROFESIONAL</i>
Coordinador del Comité de Dirección	1	Gerente del Programa y/o proyecto; Ingeniero Industrial o Lic. En Administración de Empresas con un Master de Finanzas o Administración.
Asesor Técnico del Comité de Dirección	1	Jefe del Área Técnica o Desarrollo del proyecto y/o programa. Lic. En Educación con Maestría en Docencia o Recursos Humanos, Ingeniero Industrial o Carrera a fin.
Asesor Administrativo-Financiero del Comité de Dirección	1	Jefe del Área de Administración y Finanzas; Lic. en Contaduría con Maestría en Finanzas.
Asesor Psicológico del Comité de Dirección	1	Jefe del Área de Psicología; preferentemente Lic. en Psicología con especialidad en Educación.
Asistentes de Trabajo del Comité de Dirección	3	Serán personas asignadas por los jefes del área técnica, financiera y gerencia para desarrollar actividades de apoyo. El grado mínimo exigido es bachiller o 3er. Año de universidad.
TOTALES	7	

RECURSO HUMANO ESTABLECIDO PARA EL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL		
NOMBRE DE LA UNIDAD: UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO		PÁG. No. 1 DE 1 CÓDIGO: UCYM
DESCRIPCIÓN: RECURSOS A UTILIZAR PARA EL EQUIPO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO		FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL		
<i>PUESTO</i>	<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	<i>NIVEL PROFESIONAL</i>
Director del Equipo de Evaluación	1	Será el Director General de la Organización. El grado académico que requiere es de Master de Administración y Dirección de Proyectos destinados a la Sociedad, con Ingeniería Industrial o carrera a fin.
Coordinador del Equipo de Evaluación	1	Gerente del Programa y/o proyecto; Ingeniero Industrial o Lic. en Administración de Empresas con un Master de Finanzas o Administración.
Evaluador Independiente	1	Será asignado por la Junta Directiva de la Organización. El grado mínimo de estudios es Lic. en Contaduría con Master de Administración de Empresas.
Evaluador Interno	1	Será asignado por el Gerente del Proyecto y/o Programa a evaluar. Podría ser el Jefe del Área Técnica o un agente externo. Su grado mínimo requerido es Ingeniero Industrial.
Asistentes de Trabajo	3	Serán seleccionados por el equipo de evaluación. Grado mínimo Licdo. En Admón. , Contaduría, Ing. Industrial o carrera a fin
TOTALES	7	

El nivel profesional requerido para el personal se ha determinado de acuerdo al grado de participación que éste tendrá en la ejecución de las actividades y funciones principales para el desarrollo de las diferentes Unidades que conformarán el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, como se definió en el Manual de Descripción de Puestos presentados al final del capítulo VI.

Para el caso de las Unidades de Planeación, Organización y Dirección, es primordial que el personal que conforme el comité posea experiencia en la identificación y solución de problemas a enfrentarse según las actividades y tareas programadas para un período de tiempo determinado. Ya que de ellas dependerá el cronograma de actividades a desarrollar anualmente, teniendo presente los objetivos y metas de diseño del proyecto y/o programa; así como también las metas y objetivos que se pretende por área de trabajo individuales y que integran los proyectos y programa en sí.

Por otra parte, para las unidades de Integración y Control, es primordial que el personal encargado posea conocimientos sólidos y específicos del manejo de personal, controles financieros y estadísticos. Por lo tanto se requiere que el personal tenga conocimientos sobre el campo de la dirección de recursos humanos y monitoreo, evaluación y control referente al desarrollo de los Proyectos y/o Programas de Proyección Social.

El personal que pertenecerá a cada una de las Unidades del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación en El Salvador, estará funcionando en las mismas instalaciones que pertenezca a la Organización de Desarrollo.

B) RECURSO MATERIAL.-

La cantidad suficiente de éste recurso contribuirá al buen funcionamiento y desarrollo de las Unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería industrial.

Los principales recursos materiales a utilizarse serán:

- Mobiliario y Equipo
- Papelería

A continuación se especifican los recursos de papelería a utilizar por el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial:

**RECURSO MATERIAL PARA EL PRIMER AÑO DE APLICACIÓN
DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

RECURSO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	UNIDAD DE DESTINO
- Pizarra para Plumón	3	¢ 300.00	¢ 900.00	Unidad de Planeación (1), Organización (1) y Dirección (1)
- Sillas para mesa de trabajo	10	180.00	1,800.00	Unidad de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control (Para ser utilizadas por los integrantes del comité y equipos de trabajo de todas las unidades)
- Archivos de 4 Gavetas	5	1,750.00	8,750.00	Unidad de Planeación (1), Organización (1), Integración (1), Dirección (1) y Control (1)
- Mesa de Trabajo o Reunión	1	4,000.00	4,000.00	Para ser utilizada en las reuniones programadas por las distintas Unidades del Sistema Propuesto
- Computadora (Pentium 133 MHZ)	3	10,000.00	30,000.00	Para ser utilizadas por los Asistentes de trabajo de las diferentes Unidades del sistema propuesto
- Impresores	2	4,000.00	8,000.00	Para ser utilizadas por los Asistentes de trabajo de las diferentes Unidades del Sistema propuesto.
- Estantes para papelería	2	700.00	1,400.00	Para utilizar por todas las Unidades que conforman el sistema propuesto.
- Fotocopiadora (XEROX-5306)	1	4,000.00	4,000.00	Para todas las Unidades que conforman el Sistema Propuesto
TOTALES			¢ 58,850.00	

PRESUPUESTO DE PAPELERÍA Y ÚTILES

ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	UNIDAD DE DESTINO
- Papel Bond	40 Resmas	¢ 40.00	¢ 1,600.00	Unidad de Planeación (8), Organización (8), Integración (8), Dirección (8) y Control (8)
- Papel para Computadora	10 cajas (2,300 Hojas c/u)	300.00	3,000.00	Unidad de Planeación (1), Organización (1), Integración (1), Dirección (1) y Control (1)
- Lapiceros, Lápices, Marcadores, etc.	50 Paquetes (12 Unidades c/u)	70.00	3,500.00	Unidad de Planeación (10), Organización (10), Integración (10), Dirección (10) y Control (10)
- Cinta para la Impresora	100 Cintas	50.00	5,000.00	Unidad de Planeación (20), Organización (20), Integración (20), Dirección (20) y Control (20)
- Folders de diversa índole	50 cajas	60.00	3,000.00	Unidad de Planeación (10), Organización (10), Integración (10), Dirección (10) y Control (10)
- Cuadernos y Libretas de trabajo	100 Unidades	20.00	2,000.00	Unidad de Planeación (20), Organización (20), Integración (20), Dirección (20) y Control (20)
TOTALES			¢ 18,100.00	

7.1.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de Inversión se referirá a los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. Para éste caso la inversión requerida está constituida por una inversión fija, es decir, la necesaria para la implantación y funcionamiento del sistema y los requeridos para la operación del mismo.

A continuación se presenta el cuadro resumen que muestra como está constituida la **INVERSIÓN TOTAL**.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

INVERSIÓN TOTAL ₡ 106,095.00	INVERSIÓN FIJA (Implantación de las Unidades) ₡ 106,095.00	INVERSIÓN FIJA O TANGIBLE ₡ 79,950.00	-Mobiliario y Equipo ₡ 58,850.00 -Papelería ₡ 18,100.00
		INVERSIÓN INTANGIBLE ₡ 19,500.00	-Gastos de Implantación del Comité de Planeación ₡ 19,500.00
		IMPREVISTOS (10%)	₡ 9,645.00

CUADRO DESCRIPTIVO QUE MUESTRA COMO ESTA COMPUESTA
LA INVERSIÓN TOTAL (IMPLANTACIÓN) DE LAS UNIDADES DE PLANEACIÓN,
ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

i) **INVERSIÓN INICIAL O FIJA.-**

Esta inversión estará constituida por la inversión fija o tangible y la inversión intangible. La asignación de los valores de cada rubro fue hecha tomando como base consultas y cotizaciones para cada uno de ellos.

En el siguiente cuadro descriptivo se describe la inversión fija tangible:

CUADRO DESCRIPTIVO DE LA INVERSIÓN FIJA TANGIBLE		
<i>RUBRO</i>	<i>VALOR UNITARIO</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
• <u>Mobiliario y Equipo:</u>		
- Pizarra para Plumón	₡ 300.00	₡ 900.00
- Sillas para mesa de trabajo	180.00	1,800.00
- Archivo de 4 Gavejas	1,750.00	8,750.00
- Mesa de Reunión	4,000.00	4,000.00
- Computadora (Pentium 133 MHz)	10,000.00	30,000.00
- Impresores	4,000.00	8,000.00
- Estantes para Papelería	700.00	1,400.00
- Fotocopiadora (XEROX-5306)	4,000.00	4,000.00
• <u>Papelería:</u>		
- Papel Bond	₡ 40.00	₡ 1,600.00
- Papel para Computadora	300.00	3,000.00
- Lapiceros, lápices, Marcadores, etc.	70.00	3,500.00
- Cinta para impresoras	50.00	5,000.00
- Folder de diversa índole	60.00	3,000.00
- Cuadernos y Libretas de Trabajo	20.00	2,000.00
	TOTAL	₡ 76,950.00

ii) INVERSIÓN INTANGIBLE.-

La inversión intangible estará estructurada de la siguiente manera:

RUBROS	MONTO
• <u>GASTOS DE IMPLANTACIÓN:</u>	
- Selección de las personas del comité de planeación	¢ 5,000.00
- Porcentaje de participación del comité de planeación	10,000.00
- Papelería y útiles de oficina	1,000.00
- Reproducción de Formularios	2,000.00
- Energía y comunicaciones	1,500.00
TOTAL	¢ 19,500.00

iii) INVERSIÓN FIJA TOTAL.-

La inversión fija total requiere para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, esta conformada de la siguiente manera:

INVERSIÓN	MONTO
- INVERSIÓN FIJA O TANGIBLE	¢ 76,950.00
- INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	¢ 19,500.00
- IMPREVISTOS (10%)	¢ 9,645.00
INVERSIÓN FIJA TOTAL	¢ 106,095.00

Como puede observarse la tabla descrita anteriormente, muestra un monto total de la INVERSIÓN FIJA de: ¢ 96,450.00. También se puede observar que para el rubro de imprevistos se ha estimado un total del 10% de la INVERSIÓN FIJA, tanto tangible como intangible. Dicha cantidad será para cubrir posibles contingencias no previstas en la elaboración del estudio.

7.1.3 FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO.-

El éxito en la ejecución del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, dependerá en gran medida de los recursos financieros disponibles para efectuar los pagos y adquisiciones en los montos y plazos oportunos.

Para el análisis del financiamiento de las Unidades de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial será necesario la utilización de fuentes de financiamiento externas, mediante la presentación de un documento que presente las características del Sistema de Técnicas Propuesto para el mejor servicio del proyecto y/o programa que estén financiando para el fomento de la Educación Integral en El Salvador.

El mecanismo a seguir para la obtención del financiamiento del Sistema Propuesto a los donantes o financiadores del Programa y/o proyecto en análisis es el siguiente:

A) Presentar el perfil del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, el cual deberá contener los siguientes puntos:

- 1.- Informe Ejecutivo
- 2.- Justificación
- 3.- Identificación del Proyecto
- 4.- Diagnóstico: Proyecto y/o Programa de desarrollo social dedicado al Sector Educativo
- 5.- Análisis del área de influencia
- 6.- Aspectos Generales del Área de Influencia
- 7.- Demanda del Área de Influencia
- 8.- Oferta del Área de Influencia
- 9.- Planteamiento del Problema
10. Estudio de Alternativas
11. Indicadores de Evaluación
12. Estudio de la Organización de Desarrollo: Organigrama, Puestos de Trabajo, Proyecto y/o programa en estudio.
13. Plan Operativo del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial
14. Definir el capital de financiamiento
15. Definir las personas que se beneficiarán con este sistema
16. Bibliografía y Anexos

7.2 IMPACTO SOCIAL.-

El Impacto Social que tendrá el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial se referirá a la incidencia que la Ejecución de las Unidades de Planeación, Organización, Integración Organizacional, Dirección y Control, tiene no solo para el proyecto y/o programa, sino que también para las Organizaciones de Desarrollo (21 Identificadas en la investigación de Campo), las personas que integran cada una de las Organizaciones (aproximadamente 2,000 personas que laboran en la Organizaciones identificadas), y para la población Salvadoreña en general. La inclusión del impacto social es de suma importancia, ya que en nuestra sociedad un estudio (proyecto) tiene escasa posibilidad de éxito si van en contra de las tradiciones, valores y organización social de los presuntos beneficiarios o se hace caso omiso de ellos.

El propósito del impacto social será considerar la adecuación de este Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial propuesto para las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, es sugerir medios de lograr un eficiente desarrollo de las gestiones administrativas que les permitan elaborar estrategias para brindar un mejor servicio a la población Salvadoreña utilizando al máximo los recursos con los cuales cuenta.

Al analizar el impacto social que tendrán las Unidades de Administración, se han tomado en cuenta algunos de muchos beneficios que éstas aportarán, los cuales a continuación se describen:

- El Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, constituirá la base para que los servicios dirigidos al fomento de la educación integral en El Salvador sean regulados y proporcionados por un personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de programas y/o proyectos destinados a la Sociedad Salvadoreña.
- Las Organizaciones de Desarrollo serán beneficiadas en un 100% con un personal motivado, capacitado y que realice las tareas asignadas según el cargo asignado. De tal forma, que todas las gestiones realizadas para la Ejecución de los diferentes proyectos y/o programas sean planificadas y cumplidas con la mayor eficiencia posible, considerando que las cinco unidades identificadas reforzarán las fallas existentes en el desarrollo de dichos proyectos y/o programas.
- Las personas que integran cada uno de los proyectos y/o programas podrán actualizar sus conocimientos científicos-tecnológicos mediante los diferentes métodos de capacitación y formación de personal continuo, que ofrecerá la Unidad de Integración de personal.
- El proceso de reclutamiento, selección y orientación de personal dentro de la Organización, contará con un método específico que permitirá que el proyecto y/o programa tenga el personal idóneo que le ayudará a alcanzar efectivamente los objetivos y metas establecidas.

- Podrá lograrse un 90% de efectividad en el proceso de comunicación y flujo de información dentro de cada una de las áreas de trabajo que conforman los diferentes proyectos y/o programas que ejecuta la Organización de Desarrollo; con los nuevos canales y medios de comunicación dentro de los niveles de jerarquía dentro del proyecto y/o programa.
- La sociedad Salvadoreña se verá beneficiada por una mejor atención y métodos más adecuados para el desarrollo de los proyectos y/o programas que se encuentra dirigidos para el fomento de la educación integral en El Salvador.
- Se controlará mejor la asistencia de la sociedad salvadoreña a los diferentes proyectos y/o programas que se dirigen para fortalecer la educación integral en El Salvador.

CAPÍTULO VIII:
MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL
SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA NO.
I.- INTRODUCCIÓN	209
II.- OBJETIVOS	210
III.- AMBITO DE APLICACIÓN	211
IV.- USO Y ACTUALIZACIÓN	211
V.- ESTRATEGIAS PARA LA IMPLANTACIÓN	212-213
VI.- ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	214-226
VII.- PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN	227-234
A) CUADRO PROGRAMATIVO DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	228-229
B) DIAGRAMA DE FLECHAS	230-231
C) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN. .	232-234
VIII.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN	235
IX.- DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE LA UNIDAD DE IMPLANTACIÓN	236-244
A) DIRECTOR GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	237-238
B) COORDINADOR DE LA UNIDAD DE IMPLANTACIÓN	239-240
C) ASESORES DE LA UNIDAD DE IMPLANTACIÓN	241-242
D) ASISTENTES DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE IMPLANTACIÓN	243-244

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

I.- INTRODUCCIÓN

El presente manual de Plan de Implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, constituye un instrumento de mucha importancia para el adecuado desarrollo de las tareas para la puesta en marcha del sistema propuesto para las Organizaciones de Desarrollo en la Ejecución de los diferentes proyectos y/o programas; así como también servirá de guía para el personal que tendrá a cargo la implantación del sistema. Con este manual se pretende buscar una tecnificación del personal y establecer los requerimientos que cada puesto del comité de implantación exige para ser desempeñadas las actividades correspondientes a los niveles jerárquicos de trabajo.

En el siguiente manual se presentan: objetivos, ámbito de aplicación, usos y actualización del manual, seguidamente se presentará específicamente cada uno de los tópicos que representa el plan de implantación del sistema de técnicas administrativas de ingeniería industrial, luego se presenta la estructura del comité de implantación, y finalmente se presenta la descripción de cada uno de los puestos que integran el comité de implantación.

Para obtener la objetividad del manual, deberá estar sujeto a una constante actualización, logrando ser mejorado en la medida en que sean detalladamente definidos los cambios realizados en las actividades que se llevarán a cabo en los distintos puestos del plan de implantación.

Este documento contribuirá a que la Alta Gerencia de la Organización de Desarrollo conozcan los lineamientos para llevar a cabo las diferentes funciones y tareas a desarrollar para llevar la puesta en marcha del sistema propuestos y las que realizará el comité de implantación.

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

II.- OBJETIVOS

A) OBJETIVOS GENERALES:

- Establecer las actividades necesarias para implantar el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, de tal manera que dicho sistema se convierta y se deje operando adecuadamente. Considerando las necesidades y condiciones que posea actualmente cada uno de los proyectos y/o programas dentro de la Organización de Desarrollo.
- Proporcionar una herramienta técnica básica que contribuya al desarrollo de las actividades a realizar por el comité de implantación.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer las actividades necesarias para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- Determinar las mejores estrategias que faciliten la implantación del sistema propuesto para la aplicación de técnicas administrativas a organizaciones de desarrollo.
- Establecer la secuencia oportuna de las diferentes actividades de implantación, a fin de que los objetivos puedan ser alcanzados en forma oportuna.
- Servir como instrumento de dirección, proporcionando al coordinador del comité y a los asesores, el conocimiento de los diferentes puestos, de tal manera que les permita desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de las funciones.
- Identificar adecuadamente las actividades que corresponde a cada puesto del comité de implantación.

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

III.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

El campo de aplicación de este manual, comprende los diferentes puestos que conforma el comité de implantación y las actividades a desarrollarse para la puesta en marcha del sistema propuesto. Y su aplicación se da sobre cada uno de los puestos del comité de implantación, y la Dirección General de la Organización de Desarrollo.

IV.- INSTRUCCIONES PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.-

El presente manual se ha elaborado de tal forma que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra manera harán uso de él y para la cual se darán las siguientes instrucciones:

- a) El personal que forma el comité de implantación deberá conocer e interpretar adecuadamente éste manual.
- b) Este manual no es la solución a todos los problemas que enfrentará el comité de implantación referente a la puesta en marcha del sistema, sino más bien debe tomarse como un instrumento de apoyo en la toma de decisiones, tendientes a superar dificultades que se presenten en el desarrollo de la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- c) La modificación como la actualización del manual debe ser periódica, por lo menos cada tres meses.
- d) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.
- e) Las funciones, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos, plasmados en este manual deberán ser cumplidos por el personal del comité.

**MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

V.- PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 1 DE 1 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATÉGIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTACIÓN	
Las estrategias de implantación se desarrollarán para la ejecución de la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, el cual esta integrado por cinco unidades: Planeación, Organización y Desarrollo, Integración Organizacional, Dirección y Control. Y para las cuales se establecerán algunas acciones de implantación que son válidas para todas las unidades, y otras que son propias para cada una de ellas.	
PRINCIPALES ESTRATÉGIAS DE IMPLANTACIÓN	
A) Establecer para cada una de las unidades (planeación, organización, integración, dirección y control), un proceso de implantación por separado, pero que sea realizado en forma integrada. Con el objetivo de dar un tratamiento adecuado que garantice el éxito de la implantación como unidades individuales y como todo un sistema integrado de trabajo. B) Obtener la aprobación y apoyo de la dirección de la organización y la junta de accionistas para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, presentándoles y mostrándoles los beneficios que se obtendrán de la propuesta tanto para la Organización, como para lo donantes y la sociedad salvadoreña. C) Lograr que se oficialice el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, su estructura organizativa, los manuales de descripción de puestos y de organización. Por parte de la Junta Directiva, Dirección General de la Organización de Desarrollo y los diferentes Gerentes de Proyectos y/o Programas, a fin de hacer efectivo el apoyo obtenido a la puesta en marcha del sistema propuesto. D) Involucrar a los gerentes de proyectos y/o programas y al personal que integrarán los comités y equipos de trabajo que será responsable de la operatividad del sistema, en las actividades que se consideren convenientes para el proceso de implantación y puesta en marcha de dicho sistema, con el propósito de que se garantice un buen desarrollo. Colocándolos dentro de la estructura organizativa del comité de implantación del sistema propuesto al proyecto y/o programa que pertenece.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOMBRE DEL PROCESO: PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 1 DE 1 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: ESTABLECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN

- A) Las actividades que se proponen para llevar a cabo el plan de implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial son las siguientes:
- B) Establecimiento del Comité de Implantación
- C) Aprobación y Autorización de la Implantación del Sistema
- D) Presentación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial al personal del proyecto y/o programa seleccionado.
- E) Reubicación y capacitación de personal.
- F) Determinación, identificación y análisis del financiamiento para el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- G) Adquisición y reubicación de mobiliario y equipo
- H) Adquisición de Recursos Adicionales
- I) Puesta en marcha de la propuesta del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- J) Período de observación y prueba
- K) Evaluación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial
- L) Operación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial
- M) Mantenimiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 1 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: DEL ESTABLECIMIENTO DEL COMITÉ DE IMPLANTACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
A) <u>ESTABLECIMIENTO DEL COMITÉ DE IMPLANTACIÓN -</u> Esta actividad consiste en formar un comité para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, el cual tendrá a su cargo el desarrollo de las actividades para la implantación del Sistema Propuesto. En donde será responsabilidad de la Dirección General de la Organización de Desarrollo el conformar el comité de implantación. Para efectos de que la Organización no incurra en gastos mayores, se estima necesario el establecer como el comité de implantación a los integrantes de la Unidad de Planeación para que ellos realicen las actividades relacionadas con la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.	
COMITÉ EJECUTOR DE LA IMPLANTACIÓN	
El comité encargado de la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, será el Comité de Planeación de la primera Unidad que integra el Sistema; debido a que con ello se bajan los costos de implantación y se utilizan al máximo los recursos con los cuales cuenta la Organización de Desarrollo. Para tal caso el Comité de Planeación estará integrado por las siguientes Personas: - El Coordinador del Comité, el cual representa al Gerente del Proyecto y/o Programa al cual se le implantará el Sistema. - Asesor Técnico y/o de Desarrollo, el cual viene a ser ejecutado por el jefe de dicha área. - Asesor Financiero, el cual será representado por el jefe del área financiera para la ejecución del cargo. - Asesor Psicológico, el cual estará representado por el jefe del área de Psicología. - Asesor de Computó, el cual representa al área de computo del proyecto y/o programa.	

**PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER
EL COMITÉ DE IMPLANTACIÓN**

- I) Las personas que conformarán el comité serán los diferentes encargados de las áreas de trabajo que integran el proyecto y/o programa seleccionado para la implantación del sistema. Y a los cuales se les ha denominado como Asesores del Comité de Planeación, las áreas de representación en el comité son: Técnica y de Desarrollo, Financiera, Psicológica y Computo. Sin embargo, esto será establecido tomando en cuenta la estructura funcional del proyecto y/o programa al cual se le implantará el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- II) El comité será establecido oficialmente por la Dirección General de la Organización de Desarrollo.
- III) Una vez establecido el comité de planeación y designados en cada uno de los puestos que tendrán en el marco de trabajo del comité según se identificó en el Manual de Descripción, el coordinador del comité para este caso será el Gerente del proyecto y/o programa los convocará para realizar la primera reunión oficial del comité para establecer las bases de trabajo y disciplinarias que los regirán.
- IV) Posteriormente, el Gerente del proyecto y/o programa (coordinador del comité) y el Director General de la Organización determinarán las actividades a realizar por el comité para cumplir con la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, y prepararán la documentación y el cronograma de actividades para la ejecución del sistema.
- V) Finalmente, una vez analizados los puntos de reglamentación y establecido el cronograma de trabajo del comité, el Director General de la Organización de Desarrollo dará el nombramiento oficial y la asignación de cada uno de los puestos al personal que integrará el comité de planeación. Después corresponderá al Gerente del Proyecto y/o Programa presentar el plan de trabajo y cronograma de actividades de implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 3 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
B) <u>APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.-</u> Con esta actividad se iniciará el plan de implantación para la aprobación y autorización del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial por parte de la Junta de Accionistas de la Organización de Desarrollo.	
PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER EL PLAN DE IMPLANTACIÓN	
i) Convocar a una reunión extraordinaria a los miembros de la Junta de Accionistas, en la cual se expondrá el plan de implantación a seguir por el comité de planeación para la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. ii) Presentación de la propuesta de implantación a la Junta de Accionistas por el Coordinador del Proyecto y/o Programa (Gerente encargado del desarrollo del proyecto). iii) Una vez expuesto y aclaradas las dudas que surjan en el proceso y habiendo logrado un acuerdo entre la Junta de Accionistas y el Comité de Planeación, se procederá a levantar el acta correspondiente por parte de la Junta de Accionistas para la aprobación y autorización de la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en la Organización de Desarrollo. La cual se dará copia al Director General de la Organización y al Gerente del Proyecto y/o Programa correspondiente. iv) Posteriormente, al levantamiento del acta de aprobación y autorización de la Junta de Accionistas, los integrantes del comité de planeación realizarán los ajustes necesarios a partir de las observaciones hechas por la Junta de Accionistas de la Organización de Desarrollo o bien por el propio comité de planeación. v) Finalmente, se realizarán los trámites administrativos necesarios para dar el respaldo legal a la estructura organizativa, manuales y demás aspectos aprobados.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 4 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PERSONAL DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA SELECCIONADO.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
C) <u>PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PERSONAL DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA SELECCIONADO.-</u> Son las actividades a realizar por el Gerente del Proyecto y/o Programa (Coordinador del Comité) orientadas a concientizar al personal que lo integran en las diferentes áreas de trabajo sobre el Sistema Propuesto, los beneficios para el proyecto y/o programa y permitir así su adecuada implantación y operación.	
ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LA PRESENTACIÓN	
i) Reproducción de documentos que describirán el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, incluyendo el Plan de Implantación a realizarse. ii) Presentación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial al personal que conforman el proyecto y/o programa que se verá involucrado en la implantación del funcionamiento del sistema, sobre todo en lo que concierne a los procedimientos de gestión. iii) Reuniones con el personal involucrado directamente en la implantación del funcionamiento del sistema propuesto, para explicar los objetivos y beneficios; así como también para discutir sobre la misma y su correspondiente plan de implantación. A fin de evacuar dudas y recibir sugerencias. iv) Efectuar los ajustes que se consideren necesarios a partir de las sugerencias del personal involucrado en la implantación del funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, a efectos de lograr un adecuado desarrollo de éste.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 5 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE REUBICACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
D) <u>REUBICACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL-</u> Esta actividad busca la reubicación y capacitación de los recursos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, cuyo responsable en llevar acabo esta actividad será el Gerente del Proyecto y/o Programa en conjunto con el Asesor Financiero del comité de Planeación. Es necesario que el personal que integrarán los diferentes puestos dentro del Sistema propuesto sean adiestrados en lo que respecta a su nuevo puesto de trabajo para conocer el alcance de sus funciones y responsabilidades, así como también los procedimientos a seguir, y el uso adecuado de formularios y documentos, por lo tanto deberá desarrollarse una estrecha coordinación con todas las personas que integran el proyecto y/o programa en sus diferentes áreas funcionales de trabajo.	
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Es necesario que el personal que integrarán los diferentes puestos dentro del Sistema propuesto sean adiestrados en lo que respecta a su nuevo puesto de trabajo para conocer el alcance de sus funciones y responsabilidades, así como también los procedimientos a seguir, y el uso adecuado de formularios y documentos, por lo tanto deberá desarrollarse una estrecha coordinación con todas las personas que integran el proyecto y/o programa en sus diferentes áreas funcionales de trabajo. Por lo tanto se desarrollarán programas que involucren el funcionamiento (administrativo, técnico, etc.) de cada una de las Unidades que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. De tal manera, que los programas deberán comprender dos niveles: - Nivel Directivo: El cual estará orientado al convencimiento y operación de los mandos superiores que serán los encargados de la operación, coordinación y control de las actividades que realizarán sus subalternos dentro de la misma.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 6 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE REUBICACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- **Nivel Operativo:** Será necesaria la capacitación tanto del personal que se ha reubicado en los diferentes puestos de trabajo de los comités y equipos de trabajo. Esta capacitación, enfocará y desarrollará la identificación del personal con sus nuevas responsabilidades y tareas principales; conociendo con ello el alcance de sus funciones y autoridad, así como también los procedimientos a aplicar y el uso correcto de los formularios y documentos.

ASPECTOS A CONTEMPLAR PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1. Entrenamiento para el buen funcionamiento del sistema, según la unidad a que corresponda.
2. Entrenamiento para el uso del Sistema, según la unidad a la que pertenezca.
3. Enfoque global sobre el funcionamiento del Sistema Integrado de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
4. Fundamentos de teoría administrativa, organizativa, métodos, dirección de recursos y evaluación del desempeño.

REUBICACIÓN DE PERSONAL

La ubicación de personal que se desarrollará para el funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial se hará, asignando nuevos cargos al personal dentro de la estructura organizativa propuesta con base a lo establecido en los manuales de organización y puestos.

Esta reubicación deberá considerarse en el marco de una promoción de personal, con las posibilidades de una mejor formación profesional, cursos de capacitación, tecnificación del trabajo, reconocimientos y mejores condiciones de trabajo. Lo que respecta a si se les asignará un salario adicional, corresponderá a las decisiones tomadas por la Junta de Accionistas si corresponde a nuevas responsabilidades asignadas a su cargo o si se les proporcionará una bonificación "X" como incentivo para su mejor desempeño.

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 7 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE DETERMINACIÓN, IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO PARA EL SISTEMA PROPUESTO.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
E) <u>DETERMINACIÓN, IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO PARA EL SISTEMA PROPUESTO.-</u> Para llevar acabo la ejecución del Sistema de Técnicas de Ingeniería Industrial se necesitará contar con los recursos económicos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de éste, donde el responsable de ésta actividad será la Dirección General de la Organización, el Gerente del Proyecto y/o Programa y el Asesor Financiero. Por lo tanto, se deberá elaborar informes necesarios según se describe en el Manual de la Organización y Descripción de Puestos.	
FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO	
El financiamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial estará determinado por los donantes para la ejecución del Proyecto y/o Programa. Para lo cual, el Gerente del Proyecto y/o Programa (Coordinador del Comité) tendrá que presentar un informe del Sistema a los financiadores del Proyecto y/o Programa de tal manera que se analicen los puntos favorables que permitirán desarrollar un mejor trabajo y un eficiente servicio a la sociedad Salvadoreña. Por otra parte, se puede financiar el Sistema por medio de fondos propios de la Organización la puesta en marcha del sistema. Mientras se aprueba el presupuesto de operación por parte de los donantes del proyecto y/o programa.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 8 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE ADQUISICIÓN Y REUBICACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
F) <u>ADQUISICIÓN Y REUBICACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO.-</u> Esta actividad busca el aprovisionamiento del mobiliario y equipo de oficina necesario para el funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial y posteriormente efectuar una distribución de los mismos.	
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	
Para la adquisición de mobiliario y equipo propuesto, se evaluará la posibilidad de adquirirlos dentro de los recursos existentes en el proyecto y/o programa y determinar cuales se comprarán, realizándose así los trámites siguientes: 1. Evaluación de la Adquisición de mobiliario y equipo. 2. Trámites para la asignación a las diferentes unidades del sistema. 3. Traspaso o compra.	
REUBICACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO	
La reubicación del mobiliario y equipo contemplará la reasignación de los espacios y posiciones de dicho mobiliario y equipo existentes en el proyecto y/o programa y dentro de la asignación de espacio para la infraestructura en que funcionará la propuesta, donde se hará la instalación del mobiliario y equipo. El encargado para esta actividad será cada uno de los Asesores del comité a través de sus diferentes áreas de trabajo.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 9 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS ADICIONALES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
G) <u>ADQUISICIÓN DE RECURSOS ADICIONALES-</u> Será el aprovisionamiento de todos los recursos adicionales y/o complementarios para el buen funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, en cuanto a mobiliario y equipo de computación, papelería de oficina y material de apoyo didáctico. Los responsables de ésta actividad serán el Asesor Técnico y de Desarrollo y el Asesor Financiero del Comité de Planeación.	
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO DE COMPUTACIÓN	
Referente al mobiliario y equipo de computación, se hará la adquisición para la instalación del equipo de: - Muebles para computadora (reasignado de los recursos disponibles por el proyecto y/o programa). - Muebles para impresora (reasignado del recurso disponible por el proyecto y/o programa). - Muebles para documentos y papelería, los cuales estarán contemplados en los presupuestos de gastos de operación para las diferentes unidades que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.	
ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE APOYO DIDÁCTICO	
El rubro de material de apoyo didáctico, se refiere a la adquisición de material de apoyo didáctico para el soporte de la implantación del Sistema en cuanto a: - Proyector (Reasignados por la Organización de Desarrollo) - Pizarras (Contenido en el Presupuesto de mobiliario y equipo a utilizar).	
PASOS BÁSICOS PARA LA ADQUISICIÓN	
1. Trámites para la autorización de la adquisición. 2. Selección del proveedor. 3. La adquisición del material necesario.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 10 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE PUESTA EN MARCHA, PERÍODO DE OBSERVACIÓN Y PRUEBA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN

H) PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.-

Consistirá en llevar a la práctica cada una de las unidades componentes del sistema propuesto que han sido identificadas según las necesidades de las gestiones de administración dentro del desarrollo de los proyectos y/o programa de la Organización por medio de una investigación de campo; a través de la metodología de implantación que fue aprobada por la Junta de Accionistas de la Organización de Desarrollo.

Esta actividad se referirá al arranque del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial y procedimientos propuestos, donde la dirección del comité de planeación será el responsable de dicha implantación, y es así como se definirá una fecha en la que se dará la Puesta en Marcha definitiva del Sistema. Con el fin de no crear problemas organizativos y administrativos o duplicidad de las tareas a realizar dentro del proyecto y/o programa.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN

I) PERÍODO DE OBSERVACIÓN Y PRUEBA.-

Después de iniciada la implantación del sistema, se realizará el período de observación y pruebas globales referentes al funcionamiento y desarrollo de la implantación del sistema; con el fin de identificar desviaciones o inconsistencias del sistema y desarrollar acciones correctivas que conlleven a retroalimentar el sistema, para determinar la confiabilidad de éste. El responsable de realizar ésta actividad será el Gerente del Proyecto y/o Programa (Coordinador del Comité).

En el período de observación, se hará un análisis estrecho del funcionamiento de los aspectos administrativos, estructura organizativa, manuales de puestos y lineamientos generales; mientras que en el período de prueba se hará una verificación de cada proceso de implantación de modo independiente.

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 11 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
I) <u>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.</u> - Será la actividad encaminada a realizar la evaluación de los resultados obtenidos en el período de observación y prueba, para la realización de ajustes que surgirán acerca del sistema. Donde el responsable de ésta actividad será el ASESOR TÉCNICO del comité de planeación, con la colaboración de los diferentes asesores que conforman el comité de planeación.	
PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	
1. <u>Definición de Objetivos de Evaluación:</u> La evaluación tendrá como propósito el medir la eficiencia de la implantación del funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. 2. <u>Definición de Criterios de Evaluación:</u> Se deberán establecer criterios cualitativos y cuantitativos que permitirán medir la implantación del funcionamiento del Sistema. Para ello, se tendrá que tomar en cuenta como criterios cualitativos los costos, tiempo y los beneficios de la implantación del Sistema. 3. <u>Determinación de las Desviaciones:</u> A partir de la implantación del funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en el período de prueba y tomando como parámetro el nivel de la actividad esperada e incluso los resultados del sistema; de tal manera, que se establezcan así las desviaciones presentadas durante dicha prueba del Sistema. 4. <u>Análisis de las Desviaciones:</u> Con éste análisis se determinará la causa real de las desviaciones presentadas durante la prueba del Sistema. 5. <u>Correcciones y Ajustes del Sistema:</u> En este paso se desarrollarán las acciones de ajustes y correcciones al Sistema a fin de evitar las desviaciones presentadas y poner en operación el Sistema. Las correcciones o ajustes se realizarán a los diferentes elementos involucrados en la implantación del Sistema propuestos.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PROCESO: ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	PÁG. 12 DE 12 CÓDIGO: PDI
DESCRIPCIÓN: PROCESO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
K) <u>OPERACIÓN DE SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL</u> Esta actividad se referirá al inicio de la operación definitiva del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial a través de sus cinco unidades que lo conforman: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Cuyo responsable de ésta actividad será el Gerente del Proyecto y/o Programa en conjunto con los asesores de la Unidad de Planeación. Definiéndose para ello una fecha, que se deberá estipularse un seguimiento que permita corregir desviaciones y garantizar que los resultados sean eficientes. Cuando las operaciones estén ejecutándose sin problemas, deberá revisarse la documentación de implantación del sistema para compararlos con el funcionamiento real y efectuar la actualización necesaria.	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE IMPLANTACIÓN	
L) <u>MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL -</u> Será la actividad orientada a conservar el Sistema propuesto en los niveles máximos de eficiencia; cuya responsabilidad de realizar ésta actividad será la del ASESOR TÉCNICO Y DE COMPUTO del Comité de Planeación. Es así como a través del Mantenimiento se buscará reducir los errores provenientes en la implantación del sistema, y los ocasionados por los cambios en la reasignación de los recursos, con el propósito de mejorar el funcionamiento, operatividad y alcance de dicha implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.	
PASOS PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA	
1. <u>Mantenimiento de Emergencia:</u> Este será el que se realice en forma frecuente y requiere de acción inmediata. 2. <u>Mantenimiento Ordinario:</u> Es el que se presenta en forma frecuente y se requiere para la actualización del Sistema. 3. <u>Mantenimiento Preventivo:</u> Es el que se realizará de manera continua y se requiere de programarlo para realizarlo al finalizar una tarea establecida.	

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VII.- PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Una vez identificadas las actividades a realizar para el funcionamiento del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, se hace necesario presentarlas en orden secuencial para establecer así el tiempo en que se incurrirá para la implantación del sistema propuesto.

Para ello, se utilizará el método PERT (Program Evaluation Review Technique), en el cual se programarán las actividades y se identificará la ruta crítica que muestre el tiempo más corto en el que se implantará el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

**A) CUADRO PROGRAMÁTICO DE LA IMPLANTACIÓN DEL
SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CUADRO PROGRAMATIVO DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA
DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

LETRA	ACTIVIDAD	DEPENDENCIA	TO	TN	TP	TE
a	<i>Establecimiento del Comité de Planeación</i>		1	2	3	2.00
b	<i>Aprobación y autorización de la implantación del Sistema Propuesto</i>	A	1	2	4	2.16
c	<i>Determinación, Identificación, y análisis del financiamiento del Sistema Propuesto.</i>	B	1	2	4	2.16
d	<i>Presentación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial al Personal del Proyecto y/o Programa.</i>	C	1	2	3	2.00
e	<i>Reubicación y Capacitación del Personal.</i>	D	1	2	4	2.16
f	<i>Adquisición y Reubicación de Mobiliario y Equipo.</i>	E	1	2	3	2.00
g	<i>Adquisición de Recursos Adicionales</i>	E	1	2	3	2.00
h	<i>Puesta en Marcha de la Propuesta del Sistema</i>	E,F Y G	5	6	7	6.00
i	<i>Periodo de Observación y Prueba</i>	H	1	2	3	2.00
j	<i>Evaluación del Sistema Propuesto</i>	I	1	2	3	2.00
k	<i>Operación del Sistema Propuesto</i>	J	1	1	2	1.17

NOMENCLATURA:

- TIEMPO: EN SEMANAS
- TO : TIEMPO OPTIMO
- TN : TIEMPO NORMAL
- TP : TIEMPO PESIMISTA
- TE : TIEMPO ESPERADO

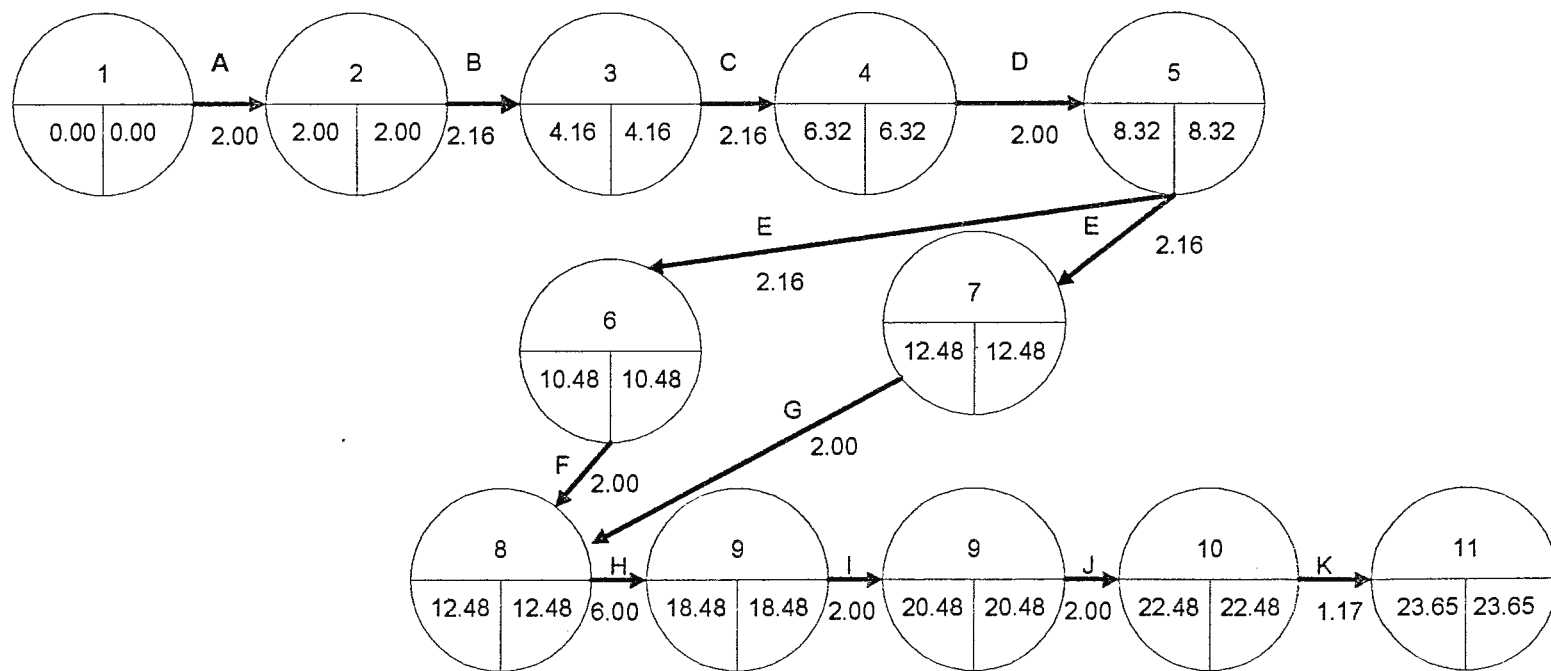
$$TE = \frac{TO + 4TN + TP}{6}$$

**MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL****B) DIAGRAMA DE FLECHAS.-**

A través del Diagrama de Flechas se muestra la frecuencia de las actividades a realizar para el proceso de implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

El diagrama permitirá determinar, el tiempo más corto para el desarrollo de la implantación, siendo este tiempo de 24 Semanas aproximadamente.

**" DIAGRAMA DE FLECHAS DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA
DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

C) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN.-

Una vez definidas las actividades que se realizarán para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, su secuencia y tiempos esperados se procederá a definir el programa de calendarización para la implantación del sistema.

El programa indicará las fechas de inicio y finalización de cada una de las actividades, por lo que se hará un instrumento de control y seguimiento de la implantación.

Debido a que el menor tiempo posible para la realización de la implantación es de 24 Semanas aproximadamente (tal como se determinó en la ruta crítica), por lo tanto se tiene que el Plan de Implantación se llevará a cabo aproximadamente en siete meses.

Y para efectos de convivencia de la implantación del Sistema, será necesario el realizar la implantación al inicio del mes de Mayo a Noviembre de 1999, con el objetivo que comience la operación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en condiciones normales de Enero del año 2,000.

TABLA DESCRIPTIVA DE ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN (SEMANAS)

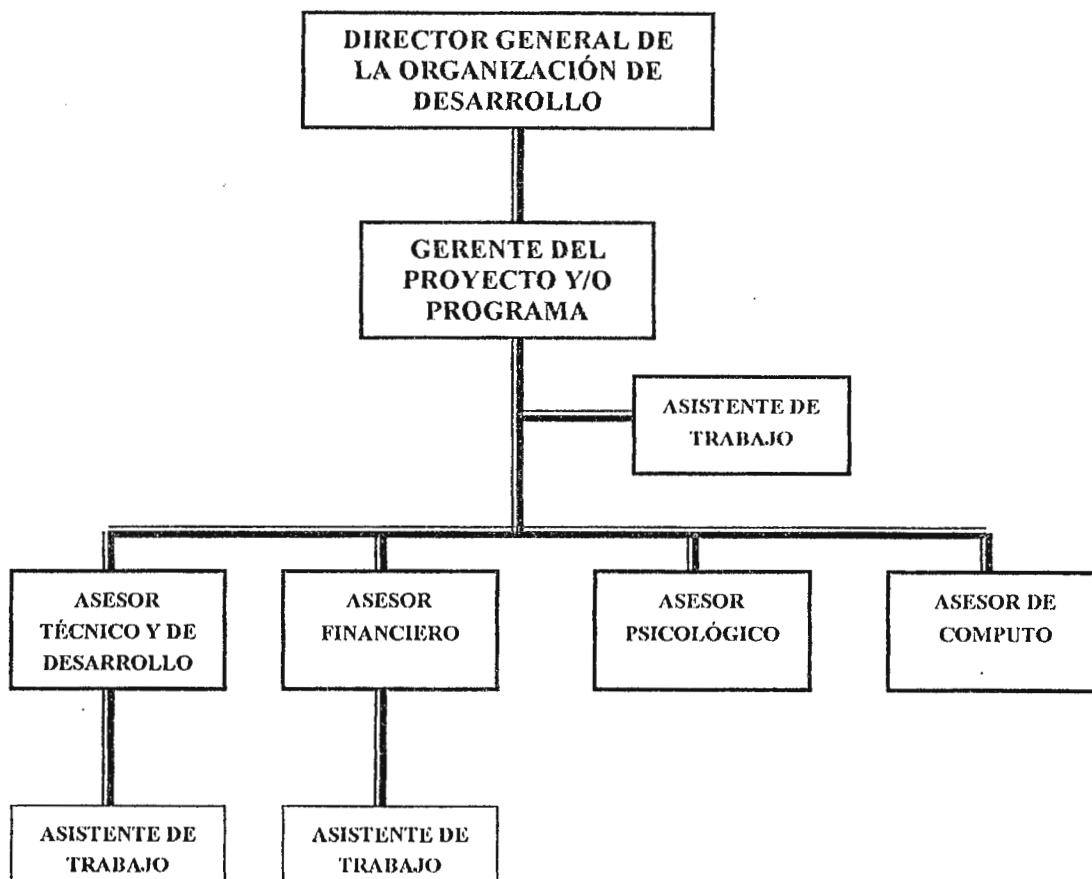
LETRA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INICIO	FIN
A	Establecimiento del Comité de Planeación	2.00	01/05/99	15/05/99
B	Aprobación y autorización de la implantación del Sistema Propuesto	2.16	16/05/99	31/05/99
C	Determinación, Identificación y Análisis del financiamiento del Sistema Propuesto	2.16	01/06/99	15/06/99
D	Presentación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial	2.00	16/06/99	30/06/99
E	Reubicación y Capacitación del Personal	2.16	01/07/99	15/07/99
F	Adquisición y Reubicación de Mobiliario y Equipo	2.00	16/07/99	30/07/99
G	Adquisición de Recursos Adicionales	2.00	31/07/99	14/08/99
H	Puesta en Marcha de la Propuesta del Sistema	6.00	15/08/99	30/09/99
I	Período de Observación y Prueba	2.00	01/10/99	15/10/99
J	Evaluación del Sistema Propuesto	2.00	16/10/99	31/10/99
K	Operación del Sistema Propuesto	1.17	01/11/99	15/11/99

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO

ACTIVIDAD	CALENDARIO PARA EL AÑO DE 1999																															
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a. Establecimiento del Comité de Planeación	■	■																														
b. Aprobación y Autorización de la implantación del sistema propuesto			■	■																												
c. Determinación, Identificación y Análisis del financiamiento del sistema propuesto.					■	■	■																									
d. Presentación del Sistema Propuesto							■	■	■																							
e. Reubicación y Capacitación del Personal									■	■	■																					
f. Adquisición y Reubicación de Mobiliario y Equipo											■	■																				
g. Adquisición de Recursos Adicionales													■	■	■																	
h. Puesta en Marcha del Sistema Propuesto														■	■	■	■	■	■													
i. Período de Observación y Prueba																				■	■											
j. Evaluación del Sistema Propuesto																						■	■	■								
k. Operación del Sistema Propuesto																								■	■							

**MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

VIII.- ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE IMPLANTACIÓN.-



**MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL****IX.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL
COMITÉ DE IMPLANTACIÓN.-**

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: CDI
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: JUNTA DE ACCIONISTAS	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - ASESORES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: * PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Controlar y coordinar las diferentes actividades de implantación en cada unidad que conformará el Sistema de Técnicas de Ingeniería Industrial a través del comité de Planeación. • Coordinar con los integrantes del Comité de Planeación las actividades, para determinar las necesidades y expectativas de implantación del sistema dentro del proyecto y/o programa. • Supervisar el desarrollo de las actividades desarrolladas por cada uno de los integrantes del Comité de Planeación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Junta Directiva de Accionistas - Donantes del Proyecto y/o Programa - Gerente del Proyecto y/o Programa - Asesores del Comité de Planeación - Asistentes de Trabajo.	

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales.
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 8 años en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Administración de Personal
- Formulación y evaluación de proyectos y/o programas sociales
- Fundamentos de computación
- Conocimientos de técnicas de negociación
- Fundamentos Financieros

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: CDI
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASESORES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: * EFECTUAR EL TRABAJO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Apoyar y ejecutar las diferentes actividades de implantación del Sistema de Técnicas de Ingeniería Industrial a través del comité de Planeación. • Formular propuestas de desarrollo para la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. • Cumplir con el tiempo establecido según el programa de implantación propuesto para la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. • Supervisar el desarrollo de las actividades desarrolladas por cada uno de los integrantes del Comité de Planeación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director General de la Organización - Asesores del Comité de Planeación - Asistentes de Trabajo. - Subordinados del proyecto y/o programa	

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales.
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Administración de Personal
- Formulación y evaluación de proyectos y/o programas sociales
- Fundamentos de computación
- Conocimientos de técnicas de negociación
- Fundamentos Financieros
- Organización y Métodos
- Métodos para la Planificación en lo que a coordinación se refiere

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASESORES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: CDI
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - SUBORDINADOS DE TODO EL PROYECTO Y/O PROGRAMA - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: * DETERMINAR Y EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Determinar los objetivos y beneficios de la propuesta sobre la implantación del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. • Desarrollar las actividades necesarias para lograr concientizar a los integrantes del proyecto y/o programa, y especialmente a los que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial para el buen funcionamiento del mismo. • Cumplir con el tiempo establecido según el programa de implantación propuesto para la puesta en marcha del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. • Implementar estrategias de implantación para cada una de las unidades que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del Proyecto y/o Programa - Asesores del Comité de Planeación - Asistentes de Trabajo. - Subordinados del proyecto y/o programa	

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** El grado académico que se requiere para cada uno de los asesores son los siguientes: Ingeniero Industrial, Lic. Administración, Lic. Contaduría y Finanzas, Lic. Psicología, Ing. Computo.
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Administración de Personal
- Formulación y evaluación de proyectos y/o programas sociales
- Fundamentos de computación
- Conocimientos de técnicas de negociación
- Fundamentos Financieros
- Organización y Métodos
- Métodos para la Planificación en lo que a coordinación se refiere

MANUAL DE PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: CDI
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DESARROLLLO Y ASESORES DEL COMITÉ	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: * DESARROLLAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE APOYO AL PROCESO DE IMPLANTACIÓN.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de lineamientos de trabajo anual por área específica de trabajo. - Digitación de los contenidos de los diferentes manuales de puestos y funciones de las áreas que conforman el proyecto y/o programa. - Encargarse de sacar las respectivas fotocopias de los documentos para distribuirlos a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Brindar apoyo en otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades de trabajo del comité de planeación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del Proyecto y/o Programa - Asesores del Comité de Planeación - Asistentes de Trabajo. - Subordinados del proyecto y/o programa	

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Último año de la Universidad o Técnico
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año de experiencia laboral

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de manual de organización
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Donimio de las tareas básicas del áreas Técnica, Financiera, Psicológica y Computo

CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de graduación realizado, se puede establecer las siguientes conclusiones:

1. Han sido concretadas y expuestas en el capítulo I las distintas áreas de estudio que conforman las Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. Las cuales sirven de parámetro para el diseño del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial a Organizaciones de Desarrollo dedicadas al Fomento de la educación integral en El Salvador.
2. Fueron presentadas en el Capítulo II, las principales características comunes del comportamiento de las Organizaciones de Desarrollo, con lo cual se realizó mejor el diseño de los instrumentos de investigación; el diagnóstico de la información recopilada. Así como también, dio la pauta para la creación de la conceptualización del Sistema Propuesto de Técnicas Administrativas.
3. La metodología de la Investigación de campo, establece la muestra de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación en El Salvador y el número de empleados a encuestar para la recopilación de información. De tal manera, que se estipularon cada uno de los cuestionarios tipos que se aplicaron para el diagnóstico de la situación actual de las Organizaciones de Desarrollo.
4. El proceso de diagnóstico de la información recopilada estableció los principales problemas a resolver. De la cual se implementaron las bases fundamentales de trabajo, los contenidos a desarrollar y las unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
5. Cada una de las Unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, representa las cinco grandes áreas que conforman la Administración de Organizaciones a través de los diferentes proyectos y/o programas ejecutados. De tal forma, que el eficiente desarrollo de cada una de las Organizaciones dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, permitirá brindar un mejor servicio a la Sociedad Salvadoreña y por otra parte el mejor rendimiento de las metas establecidas. Las cuales darán un mayor voto de confianza a las Organizaciones de Desarrollo con los donantes para que sigan financiando proyectos sociales encaminados al fomento de la educación en el país.

6. El conjunto de Unidades del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial cuenta con la especificación de sus elementos componentes, recursos necesarios y la manera de interactuar en su medio. Esto fue realizado con el propósito de control de los mismos para lograr buenos resultados.
7. El estudio económico del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial representa la inversión requerida para la puesta en marcha de cada una de las Unidades que lo conforman, el cálculo de los recursos necesarios tanto material y humano para su funcionamiento.
8. La implantación del Sistema propuesto se realizará a través del Comité de Planeación, el cual esta regulado por el Gerente de Proyecto y/o programa como coordinador del comité y cada uno de los diferentes jefes de área de trabajo que los mismos. Esto se establece así para dar mayor eficiencia y agilización de la implantación de las Unidades Propuestas.

RECOMENDACIONES

- El recurso humano establecido para la operación del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, obedece al criterio de recursos necesarios para el funcionamiento de los primeros tres años. A medida que los proyectos vayan aumentando dentro de la Organización de Desarrollo para atender a mayor porcentaje de la Sociedad Salvadoreña, deberán estructurarse dichos recursos de acuerdo a las demandas exigentes.
- Otra manera para poder cubrir la inversión del Sistema de Aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, es por medio de la obtención de bonos de participación de la Junta de Accionistas que integran la Organización de Desarrollo.
- El comité de planeación encargado para la implantación del Sistema Propuesto, deberán identificar y anticiparse a los problemas y oportunidades que se les presenten; por otra parte, también deberán verificar y hacer cambios si es necesario en las actividades de la puesta en marcha del sistema, de tal manera que se asegure la eficiencia de los servicios de asistencia técnica.
- El establecimiento de una bonificación al salario devengado por cada una de las personas que integrarán los comités y equipos de trabajo estará a cargo de la Dirección General de la Organización, La Gerencia del Proyecto y/o Programa para la aprobación de dicha bonificación; la cual permitirá que las personas trabajen más eficientemente.

GLOSARIO

- ♦ **ADMINISTRACIÓN:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados.
- ♦ **APLICACIÓN:** Afición y asiduidad con que se hace alguna cosa, especialmente el estudio. Emplear un método para conseguir un fin.
- ♦ **CAPACITACIÓN:** Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y dominio que tenga una persona en el desarrollo de una actividad en especial.
- ♦ **COMERCIALIZACIÓN:** Se define como un aspecto parcial del mercadeo, y consiste en el movimiento de bienes entre productores y usuarios.
- ♦ **COMUNICACIÓN:** Es la transferencia de información de una persona a otra, en que la información la entienden tanto el emisor como el receptor.
- ♦ **CONTROL:** Se conoce como la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.
- ♦ **COORDINACIÓN:** Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo en el cumplimiento de propósitos y objetivos de grupo.
- ♦ **DIRECCIÓN:** Es la función que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.
- ♦ **EFICACIA:** Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.
- ♦ **EFICIENCIA:** Es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.
- ♦ **ENFOQUE:** Acción y efecto de enfocar. Manera de considerar y tratar un asunto determinado.
- ♦ **EVALUACIÓN:** Acción y efecto de dar valores a una determinada examinación del comportamiento o tarea.
- ♦ **ENCUESTA:** Se trata de un método empírico de investigación que supone la elaboración de un cuestionario, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones sobre determinados asuntos que poseen las personas seleccionadas en la muestra.

- ♦ **ENTREVISTA PERSONAL:** Es un medio que se emplea en la investigación de campo para facilitar el trabajo durante las primeras fases de la investigación o para requerir información específica cuando ya esta en la fase de recopilación de la información.
- ♦ **FINANCIAMIENTO:** Captación de Ahorros o fondos a fin de destinarlos para la inversión que se efectuará.
- ♦ **INTEGRACIÓN:** Es la función que se encarga de ocupar y mantener ocupados a los puestos en la estructura organizacional con personas competentes.
- ♦ **INGENIERÍA:** Es el arte de aplicar conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento o utilización de las técnicas industriales en todas sus determinaciones.
- ♦ **PLANEACIÓN:** Consiste en la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.
- ♦ **MERCADEO:** Es el área en la cual convergen las fuerzas de la demanda y la oferta para establecer un precio.
- ♦ **MUESTREO ALEATORIO SIMPLE:** Es el tipo más conocido de muestra probabilística en el que cada miembro de la población tiene igual oportunidad de figurar en la muestra
- ♦ **ORGANIZACIONES DE DESARROLLO:** Instituciones que tratan de promover ayuda concreta y eficaz a la población objetivo, hasta donde sus medios y capacidades le permitan brindarles un servicio.
- ♦ **OMNÍMODO:** Se refiere a la cualidad de posición Absoluta o Total de una determinada acción.
- ♦ **SISTEMA:** Conjunto de principios enlazados entre sí para contribuir a lograr un fin determinado.
- ♦ **TÉCNICAS:** Conjunto de conocimientos de un arte o ciencia. Pericia o habilidad para usar esos procedimientos.
- ♦ **TOMA DE DECISIONES:** Selección entre alternativas de un curso de acción; selección racional de un curso de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFREDO RODRÍGUEZ CUADRADO – ANTONIO MÁRQUEZ SERRANO, TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE SISTEMAS, (ESPAÑA 1993).
- E. REYES PÉREZ, CONTABILIDAD DE COSTOS TOMO I Y II, (MÉXICO 1991).
- FEDISAL/LIC. MARIO NÓCHEZ, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, (EL SALVADOR 1998).
- FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE), DIRECTORIO DE INSTITUCIONES CAPACITADORAS DE AGENTES DE CAMBIOS EDUCATIVOS, (EL SALVADOR 1996).
- GABRIEL BACA URBINA, EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2^{DA} EDICIÓN, (MÉXICO 1990).
- GEORGE L. MORRISEY, PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, (MÉXICO 1996).
- GESTIÓN NORSUD, GERENCIA EN LAS ONG'S, (CANADA 1993).
- GIBSON JAMES L., ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO.
- GUILLERMO GÓMEZ CEJA, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, (MÉXICO 1994).
- HAROLD KOONZT – HEINZ WEIHRICH, ADMINISTRACIÓN, (ESPAÑA 1994).
- IGNACIO GIL-LEONOR RUÍZ-JESÚS RUÍZ, LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA, (ESPAÑA 1997).
- RAMÓN SOPENA S.A., ARISTOS DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, (ESPAÑA 1965).
- RAMÓN GARCÍA-PELAYO Y GROSS, DICCIONARIO LAROUSSE, (MÉXICO 1987).
- WAYNE F. CASCIO, MANAGING HUMAN RESOURCES, (UNITED STATES OF AMÉRICA 1976).
- WEIRS RONALD, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, (MÉXICO 1996).

A

N

E

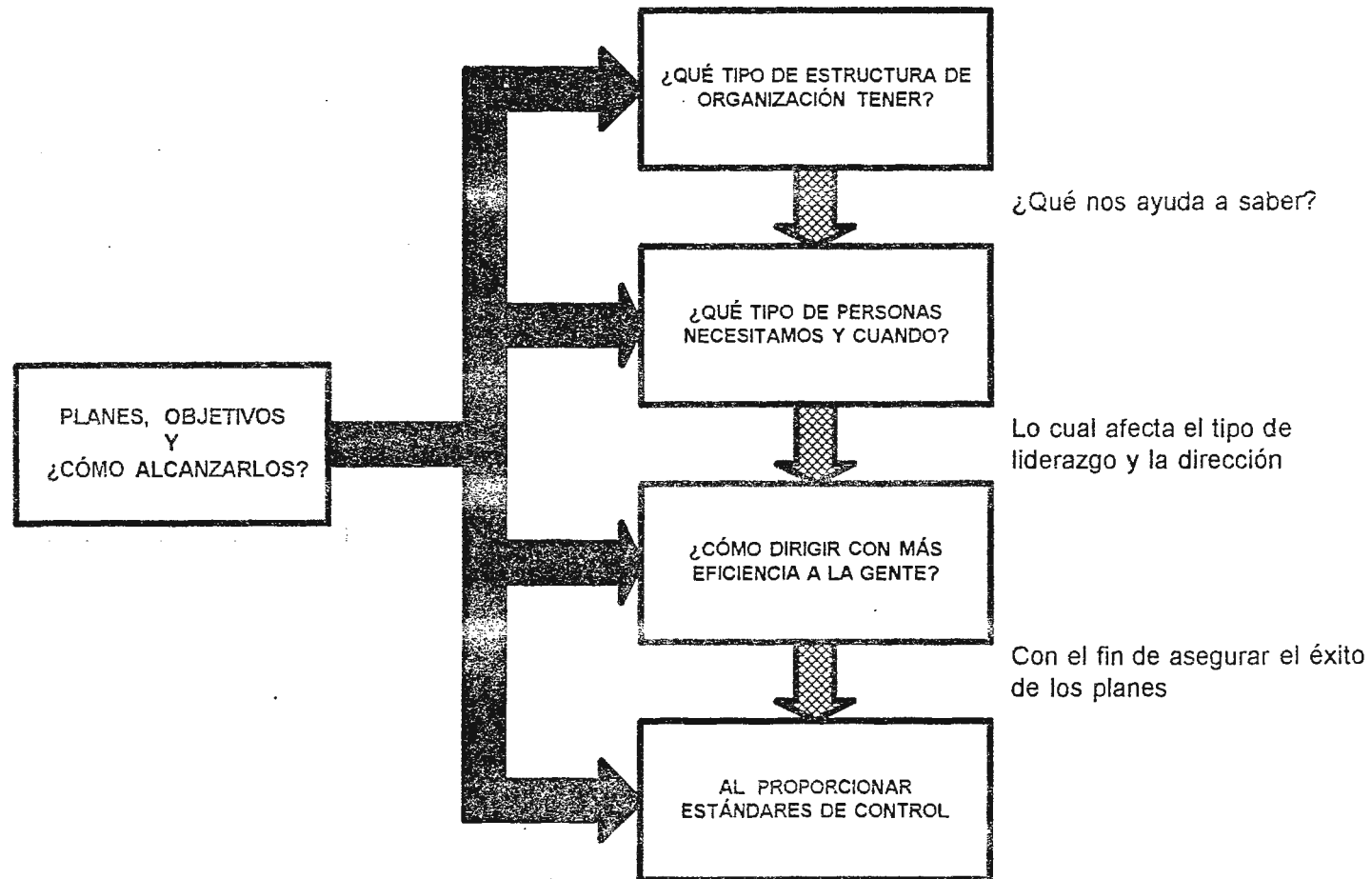
X

O

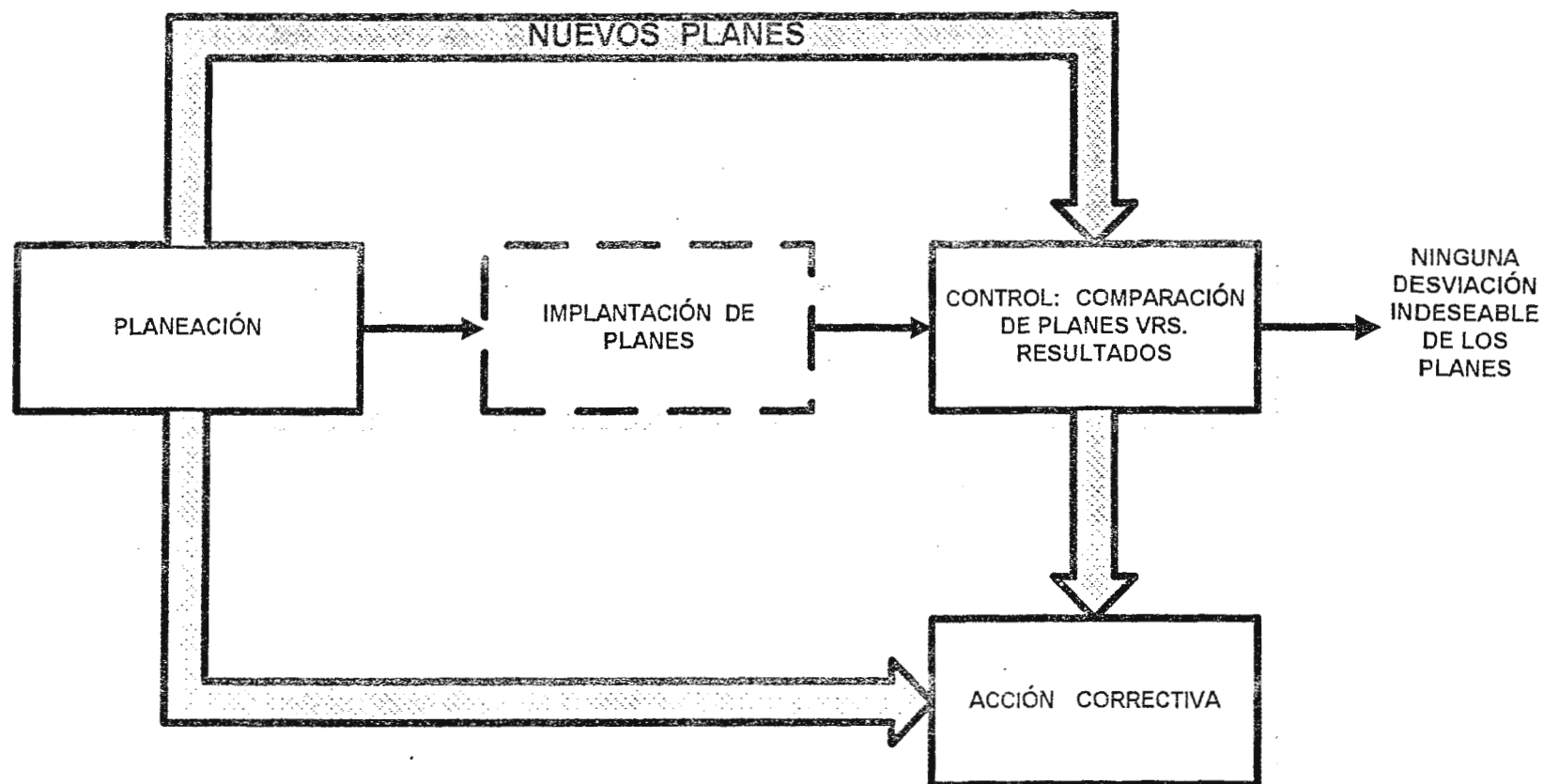
S

ANEXO No. A-1

Figura 1-5: "Primacia de la Planeación"



ANEXO No. A-2
Figura 1-6: "LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL"

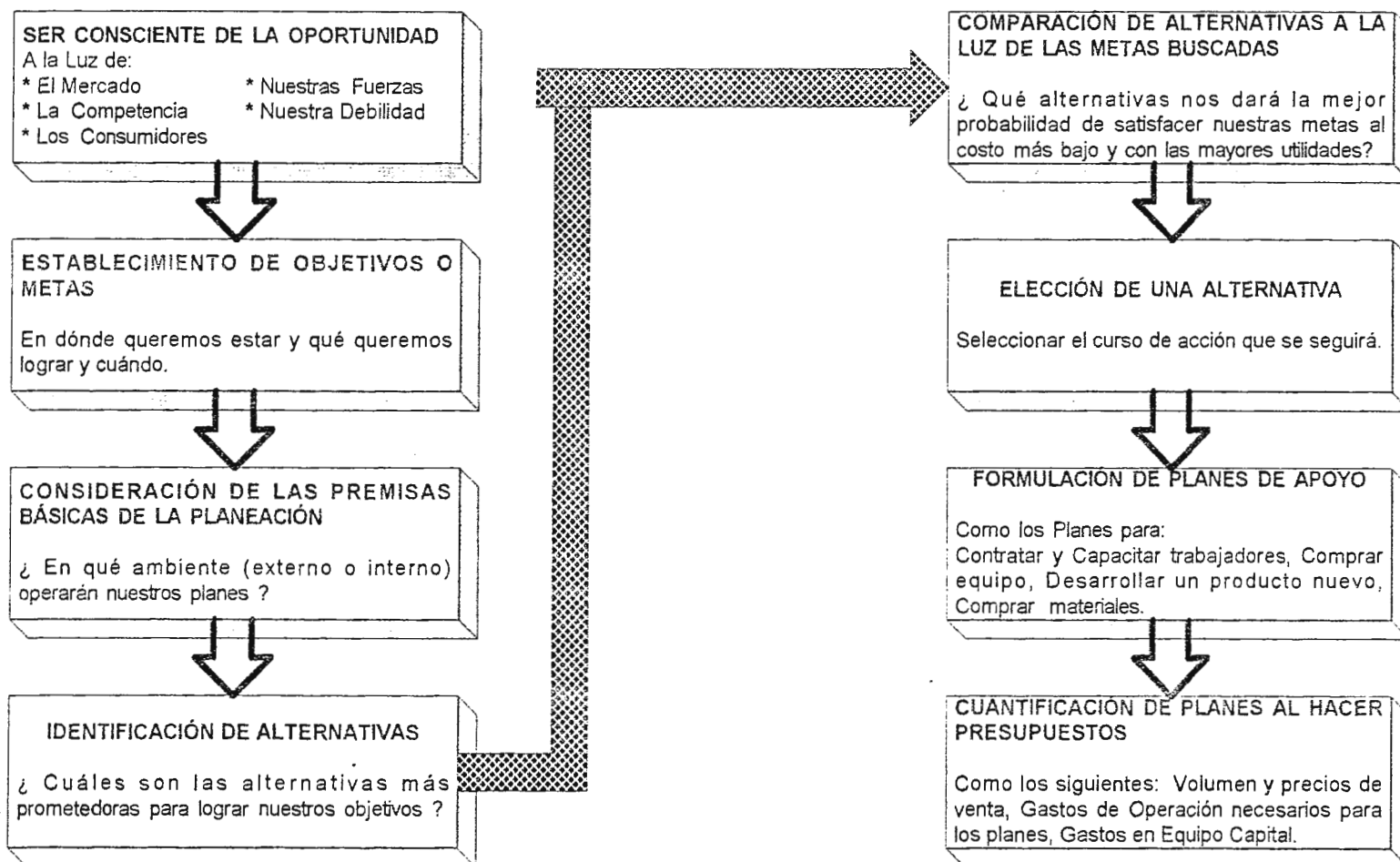


ANEXO No. A - 3
Figura 1-7: " JERARQUÍA DE LOS PLANES"



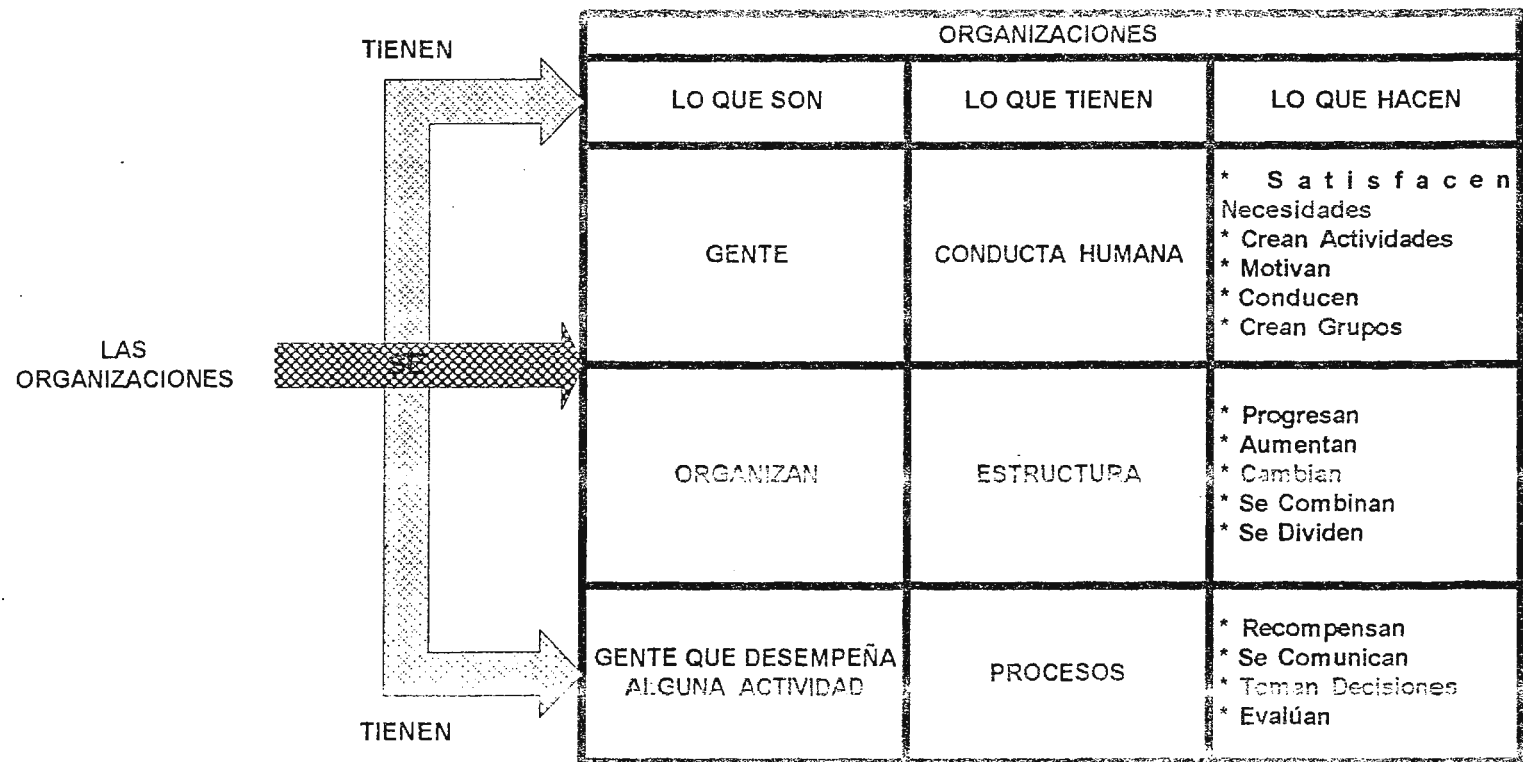
Fuente Bibliográfica Retomada del Autor KOONTZ
del Libro Titulado " Administración "

ANEXO No. A - 4
Figura 1-8: " PASOS DE LA PLANEACIÓN"



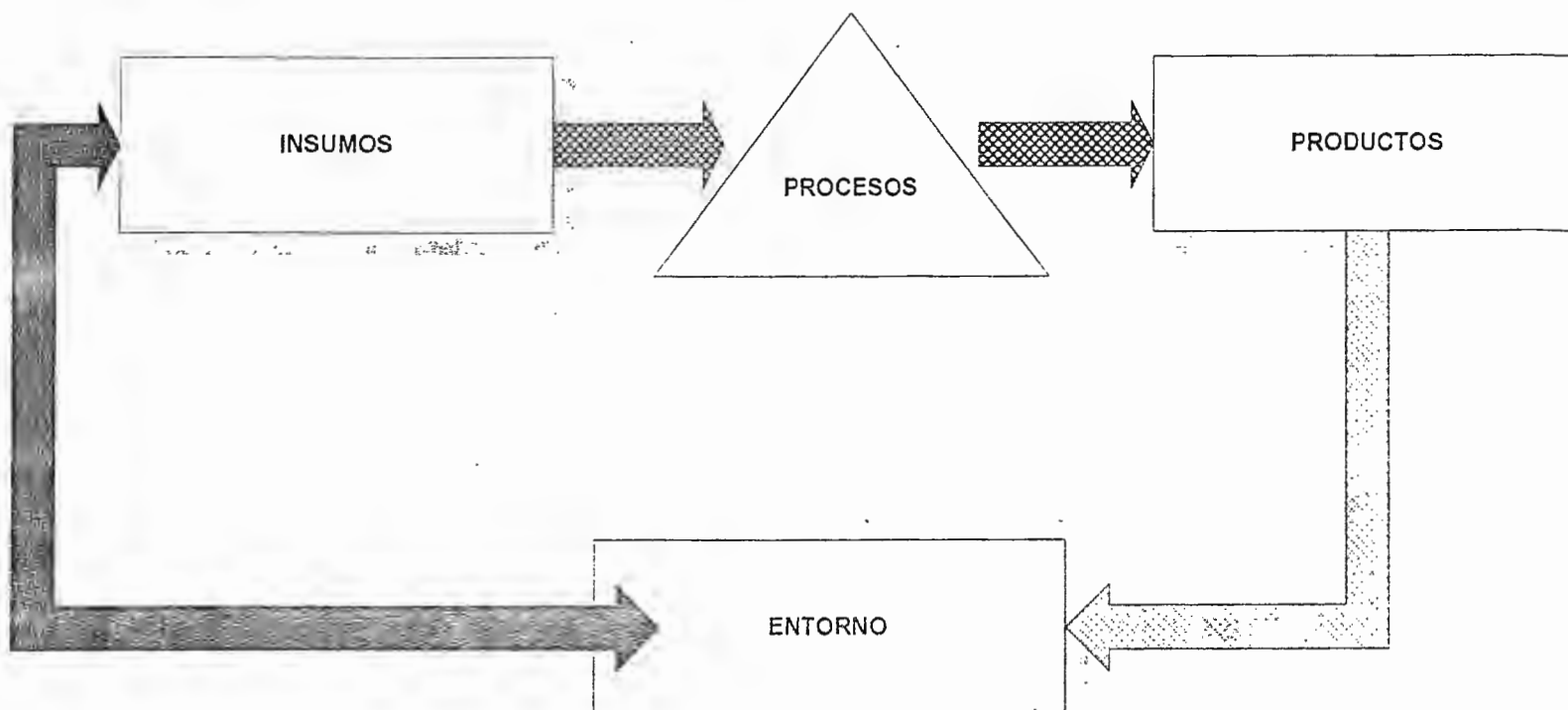
ANEXO No. A-5

Figura 1-9: " ESTRUCTURA PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES "



Referencia Bibliográfica Retomada del Autor JAMES GIBSON del Libro Titulado "Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos"

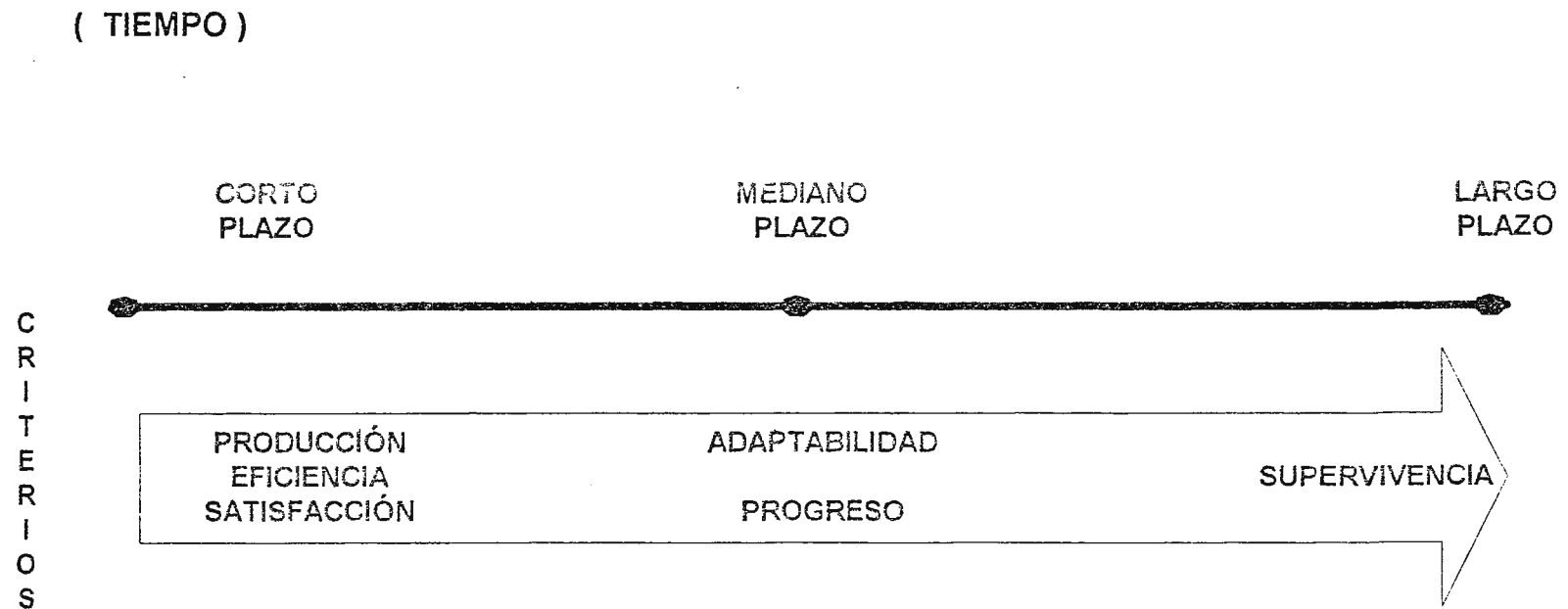
ANEXO No. A-6
Figura 1-10: "FLUJO INSUMO - PRODUCTO "



Referencia Bibliográfica Retomada del Autor JAMES GIBSON del Libro Titulado
" Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos "

ANEXO No. A-7

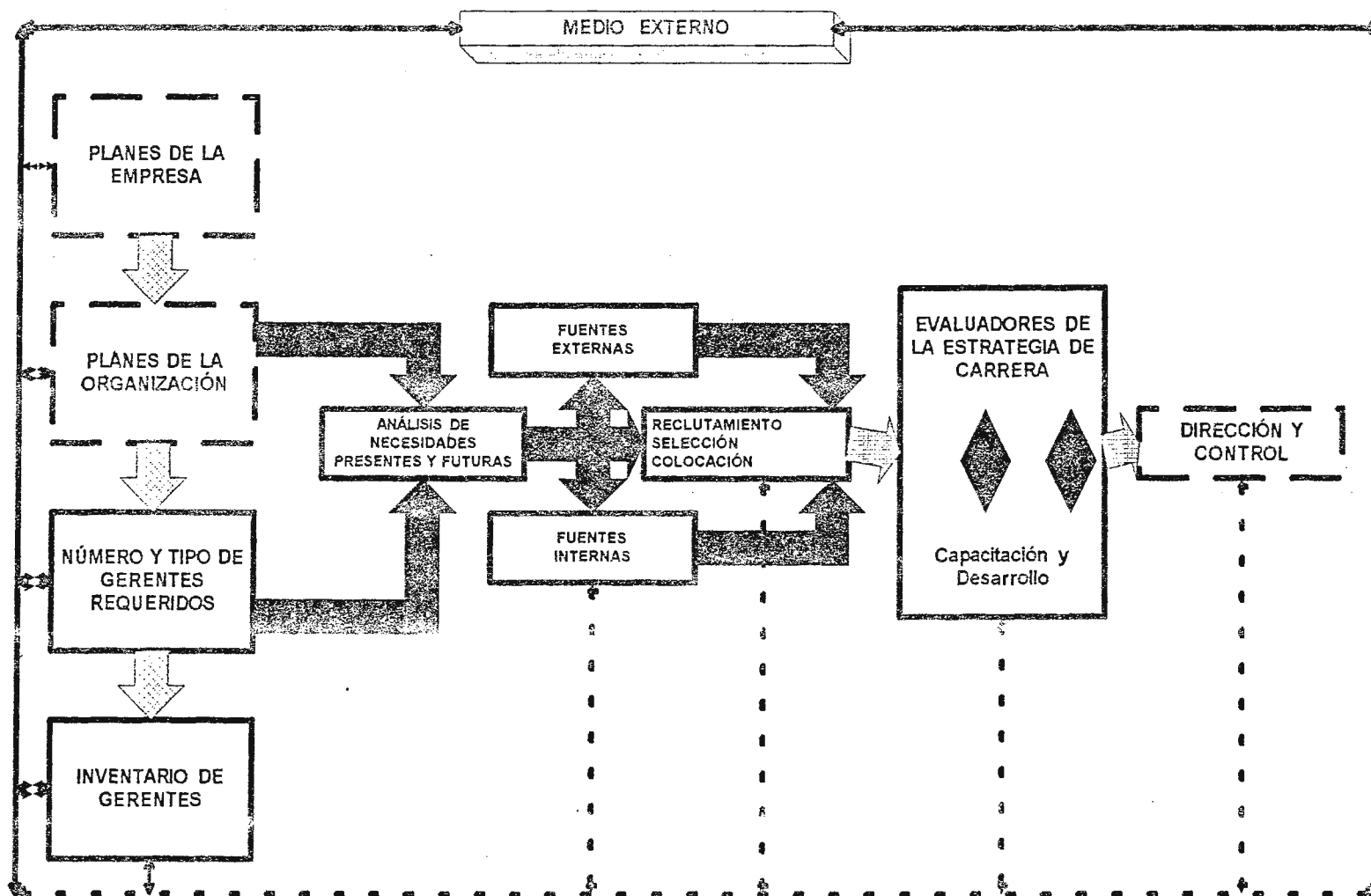
Figura 1-11: "CRITERIOS DE LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN"



Referencia Bibliográfica Retomada del Autor JAMES GIBSON del Libro Titulado
" Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos "

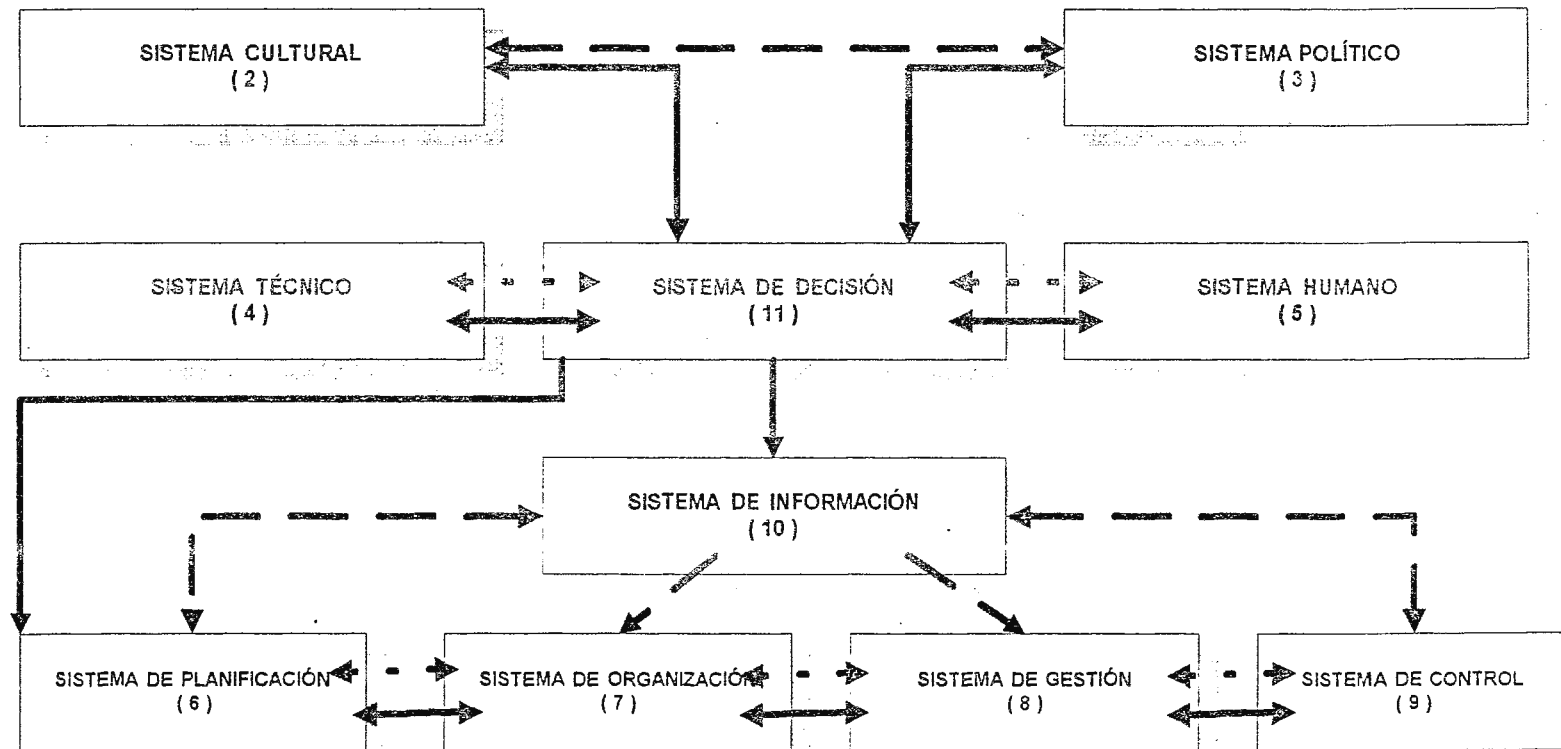
ANEXO No. A-8

Figura 1 - 12: " ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL "



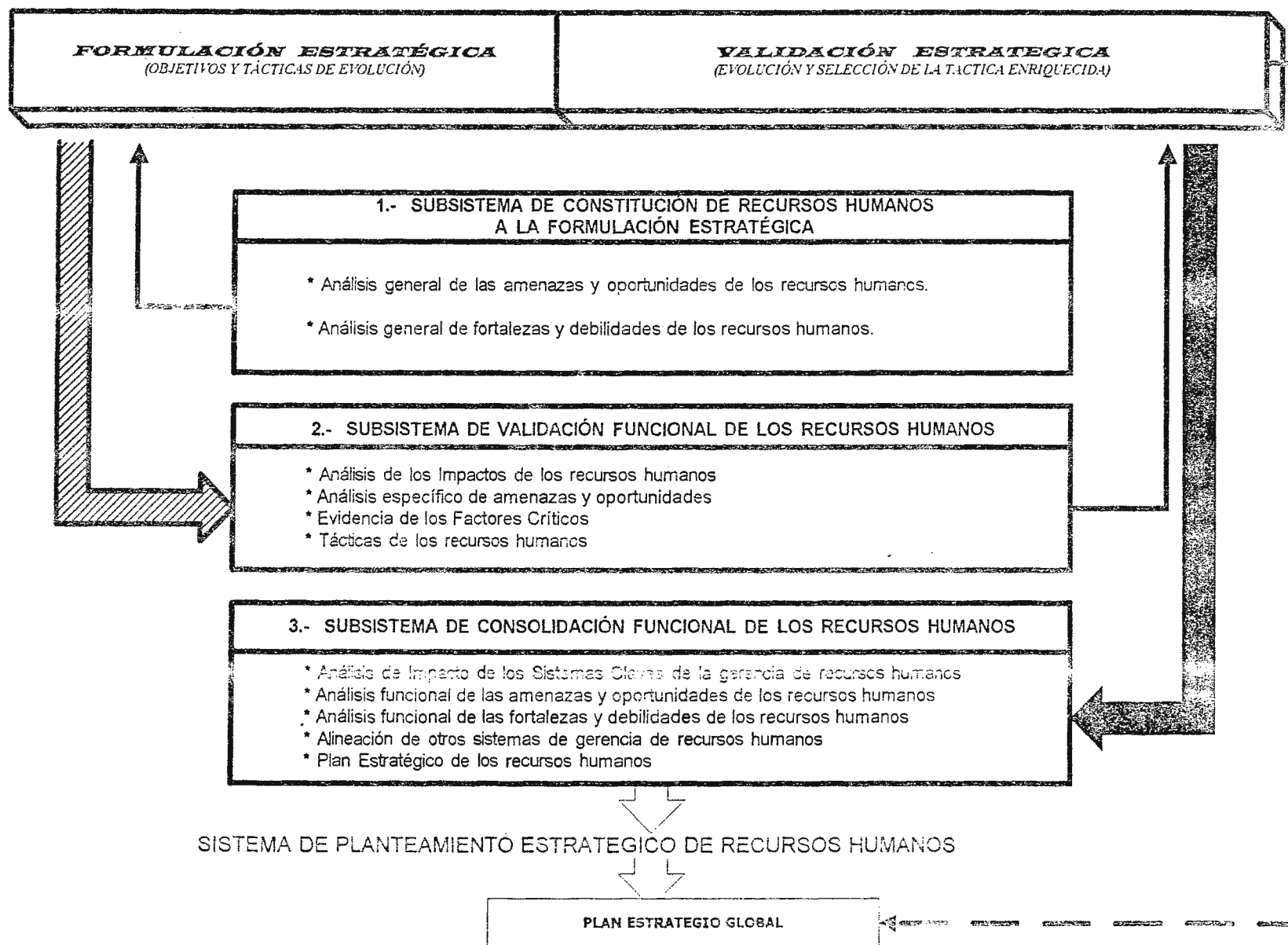
Fuente Bibliográfica Retornada del Autor KOONTZ del Libro Titulado: " Administración "

ANEXO No. A - 9
ESQUEMA 1: " SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN "



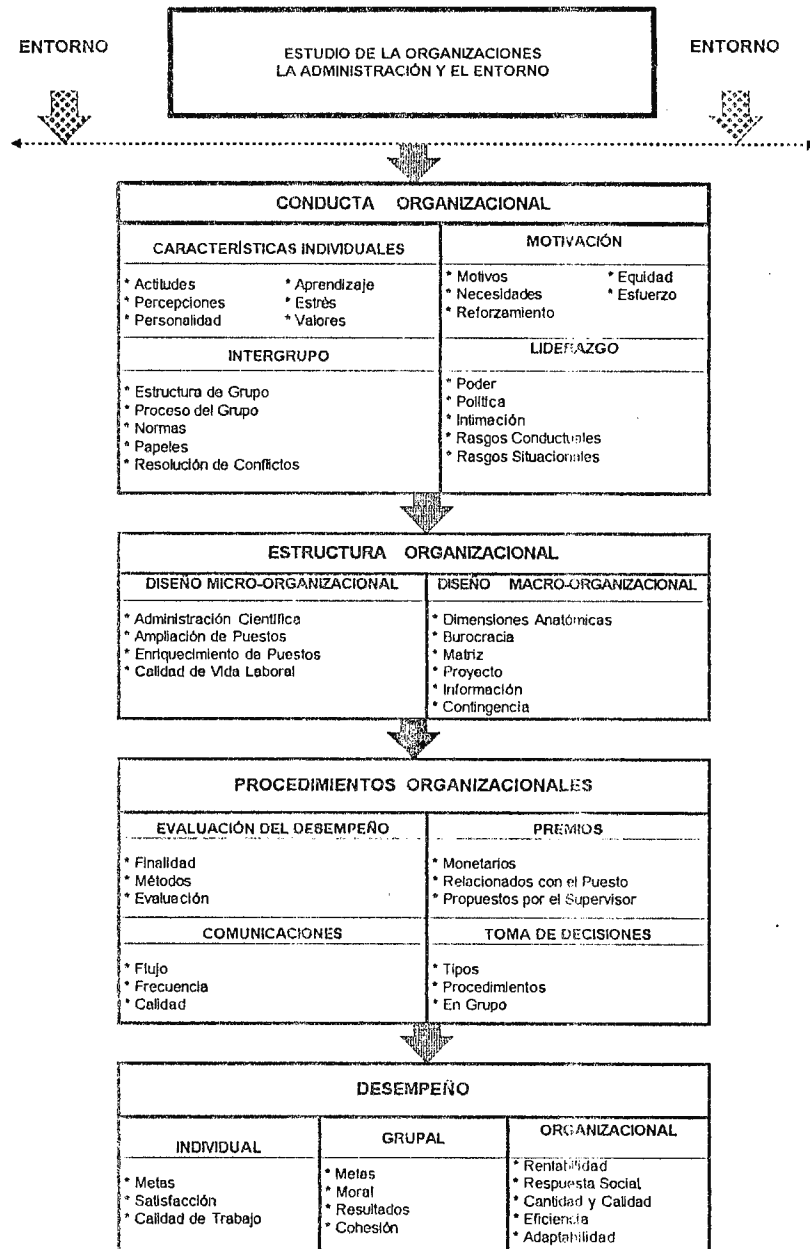
RELACIONES FUNCIONALES Y DE AUTORIDAD
 RELACIONES DE COORDINACIÓN Y CONTROL
 RELACIONES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Fuente Bibliográfica Retomada del Trabajo de Graduación Titulado:
 " Sistema de Comunicación en la Alta Gerencia "



ANEXO B

Figura 2 - 3: " MODELO ADMINISTRATIVO DE ORGANIZACIONES "



FUENTE BIBLIOGRAFICA RETOMADA DEL AUTOR JAIME GIBSON DEL LIBRO TITULADO "ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESOS "

A N E X O N o . C
" DIRECTORIO DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO "

SEDES DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO		
INSTITUCIÓN	CENTRAL	DEPARTAMENTALES
1. Asociación de Scouts de El Salvador	San Salvador	San Miguel
2. Asociación Demográfica Salvadoreña (ADS)	San Salvador	San Miguel, Santa Ana
3. Asociación Fé y Alegría	San Salvador	San Vicente, Santa Ana
4. Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP)	San Salvador	Aguilares, Ilobasco, Chalatenango
5. Asociación para la Autodeterminación y Desarrollo Mujeres Salvadoreñas (AMS)	San Salvador	San Miguel
6. Coordinadora Nacional de la Mujer Salvadoreña	San Salvador	Sensuntepeque, Nva. Concepción
7. Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo	San Salvador	Suchitoto
8. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo	San Salvador	Chalatenango, Sn. Miguel, Sta. Ana
9. Fundación Maquilishuat (FUMA)	San Salvador	San Miguel, Chiltiupán
10. Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES)	San Salvador	Chalatenango, Tecoluca, Suchitoto
11. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo de la Mujer y el niño (FUNDEMUN)	San Salvador	Usulután
12. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (FUSAI)	San Salvador	Zacapecoloca, Sn. Juan Opico Apasepeque
13. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social (FUNSALPRODESE)	San Salvador	Suchitoto
14. Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)	San Salvador	Suchitoto
15. Instituto Universitario de Educación (IUES)	San Salvador	San Vicente, Sn. Miguel, Sta. Ana
16. Mujeres por la Dignidad y la Vida (Las Dignas)	San Salvador	Berlín, Suchitoto, Nombre de Jesús
17. Plan Internacional (PLAN PADRINO)	San Salvador	Chalatenango, Sta. Tecla
18. Promoción, Capacitación y Desarrollo (PROCADES)	San Salvador	San Miguel
19. Socorro Luterano Salvadoreño (SLS)	Santa Tecla	Sonsonate, San Miguel
20. Universidad Evangélica de El Salvador (UEES)	San Salvador	Santa Ana
21. Universidad Cptan. Gral. Gerardo Barrios (UCGGB)	San Miguel	Usulután
22. Universidad Dr. Manuel Luis Escamilla (UMDLE)	San Salvador	Sonsonate, San Miguel
23. Universidad Francisco Gavidia (UFG)	San Salvador	San Miguel, Santa Ana
24. Universidad Modular Abierta (UMA)	San Salvador	Ahuachapán, Sta. Ana, Sonsonate
25. Visión Mundial Internacional de El Salvador (VMES)	San Salvador	San Miguel

A N E X O No. D

UNIVERSIDAD DON BOSCO FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Estudio Exploratorio de la Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial Administrativas en Organizaciones de Desarrollo que se dedican al fomento de la Educación Integral en El Salvador”.

A continuación encontrará una serie de preguntas que nos gustaría respondiera basándose en su conocimiento sobre su Organización, los objetivos que se persiguen, sus tareas, funciones, los controles que se llevan, con el propósito de la “Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial en Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador”.

Toda la información que se recopile tiene mucho valor para éste estudio. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Por favor:

- Lea cuidadosa y detenidamente cada una de las preguntas.
- Marque con una “X” su respuesta a las preguntas que sean de selección múltiple.
- Conteste breve y claramente las preguntas que sean de complementar.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

(a) DATOS GENERALES.-

1. Diga el nombre del cargo que desempeña dentro de la Organización de Desarrollo:

2. ¿ A qué área específica dentro de la empresa corresponde ?

Administración	()	Supervisión	()
Finanzas	()	Recursos Humanos	()
Gerencia	()	Área Técnica	()
Proyectos	()	Otras Especifique: _____	

3. ¿ Cuántas personas trabajan en su Organización de Desarrollo ?

a) 0 – 5 ()

c) 31 – 300 ()

b) 6 – 30 ()

d) Más de 300 ()

4. ¿Conoce usted los objetivos que su organización persigue?

Si ()

No ()

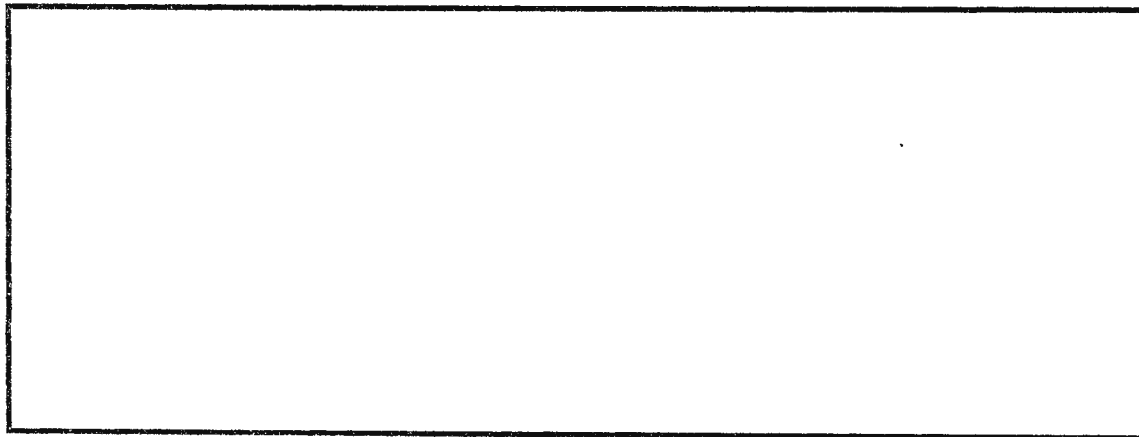
¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Verificar si están claros para todas las personas que laboran en las Organizaciones de Desarrollo los Objetivos hacia los cuales deben convergir todos los esfuerzos para alcanzarlos a nivel organizacional.

5. ¿ Quién o quienes son los responsables de las decisiones estratégicas de la Organización ?

OBJETIVO: Establecer en qué niveles estratégicos se realiza el papel de la alta gerencia dentro de la Organización de Desarrollo.

6. Describa en forma esquemática ¿cómo es su organización jerárquicamente ?



OBJETIVO: Identificar el concepto de autoridad que tienen los trabajadores para ver si se tienen claras las funciones a desempeñar por cada uno y las áreas con las cuales deben interrelacionarse.

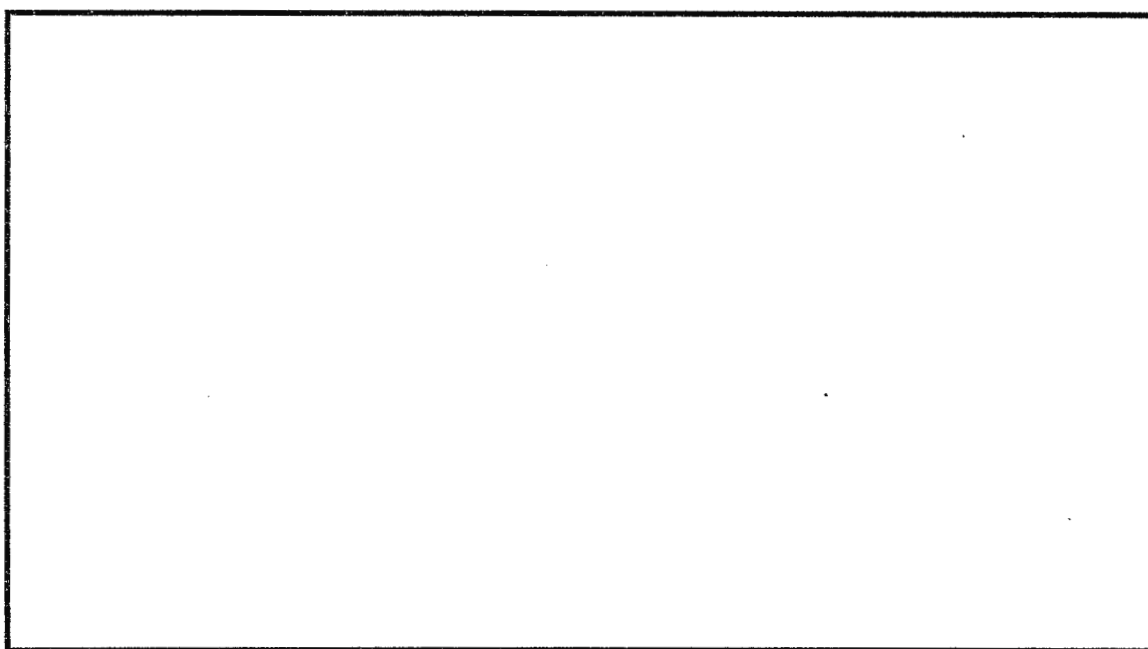
7. Mencione 5 tareas específicas a desempeñar en su cargo dentro de la Organización de Desarrollo. _____

OBJETIVO: Establecer e identificar si cada uno de los trabajadores tiene claras las tareas y funciones a desarrollar para el logro de los objetivos y metas establecidas.

8. ¿Cuáles son las metas específicas que de usted alcanzar? _____

OBJETIVO: Conocer si son claras y definidas para todos los empleados de las Organizaciones de Desarrollo las metas a alcanzar para el logro de los objetivos.

9. ¿Cómo se encuentra estructurada su área específica de trabajo? (Hágalo Esquemáticamente).



OBJETIVO: Conocer si los trabajadores identifican las relaciones de comunicación, responsabilidad y autoridad dentro del área específica de trabajo.

10. ¿ Cuántas personas se encuentra en su área de trabajo ?

a) 2 Personas ()

b) 4 Personas ()

c) 6 Personas ()

d) 8 Personas

e) 10 Personas

f) Especifique: _____

OBJETIVO: Identificar cuantas personas se interrelacionan dentro de cada área específica de trabajo para ver como se puede lograr una eficiente comunicación entre ellos.

11. ¿ Su distribución en la área de trabajo es adecuada ?

Si ()

No ()

¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Establecer el grado de conformidad que los trabajadores tienen para ejecutar con mayor comodidad y facilidad las tareas específicas a su cargo.

12. ¿ Le son proporcionadas todas las herramientas que necesita para un eficiente desarrollo de su trabajo ?

Si ()

No ()

¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Establecer si cada uno de los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo se les proporciona de todas las herramientas que necesitan para desarrollar con mayor eficiencia su trabajo.

13. ¿Qué forma utiliza la Organización de Desarrollo para selección de personal?

OBJETIVO: Identificar si las diferentes Organizaciones de Desarrollo realizan adecuados métodos para la selección de personal que integrarán los puestos vacantes de dichas Organizaciones.

14. Una vez que fue seleccionado para el puesto en el cual se desempeña dentro de la Organización de Desarrollo ¿ Se le proporcionó la Orientación necesaria para el puesto a desempeñar ?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Establecer si a los empleados que han sido seleccionados para desempeñar un determinado puesto dentro de las Organizaciones de Desarrollo se les ha brindado la inducción y orientación necesaria para un eficiente desempeño y conocimiento de la Organización.

15. ¿ La Organización de Desarrollo les ofrece un sistema de capacitación adecuado ?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que cada una de las Organizaciones de Desarrollo les proporcionan al hecho de mantener a sus empleados capacitados para desempeñar mejor y efectivamente sus labores.

16. ¿ Cuando te desempeñas en el cargo dentro de las Organizaciones de Desarrollo te sientes motivado para alcanzar las metas propuestas ? ¿ Por qué ?

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia de la motivación para los mandos medios y altos de las diferentes Organizaciones de Desarrollo, que les permita buscar soluciones que incrementen el grado de efectividad de los trabajadores.

17. ¿ Cuándo tienes algún problema o te sientes triste origina que en el desempeño de tus labores bajen las metas propuestas ? ¿Por qué? _____

OBJETIVO: Identificar si la motivación en los empleados de las distintas Organizaciones de Desarrollo es un factor que limite el buen desarrollo de sus labores, con lo cual disminuyen las metas establecidas.

18. ¿ Al realizar tu trabajo siempre necesitas del control de un supervisor o que te vigile el jefe inmediato para ver el cumplimiento de tus tareas y metas ?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que los trabajadores le toman al efecto de que se sienten siempre controlados y vigilados para realizar su trabajo, y las metas que cada uno de ellos alcanza.

19. ¿ Te crees capaz de ejercer un autocontrol de tus metas y tareas sin la necesidad de la supervisión para lograrlo ? ¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Establecer la importancia que tiene para cada uno de los trabajadores el que se les permita ejercer un autocontrol de las tareas y actividades que realizan para lograr sus metas establecidas.

20. ¿ Con respecto a la comunicación estima que es la conveniente para un eficiente desarrollo de su trabajo ? _____

OBJETIVO: Analizar el grado de comunicación que se mantiene a través de los diferentes niveles de la Organización de Desarrollo para la eficiente realización de sus labores.

21. ¿ La información que se le proporciona es la adecuada, oportuna y cumple con las necesidades y expectativas de su trabajo ? _____
- _____
- _____

OBJETIVO: Establecer si la información que es necesaria para la realización de cada una de las actividades que deben desempeñar los trabajadores es la adecuada, oportuna y ayuda a que se alcancen con mayor porcentaje las metas.

22. ¿Cuál es la frecuencia con que se proporciona la información y de qué áreas la recibe?
- _____
- _____

OBJETIVO: Identificar la cantidad, calidad y volumen de información que se reciben en cada uno de los cargos que se desempeñan los encuestados.

23. ¿ Qué mecanismos se utilizan para que llegue la información a través de las diferentes áreas que conforman la Organización de Desarrollo ? _____
- _____
- _____

OBJETIVO: Identificar la manera en que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utiliza para mantener una eficiente comunicación dentro de la misma y en los diferentes niveles de jerarquía.

24. ¿ Su Organización de Desarrollo utiliza un método específico de evaluación del desempeño ?
- _____
- _____

OBJETIVO: Identificar qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan en las diferentes Organizaciones de Desarrollo o por lo contrario si no existe ninguna manera de medir el desempeño de los trabajadores.

25. ¿Cuál es el período de evaluación del desempeño que utilizan ?

a) Semanalmente	()	c) Semestralmente	()
b) Mensualmente	()	d) Anualmente	()
e) Trimestralmente	()	e) Otras:	_____

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que se le da al desempeño de los trabajadores para dar retroalimentación que les sirva para fortalecer sus puntos débiles y mantener sus fortalezas.

26. Una vez realizada su evaluación, el jefe inmediato retroalimenta los puntos que obtuvo deficientes para que sean reforzados

SI () NO ()

OBJETIVO: Analizar si los empleados reciben la retroalimentación necesaria por parte de los jefes inmediatos para que modifique las fallas encontradas en la evaluación del desempeño que permita desarrollar mejor sus labores.

27. ¿ Se ve recompensado por sus superiores cuando en su evaluación ha alcanzado una excelente evaluación, y como lo recompensan ?

OBJETIVO: Verificar si en las Organizaciones de Desarrollo se utilizan métodos de recompensas que permitan elevar el grado de motivación en los empleados.

28. ¿ Considera usted necesario la utilización de Técnicas de Ingeniería que ayuden a mejorar las deficiencias administrativas, para un aumento de la capacidad de producción y las metas propuestas ?

SI () NO ()

¿ Por qué ?

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo le dan al hecho de poner en práctica nuevas técnicas que les permitan desarrollar mejor y eficientemente sus labores.

ANEXO No. E**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“Estudio Exploratorio de la Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial Administrativas en Organizaciones de Desarrollo que se dedican al fomento de la Educación Integral en El Salvador”.

La presente entrevista personal, es una herramienta de investigación para la recopilación de información, la cual tiene como objetivo fundamental el establecer la aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial a Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador. De tal manera, que a continuación se le realizará una serie de preguntas que nos gustaría respondiera basándose en su conocimiento sobre su Organización, los objetivos que se persiguen, sus tareas, funciones, los controles que se llevan, con el propósito de la “Aplicación de Técnicas de Ingeniería Industrial en Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador”.

Toda la información que se recopile tiene mucho valor para éste estudio. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

1.- ¿Cuál es el nombre de su Organización ? _____

OBJETIVO: Establecer el vínculo entre el entrevistador y el encuestado logrando de esa manera romper el hielo de toda entrevista.

2.- Dentro de las misiones que tiene como organización ¿Cuál es la misión fundamental por la cual existe ? _____

OBJETIVO: Identificar si se tiene clara la misión fundamental bajo la cual deben convergir todas las fuerzas de trabajo de la Organización.

3.- ¿ Cuántas áreas conforman su organización ? _____

OBJETIVO: Establecer en qué áreas se centra la responsabilidad de la alta gerencia para el eficiente desempeño de las labores de cada una de las Organizaciones.

4.- ¿ Cada una de las áreas funcionales dentro de la Organización tienen identificadas sus propias metas y objetivos ha alcanzar con claridad ? ¿Por qué ? _____

OBJETIVO: Verificar si cada área de trabajo tiene bien claras e identificadas las metas y objetivos ha alcanzar, para poder lograr así la integración de todas las áreas funcionales dentro de la organización que permita lograr los objetivos y metas a nivel Organizacional.

5.- ¿ Con qué frecuencia se reúnen los jefes de las diferentes áreas para la planeación de las actividades para el año de labores ? y ¿ Por qué ? _____

OBJETIVO: Identificar la importancia que tienen para las distintas Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, el tener un tiempo necesario para reunirse con los representantes de cada una de las áreas funcionales logrando integrar cada uno de los objetivos y metas ha alcanzar.

6.- ¿ Quién o quienes son los responsables de las decisiones estratégicas de la Organización ?

OBJETIVO: Verificar si los niveles medios son los que realizan el papel de gerentes dentro de cada una de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación en El Salvador.

7.- ¿ Quién establece la estrategia, objetivos y políticas de la Organización de Desarrollo ?

OBJETIVO: Establecer en qué nivel dentro de las áreas funcionales de las Organizaciones de Desarrollo se ejecuta la planeación y toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales y de cada área específica.

8.- ¿ Cómo se encuentra estructurada su Organización de Desarrollo ? _____

OBJETIVO: Conocer cada una de las áreas funcionales que conforman la Organización de Desarrollo; como se identifican las relaciones de comunicación, responsabilidad y autoridad dentro del área específica de trabajo.

9.- ¿ Cuántas personas conforman la Organización de Desarrollo ?

a) 0 – 5 Personas ()	c) 31 – 300 Personas ()
b) 6 – 30 Personas ()	e) Más de 300 Personas ()

OBJETIVO: Identificar cuantas personas forman la Organización de Desarrollo y cuál es la interrelación dentro de cada área específica, para ver como se puede lograr una eficiente comunicación entre ellos.

10.- ¿ La distribución de cada una de las áreas específicas de trabajo es la adecuada según el número de personas que la conforman ? _____

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador a la conformidad de cada uno de los trabajadores referente al área de trabajo, iluminación, ventilación para la ejecución con mayor comodidad y facilidad de las tareas específicas a su cargo.

11.- ¿ Le son proporcionadas todas las herramientas que necesitan sus trabajadores dentro de las áreas de trabajo específicas para un eficiente desarrollo de su trabajo ? _____

OBJETIVO: Establecer si a cada uno de los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo se les proporciona de todas las herramientas que necesiten para desarrollar con mayor eficiencia su trabajo.

12.- ¿Qué tipo de estructura Organizacional es la que mejor se identifica con su Organización de Desarrollo ? _____

OBJETIVO: Identificar cual es la estructura organizativa que utilizan las Organizaciones de Desarrollo para integrar todas las fuerzas de trabajo de las áreas específicas que las conforman.

13.- ¿Qué forma utiliza su Organización de Desarrollo para el reclutamiento de personal ?

OBJETIVO: Identificar si las diferentes Organizaciones de Desarrollo realizan adecuados métodos para la selección de personal que integrarán los puestos vacantes de dichas Organizaciones.

14.- ¿Para la selección de personal, que métodos de evaluación utilizan para escoger el candidato idóneo ?

OBJETIVO: Establecer la forma en la cual las Organizaciones de Desarrollo evalúan dentro de las personas seleccionadas el candidato idóneo para el desempeño del cargo vacante.

15.- Una vez que ha encontrado al candidato ideal para el puesto vacante dentro de la Organización de Desarrollo ¿Se le proporcionó la Orientación necesaria para el puesto a desempeñar ?

OBJETIVO: Establecer si a los empleados que han sido seleccionados para desempeñar un determinado puesto dentro de las Organizaciones de Desarrollo se le ha brindado inducción y orientación necesaria para un eficiente desempeño y conocimiento de la Organización.

16.- ¿ La Organización de Desarrollo les ofrece un sistema de capacitación adecuado ? _____

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que cada una de las Organizaciones de Desarrollo les proporcionan al hecho de mantener a sus empleados capacitados para desempeñar mejor y efectivamente sus labores.

17.- ¿ Su Organización de Desarrollo ofrece recompensas a su personal cuando estos han alcanzado eficientemente sus metas? _____

OBJETIVO: Identificar si es importante para las Organizaciones de Desarrollo otorgarles a su personal como un incentivo para incrementar su producción y recompensas cuando ellos han alcanzado sus metas específicas.

18.- ¿ Establece programas que ayuden a sus trabajadores a elevar o mantener su estado de motivación en el trabajo ? _____

OBJETIVO: Identificar el grado de importancia de la motivación para los mandos medios y altos de las diferentes Organizaciones de Desarrollo, que les permita buscar soluciones que incremente el grado de efectividad de los trabajadores.

19.- ¿ Existe dentro de su Organización un área de psicología o recursos humanos que les permita el controlar los factores motivantes de los trabajadores ? _____

OBJETIVO: Verificar si existe una instancia dentro de las Organizaciones de Desarrollo que permita impulsar programas para la motivación en los empleados para que no limite el buen desarrollo de sus labores, y no disminuyan las metas establecidas.

20.- ¿ Es siempre necesario el estar supervisando a sus trabajadores para que se vigile el cumplimiento de sus tareas y metas ha alcanzar ? _____

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia para la alta gerencia de las Organizaciones de Desarrollo el controlar y supervisar el trabajo que realizan sus empleados y las metas que cada uno de ellos alcanza.

21.- ¿ Cree que las Organizaciones de Desarrollo pueden impulsar programas que permitan que sus trabajadores mantengan su propio autocontrol de las tareas, objetivos y metas ha alcanzar; sin la necesidad de invertir tanto tiempo para la supervisión de parte de los mandos medios de la Organización ? _____

OBJETIVO: Establecer la importancia que tiene para la gerencia de las Organizaciones de Desarrollo el hecho de establecer medidas que conlleven a no invertir tanto tiempo para la supervisión de su personal y dejar que ellos ejerzan su propio autocontrol.

22.- Con respecto a la comunicación existen para la realización de su trabajo como Organización ¿Qué tipo de reporte solicita o proporcionan para verificar las distintas actividades de acuerdo con los objetivos que se deben alcanzar ? _____

OBJETIVO: Analizar el grado de comunicación que se mantiene a través de los diferentes niveles de la Organización de Desarrollo para la eficiente realización de sus labores.

23.- ¿ La información que se le proporciona es la adecuada, oportuna y cumple con las necesidades y expectativas de su trabajo ?

OBJETIVO: Establecer si la información que es necesaria para la realización de cada una de las actividades que deben desempeñar cada uno de los trabajadores es la adecuada, oportuna y ayuda a que se alcancen con mayor porcentaje las metas.

24.- ¿Cuál es la frecuencia con que se proporciona la información y de qué áreas la recibe?

OBJETIVO: Identificar la cantidad, calidad y volumen de información que se reciben en cada uno de los cargos que desempeñan los encuestados.

25.- ¿ Qué mecanismos se utilizan para que llegue la información a través de las diferentes áreas que conforman la Organización de Desarrollo ?

OBJETIVO: Identificar la manera en que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utiliza para mantener una eficiente comunicación dentro de la misma y en los diferentes niveles de jerarquía.

26.- ¿Su Organización de Desarrollo utiliza un método específico de evaluación del desempeño?

OBJETIVO: Identificar qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan en las diferentes Organizaciones de Desarrollo o por lo contrario si no existe ninguna manera de medir el desempeño de los trabajadores.

27.- ¿Cuál es el período de evaluación del desempeño que utilizan ?

c) Semanalmente	()	c) Semestralmente	()
d) Mensualmente	()	d) Anualmente	()
e) Trimestralmente	()	e) Otras:	

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que se le da al desempeño para dar retroalimentación a los trabajadores que les sirva para fortalecer sus puntos débiles y mantener sus fortalezas.

28.- Una vez realizada la evaluación de cada uno de los trabajadores, el encargado o jefe inmediato retroalimenta los puntos que obtuvo deficientes para que sean reforzados

OBJETIVO: Analizar si los empleados reciben la retroalimentación necesaria por parte de los jefes inmediatos para que modifique las fallas encontradas en la evaluación del desempeño que permita desarrollar mejor sus labores.

29.- ¿Se ven recompensados sus trabajadores cuando en su evaluación ha alcanzado un excelente puntaje, y como lo recompensan ?

OBJETIVO: Verificar si en las Organizaciones de Desarrollo se utilizan métodos de recompensas que permitan elevar el grado de motivación en los empleados.

30.- ¿Considera usted necesario la utilización de Técnicas de Ingeniería que ayuden a mejorar las deficiencias administrativas, para un aumento de la capacidad de producción y las metas propuestas?

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que para las Organizaciones de Desarrollo implica el hecho de poner en práctica nuevas técnicas que les permitan desarrollar mejor y eficientemente sus labores.

A N E X O N o . F :

**“ ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A
LOS EMPLEADOS DE LAS ORGANIZACIONES DE
DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA
EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR “.-**

(A) CONOCIMIENTOS DE PLANEACIÓN

PREGUNTA NO. 1: ¿Conoce usted los objetivos que su organización persigue?

A) SI

B) NO

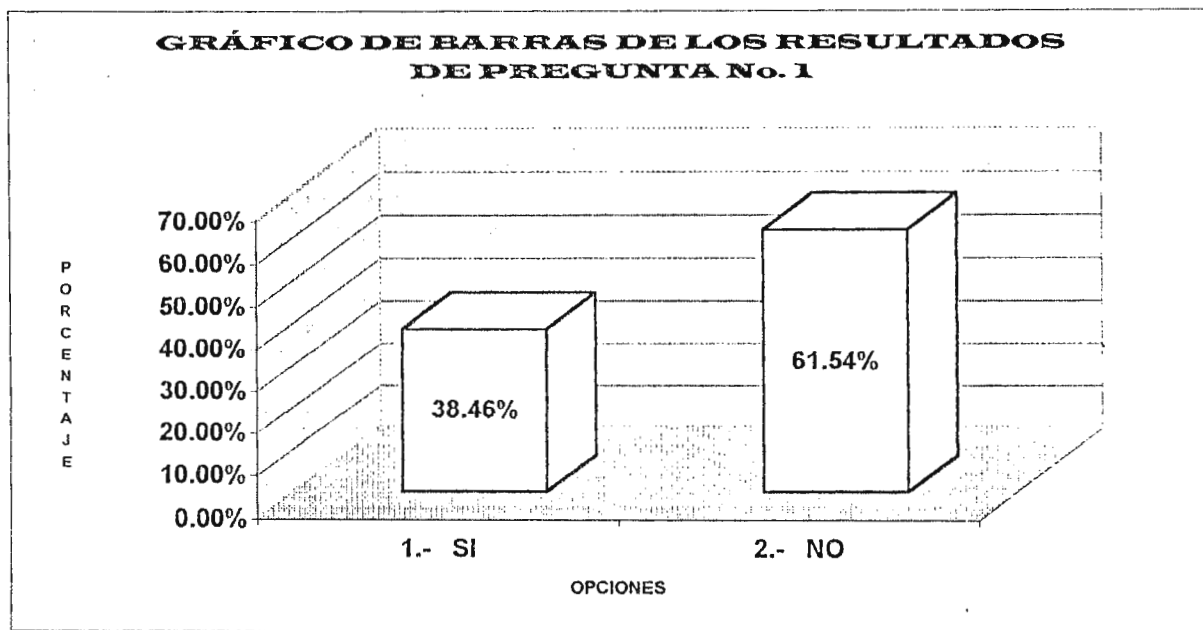
¿Por qué?

OBJETIVO: Verificar si están claros para todas las personas que laboran en las Organizaciones de Desarrollo los Objetivos hacia los cuales deben convergir todos los esfuerzos para alcanzarlos a nivel organizacional.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1.- SI	25	38.46
2.- NO	40	61.54
TOTAL	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS DE LOS RESULTADOS DE PREGUNTA No. 1

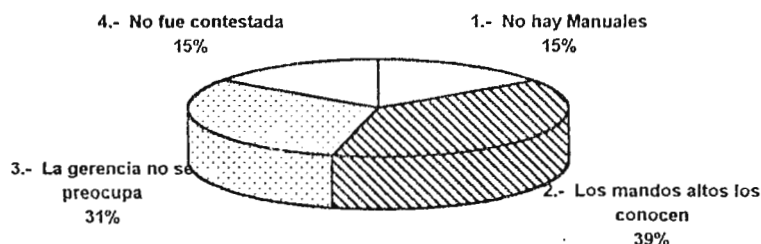


Con respecto a la razón por la cual los encuestados opinan acerca del conocimiento de los objetivos de la Organización, las opciones se pueden tipificar de la siguiente manera:

1. No hay manuales que describan la Organización
2. Los objetivos solo los conocen los mandos altos
3. La gerencia se preocupa porque los empleados los conozcan
4. No Fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1.- No hay Manuales	10	15.38
2.- Los mandos altos los conocen	25	38.46
3.- La gerencia se preocupa	20	30.77
4.- No fue contestada	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PREGUNTA No. 1 (¿POR QUÉ?)**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 1.-**

De los resultados obtenidos de las encuestas a empleados de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación en El Salvador, se puede observar que el **61.40%** dicen que **NO** conocen los objetivos que persigue su Organización; y el **38.46%** de los trabajadores afirman que **SI** conocen los Objetivos.

La razón por la cual la mayor parte de los trabajadores indican NO conocer los Objetivos que se persiguen es debido a que solamente los conocen los jefes (Mandos Medios) de cada área la cual representa el **38.46%**; sin embargo para otros la causa radica en que no existen manuales que muestren los objetivos que se persiguen representando un **15.88%** del total de encuestados.

Por otra parte, las personas que contestaron que conocían los objetivos indican que la causa fundamental se debe al hecho de que la gerencia se preocupa por que todos sus integrantes conozcan los objetivos y metas que persiguen para lograr la eficiencia en todos los niveles de la Organización, esta opción representa el **30.77%** de los encuestados.

Finalmente para el **15.38%** de las personas encuestadas no dieron respuesta a la causa o razón por la cual consideraban el hecho de conocer o no los objetivos de su Organización.

En conclusión se puede identificar que es necesario el lograr que todos los integrantes de la Organización se identifiquen con los objetivos y metas que se persiguen, para buscar los métodos, procesos, reglas, normas y medios que permitan mantener la eficiencia y los mejores resultados cuantificables de las metas establecidas.

PREGUNTA NO. 2: ¿Quién o quienes son los responsables de las decisiones estratégicas de la Organización?

OBJETIVO: Establecer en qué niveles estratégicos se realiza el papel de la alta gerencia dentro de la Organización.

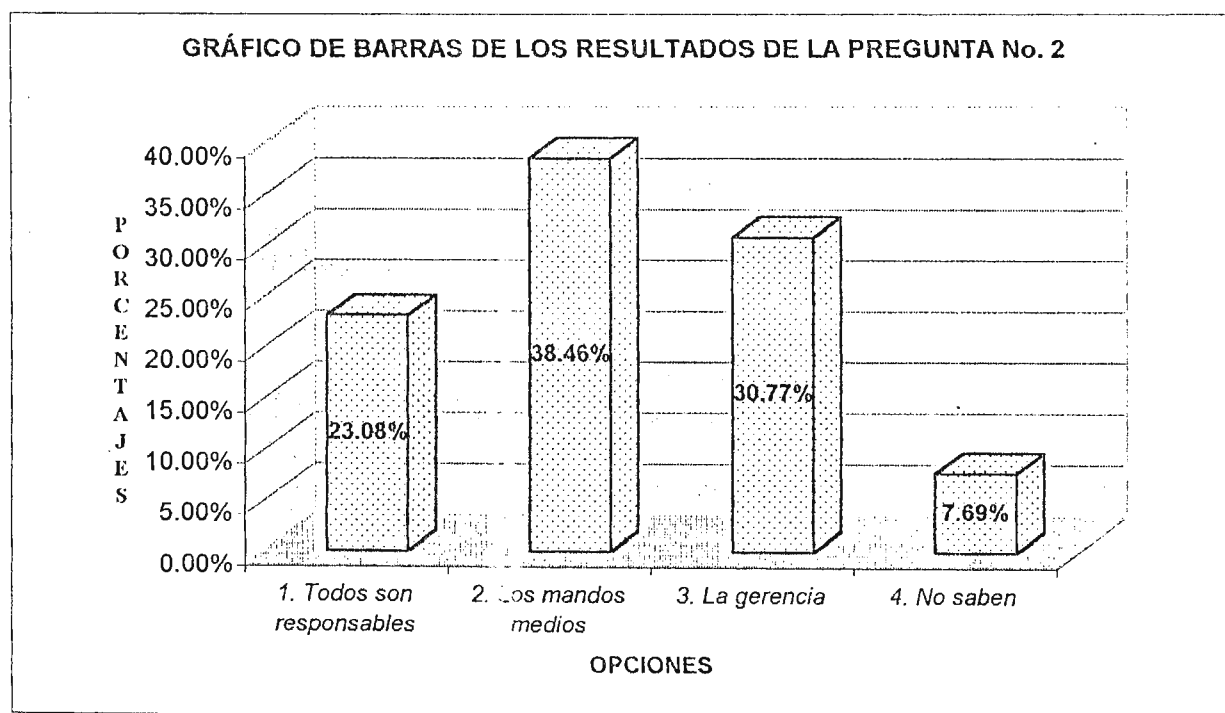
Como podemos identificar el tipo de pregunta realizada es Abierta, de tal forma que de la recopilación de respuestas obtenidas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1.- Todos son responsables de las decisiones
- 2.- Los mandos medios (es decir los distintos encargados de las áreas específicas)
- 3.- La Gerencia de la Organización
- 4.- No Saben

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1.- Todos son Responsables	15	23.08
2.- Los Mandos Medios	25	38.46
3.- La Gerencia	20	30.77
4.- No Saben	5	7.69
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 2.-

El cuadro de resultados muestra que el **38.46%** de los encuestados dicen que las personas encargadas de tomar decisiones estratégicas de la Organización son Los Mandos Medios (responsables de cada área de trabajo); El **30.77%** estiman que las decisiones las toma la Alta Gerencia de la Organización; el **23.08%** estiman que todos son los responsables de las decisiones que se toman en la Organización en diferentes niveles de mando; el **7.69 %** no saben a quién le corresponden la tarea de tomar decisiones dentro de la Organización.

En conclusión, se puede observar que es importante el tener identificadas las tareas en las cuales es responsabilidad de todos los empleados en distintas actividades tomar decisiones estratégicas que permitan obtener los mejores resultados.

De tal manera, que es pertinente el considerar la elaboración de manuales o la actualización de los mismos y los cuales permitan a todos los integrantes de la Organización el conocer el grado de responsabilidad y autoridad de todos para lograr en determinadas circunstancias el tomar adecuada y oportunamente decisiones que conlleven a la mejor eficiencia y efectividad de sus tareas.

PREGUNTA NO. 3: Describa en forma esquemática **¿Cómo es su organización jerárquicamente?**

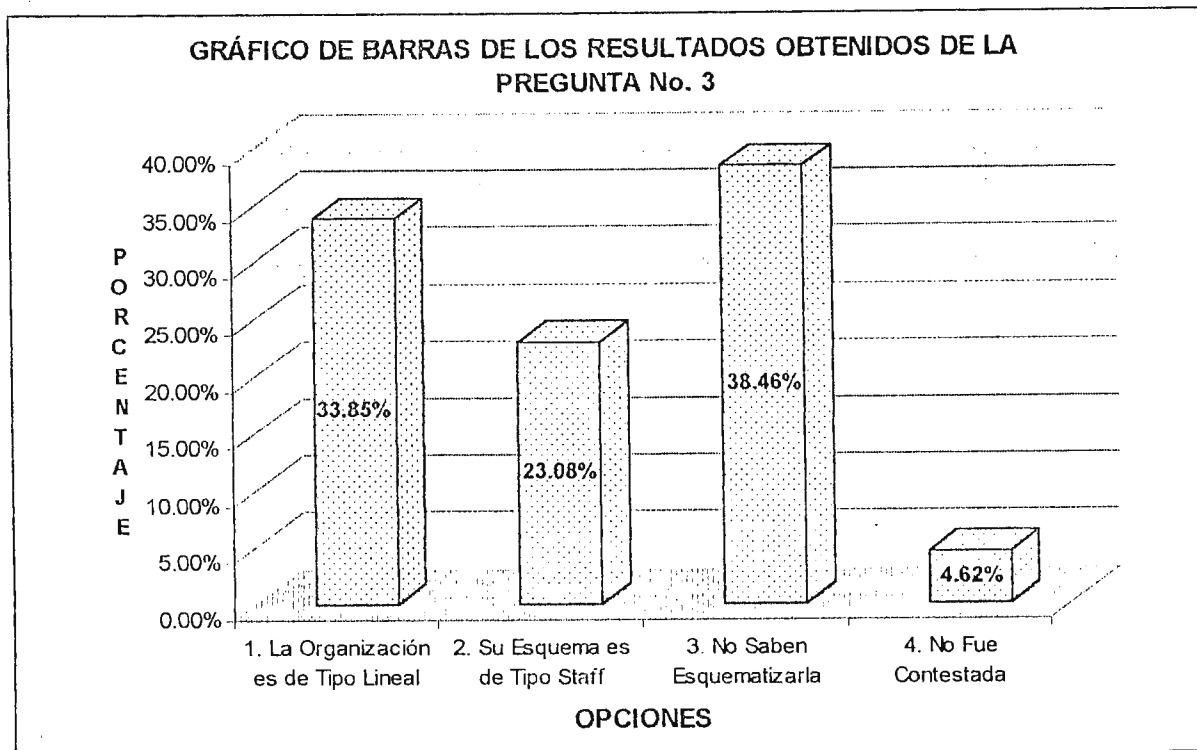
OBJETIVO: Identificar el concepto de autoridad que tienen los trabajadores para ver si se tienen claras las funciones a desempeñar por cada uno y las áreas con las cuales deben interrelacionarse.

Como podemos observar la característica de la pregunta abierta, es que se deja libertad de expresión a los empleados encuestados para responder a la interrogante; de tal manera, que de la esquematización solicitada se puede extraer de esta pregunta las siguientes opciones:

- 1.- La Organización es de tipo Lineal
- 2.- Su esquema es de tipo Staff
- 3.- No Saben Esquematizarla ni describirla
- 4.- No Fue Contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1.- La Organización es Lineal	22	33.85
2.- Su Esquema es de tipo Staff	15	23.08
3.- No Saben Esquematizarla	25	38.46
4.- No Fue Contestada	3	4.61
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 3.-**

Como puede observarse de los 65 empleados encuestados el **38.46%** NO saben como esquematizarla y describirla; el **33.85 %** de los empleados describen a su Organización como de tipo Lineal; el **23.08 %** describen su Organización como de tipo Staff; y finalmente el **4.61 %** no respondieron la pregunta.

En conclusión, se puede decir que es importante el hecho de utilizar una determinada estructura que permita de una mejor manera el utilizar al máximo los recursos con que se cuenta. De tal forma, que se pueda en ella identificar el grado de responsabilidad y la autoridad inherente a cada uno de los puestos dentro de la Organización y las diferentes áreas que la conforman.

Esto conlleva a que se deben utilizar manuales que permitan identificar cuales son los objetivos de la organización, las metas y los fines que se persiguen, así como también, el identificar la estructura que mejor representa a la Organización; con el objeto de que se identifique cual es el área de acción del trabajo y la autoridad - responsabilidad dentro de la Organización.

PREGUNTA NO. 4: Mencione 5 tareas específicas a desempeñar en su cargo dentro de la Organización de Desarrollo

OBJETIVO: Establecer e identificar si cada uno de los trabajadores tiene claras las tareas y funciones a desarrollar para el logro de los objetivos y metas establecidas.

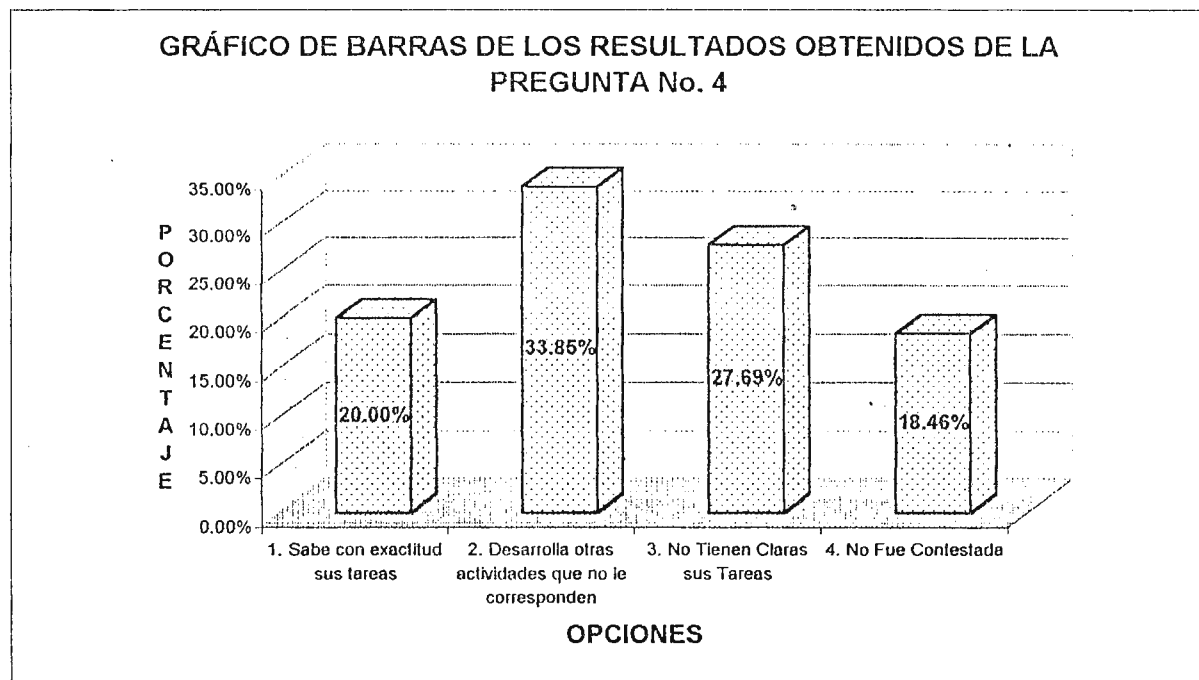
Por la característica de la pregunta se busca como finalidad el identificar la claridad de las tareas específicas del trabajo de cada uno de los empleados de las Organizaciones de Desarrollo. El resultado de las encuestas muestra la siguiente tipología de respuestas brindadas:

- 1.- Saben con exactitud sus tareas a desempeñar
- 2.- Además de las tareas de su cargo, desarrollar otras que no están identificadas con su cargo
- 3.- No tienen muy claras sus tareas
- 4.- No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Saben con Exactitud sus tareas.	13	20.00
2. Desarrolla otras actividades que no le corresponden	22	33.85
3. No tiene Claras sus tareas	18	27.69
4. No la Contestaron	12	18.46
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 4.-

Se puede observar que de los datos observados el **33.85%** de los empleados consideran que desarrollan otras actividades que no les corresponden; el **27.69 %** de los trabajadores No tienen claras sus tareas; el **20 %** de los encuestados saben con exactitud sus tareas a realizar; y finalmente el **18.46 %** No contestaron a la pregunta.

En conclusión podemos decir que es importante que las organizaciones de desarrollo describan las tareas específicas de cada uno de los puestos dentro de la Organización, pues sin ello los resultados que se alcanzan no son los esperados.

Por lo tanto, se deben buscar los recursos que permitan identificar cada una de las tareas específicas y lograr que cada uno de los empleados las conozcan con el objeto de minimizar los recursos con los cuales cuenta y lograr mejores resultados de las metas establecidas; pues si no se entiende el rumbo que hay que seguir dentro del trabajo se estarán realizando tareas repetitivas y que conlleven al mal uso del recurso con el cual se cuenta.

PREGUNTA NO. 5: ¿Cuáles son las metas específicas que debe usted alcanzar?

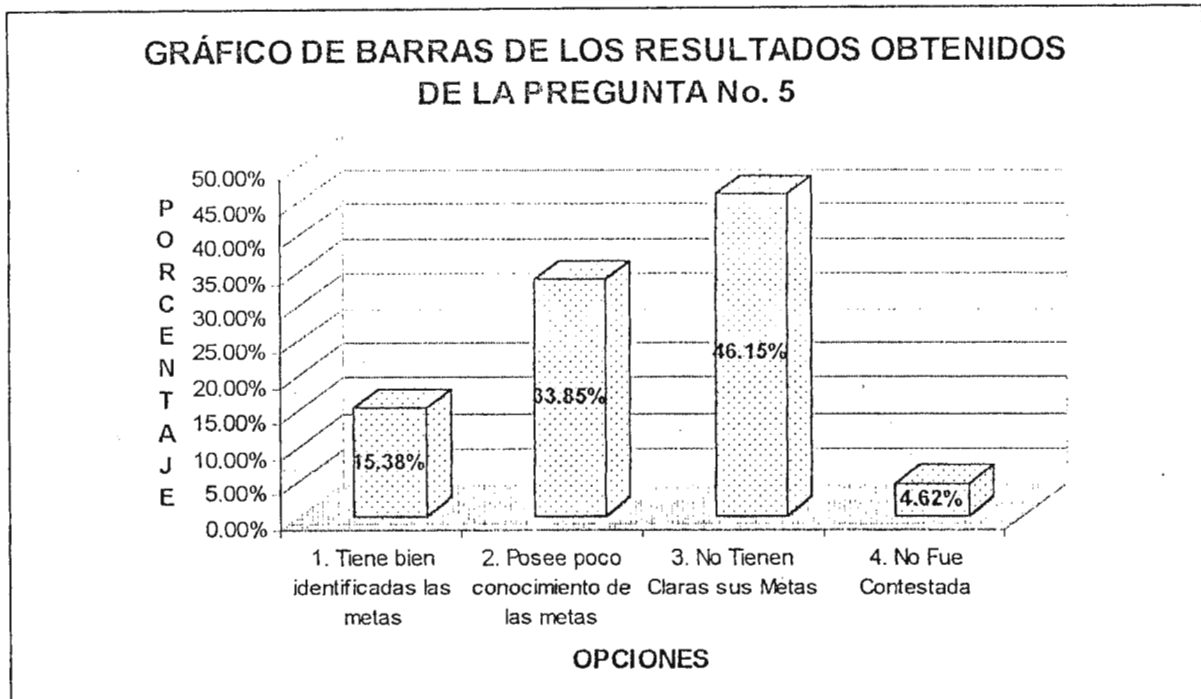
OBJETIVO: Conocer si son claras y definidas para todos los empleados de las Organizaciones de Desarrollo las metas a alcanzar para el logro de los objetivos.

Esta pregunta es complemento de la anterior, y de los resultados de las respuestas obtenidas por los encuestados se pueden identificar las siguientes opciones:

- 1.- Tienen Identificadas las metas ha alcanzar
- 2.- Posee poco conocimiento de las metas
- 3.- No tienen claras las metas ha alcanzar
- 4.- No Fue Contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Tienen bien identificadas las metas	10	15.38
2. Posee poco conocimiento de las metas	22	33.85
3. No tiene Claras las metas	30	46.15
4. No fue contestada	3	4.62
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 5.-**

En base a los resultados obtenidos se muestra que de los empleados encuestados el **46.15%** de los trabajadores no tienen identificadas las metas ha alcanzar; El **33.85%** opinan que poseen poco conocimiento de las metas; el **15.38%** No tienen claras sus metas; y finalmente el **4.62%** No contestaron la pregunta.

En conclusión, se puede observar que como complemento de la pregunta anterior, es importante que cada uno de los integrantes de la Organización este consciente de las tareas a desempeñar y las metas específicas dentro de cada área específica de trabajo.

Por lo tanto, habrá que buscar técnicas que permitan lograr que cada una de las personas identifiquen sus tareas a desempeñar, los objetivos que se persiguen, las metas ha alcanzar dado un período de tiempo, los recursos ha utilizar y asignados a su área, las responsabilidades de su cargo específico y el grado de autoridad otorgado. Esto permitirá que las personas centren sus esfuerzos para lograr un eficiente logro de las metas Organizacionales.

(B) CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

PREGUNTA NO. 6: ¿Cómo se encuentra estructurada su área específica de trabajo? (Hágalo Esquemáticamente)

OBJETIVO: Conocer si los trabajadores identifican las relaciones de comunicación, responsabilidad y autoridad dentro del área específica de trabajo.

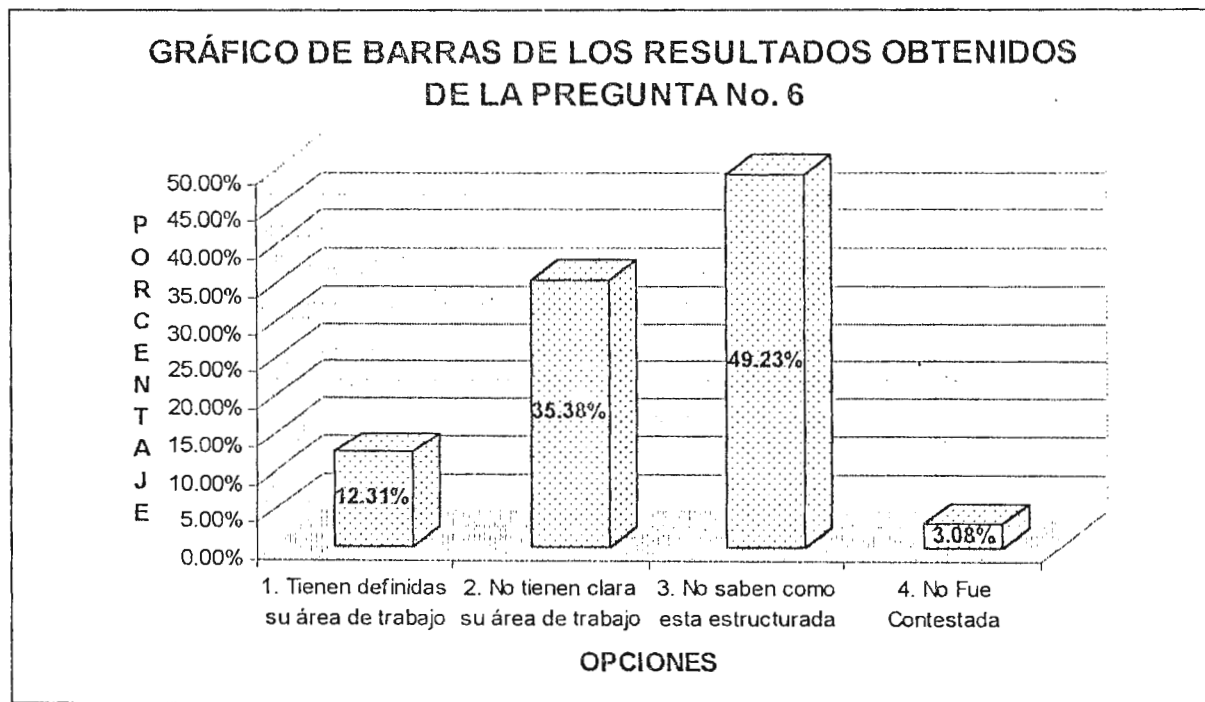
La naturaleza de la pregunta es de tipo abierta, y por consiguiente el resultado esperado de los encuestados se ha tipificado de la siguiente manera:

- 1.- Tiene definida su área de trabajo
- 2.- No esta muy clara su área de trabajo
- 3.- No saben como se encuentra estructurada
- 4.- No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Tiene definida su área de trabajo	8	12.31
2. No esta muy clara su área de trabajo	23	35.38
3. No saben como se encuentra estructurada	32	49.23
4. No fue contestada	2	3.08
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 6.-

Se observa que el 49.23% de los trabajadores encuestados NO saben como está estructurada su área específica de trabajo; el 35.58% opinan que no tiene clara su área específica de trabajo; el 12.31% de los trabajadores dicen tener definida su área de trabajo; y el 3.08% no contestaron la pregunta.

De lo anterior, se puede concluir que además de que cada uno de los trabajadores deben conocer específicamente los objetivos, metas, y tareas específicas de su trabajo dentro de la Organización, el siguiente paso es el de establecer una estructura que permita a cada uno de los trabajadores identificar los puestos específicos dentro de cada una de sus áreas específicas de trabajo, de tal forma, que les permita en cualquier problema el identificar la persona de autoridad máxima para el departamento o área específica que deberá tomar las decisiones difíciles en el momento específico y oportuno.

Por lo tanto, se debe establecer una técnica que muestre cada uno de los elementos básicos que permitan a todos los integrantes de la Organización de Desarrollo el comprender como está constituida su Organización y todos los componentes, responsabilidades, autoridad y estructura de cada una de las áreas de trabajo y en especial de toda la organización.

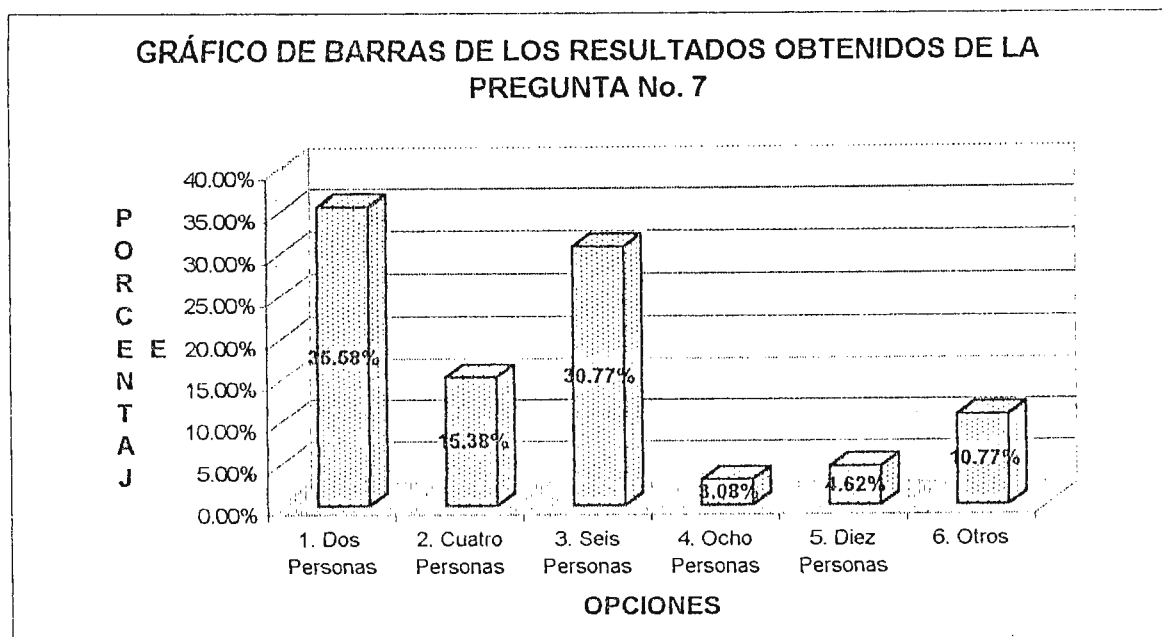
PREGUNTA NO. 7: ¿Cuántas personas se encuentran en su área de trabajo?

a) 2 Personas	d) 8 Personas
b) 4 Personas	e) 10 Personas
c) 6 Personas	f) Especifique

OBJETIVO: Identificar cuántas personas se interrelacionan dentro de cada área específica de trabajo para ver como se puede lograr una eficiente comunicación entre ellos.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. 2 Personas	23	35.38
2. 4 Personas	10	15.38
3. 6 Personas	20	30.77
4. 8 Personas	2	3.08
5. 10 Personas	3	4.62
6. Otros	7	10.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 7.-**

De los resultados obtenidos según se puede ver en el Cuadro de Resultados el 35.58% indican que las personas que se encuentran interactuando en su área de trabajo son 2; el 30.77% aseguran que son seis personas las que se encuentran en el área de trabajo; el 15.38% indican que se encuentran 4 personas en su área de trabajo; el 10.77% aseguran que solamente interactúan con una persona en su área de trabajo; el 4.62% aseguran que son 10 personas las que se encuentran en la misma área específica de trabajo; y el 3.08% indica que en su área de trabajo se encuentran 8 personas.

Por lo tanto, el establecer que cada persona identifique el núcleo de personas con los cuales se debe comunicar, ayudará a establecer los mejores métodos y técnicas que permitan lograr una eficiente integración de personal; la cual establecerá los medios adecuados de comunicación y los métodos de interrelación grupal que conlleven a un eficiente logro de los objetivos y metas establecidas en el menor tiempo posible.

Mientras menor sea el número de personas dentro de cada área específica de trabajo se logrará una comunicación más directa y eficiente, debido a que es más factible el establecimiento de procesos para no entrar en demasiada burocracia entre los documentos que deben utilizarse, así como también en el uso de los recursos asignados a cada área de trabajo.

PREGUNTA NO. 8: ¿Su distribución en la área de trabajo es adecuada?

a) SI

b) NO

c) REGULAR

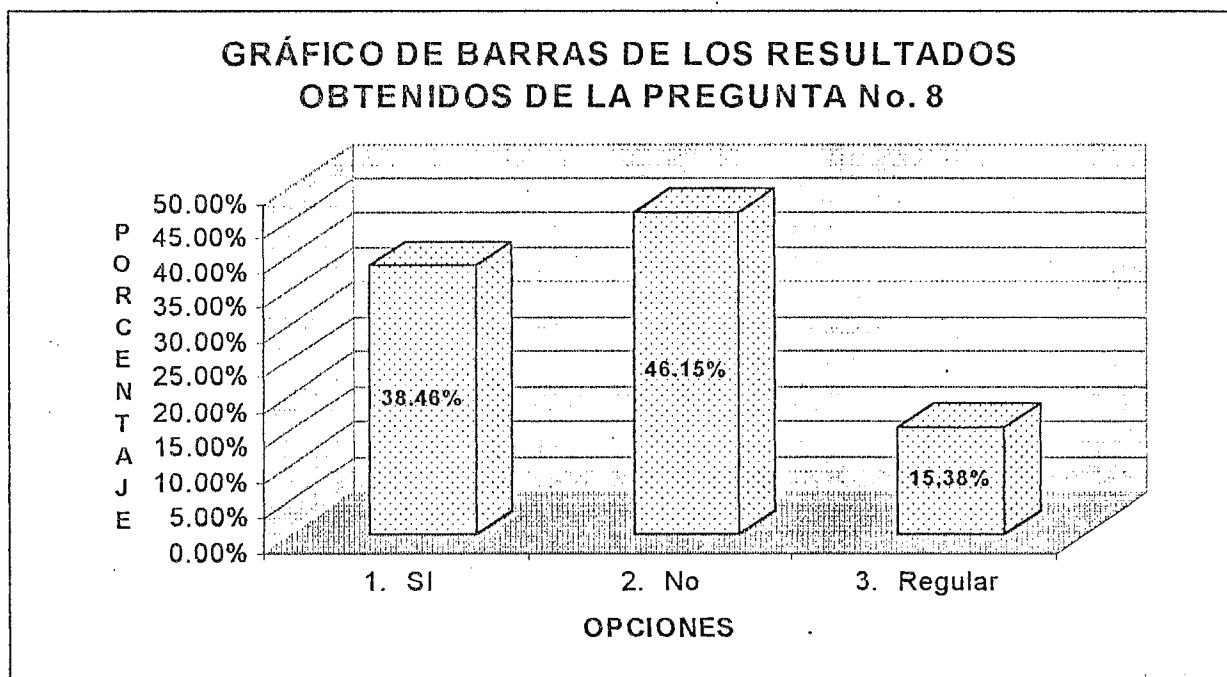
¿Por qué?

OBJETIVO: Establecer el grado de conformidad que los trabajadores tienen para ejecutar con mayor comodidad y facilidad las tareas específicas.

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. SI	25	38.46
2. NO	30	46.15
2. REGULAR	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

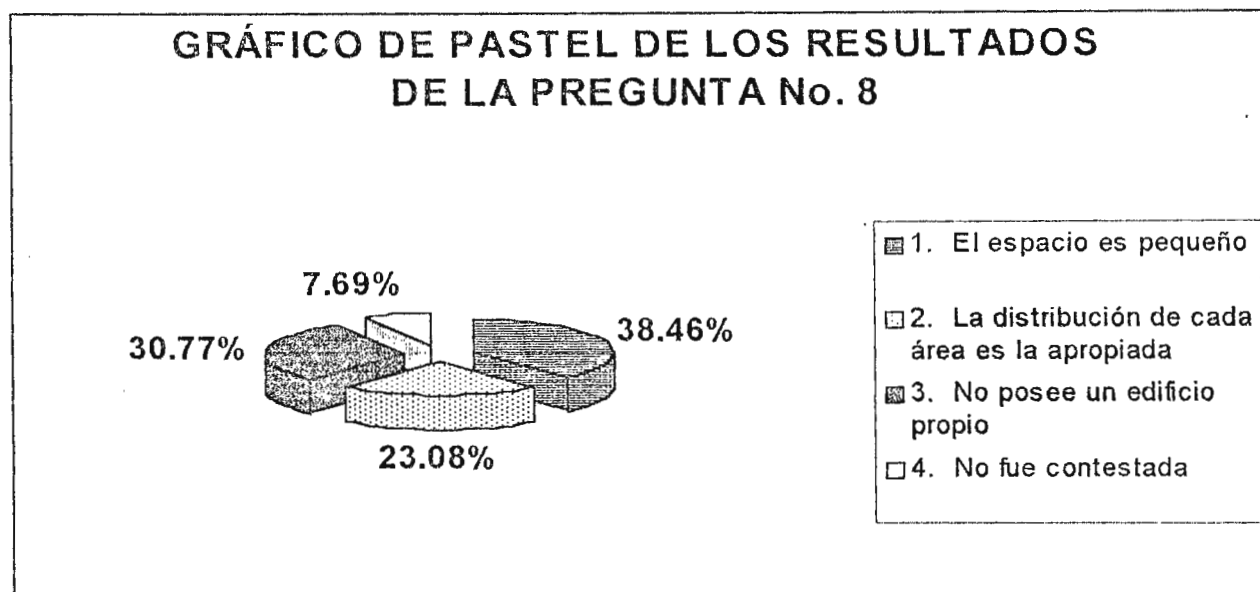


¿POR QUÉ? Las personas encuestadas consideran que la razón por la cual consideran adecuada o no la distribución de su lugar de trabajo se debe a cualquiera de las siguientes opciones:

- 1.- El espacio es pequeño
- 2.- La distribución de cada área es la apropiada
- 3.- No poseen un edificio propio
- 4.- No fue Contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. El espacio es pequeño	25	38.46
2. La distribución de cada área es la apropiada	15	23.08
3. No posee un edificio propio	20	30.77
4. No fue Contestada	5	7.69
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 8.-**

La mayor parte de las personas encuestadas según muestra el cuadro de resultados No. 1 aseguran que NO poseen una adecuada distribución del área de trabajo y representan el 46.15% de los trabajadores; El 38.46% aseguran que SI poseen una adecuada distribución del área de trabajo; y el 15.38% opinan que poseen una distribución REGULAR.

Con respecto a la razón por la cual dicen mantener una adecuada o inadecuada distribución se puede observar en el cuadro No.2, en el cual se muestra que el 38.46% de los encuestados opinan que el espacio es pequeño por lo tanto no se puede obtener una adecuada distribución de su área de trabajo; el 30.77% dicen que la distribución dentro del área de trabajo es la apropiada; el 23.08 % respondieron que debido a que no cuentan con un edificio propio no pueden realizar una adecuada distribución del área de trabajo; Y el 7.69% no contestaron la razón por la cual poseen una adecuada e inadecuada distribución.

PREGUNTA NO. 9: ¿Le son proporcionadas todas las herramientas que necesita para un eficiente desarrollo de su trabajo?

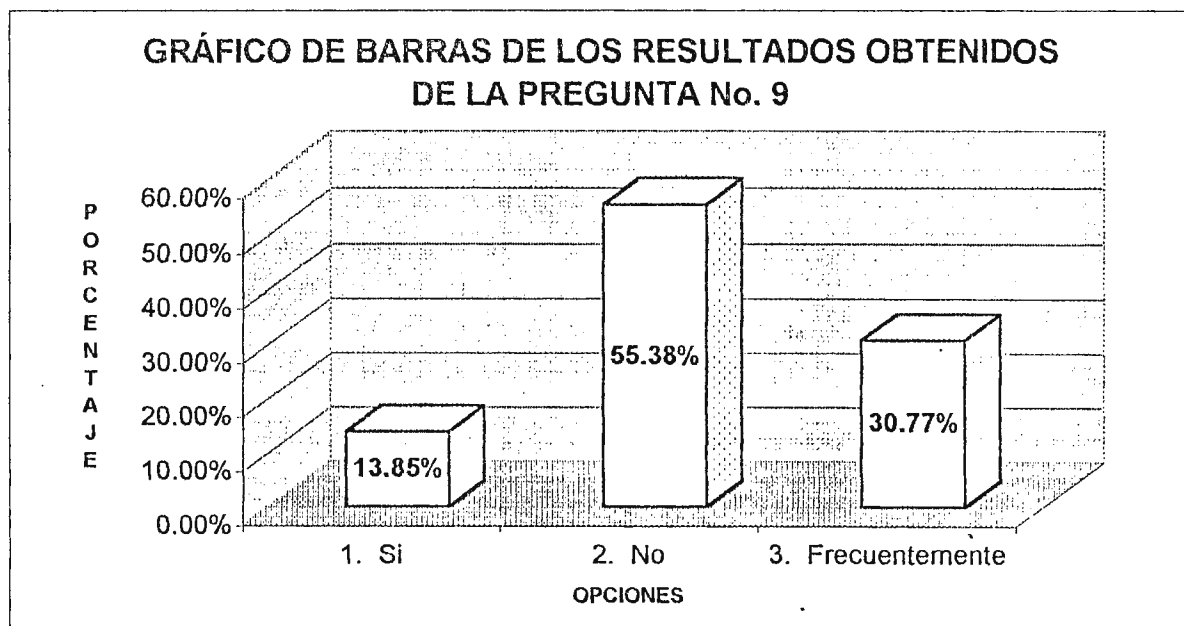
a) SI b) NO c) FRECUENTEMENTE

OBJETIVO: Establecer si cada uno de los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo se les proporciona de todas las herramientas que necesitan para desarrollar con mayor eficiencia su trabajo.

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. SI	9	13.85
2. NO	36	55.38
3. FRECUENTEMENTE	20	30.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

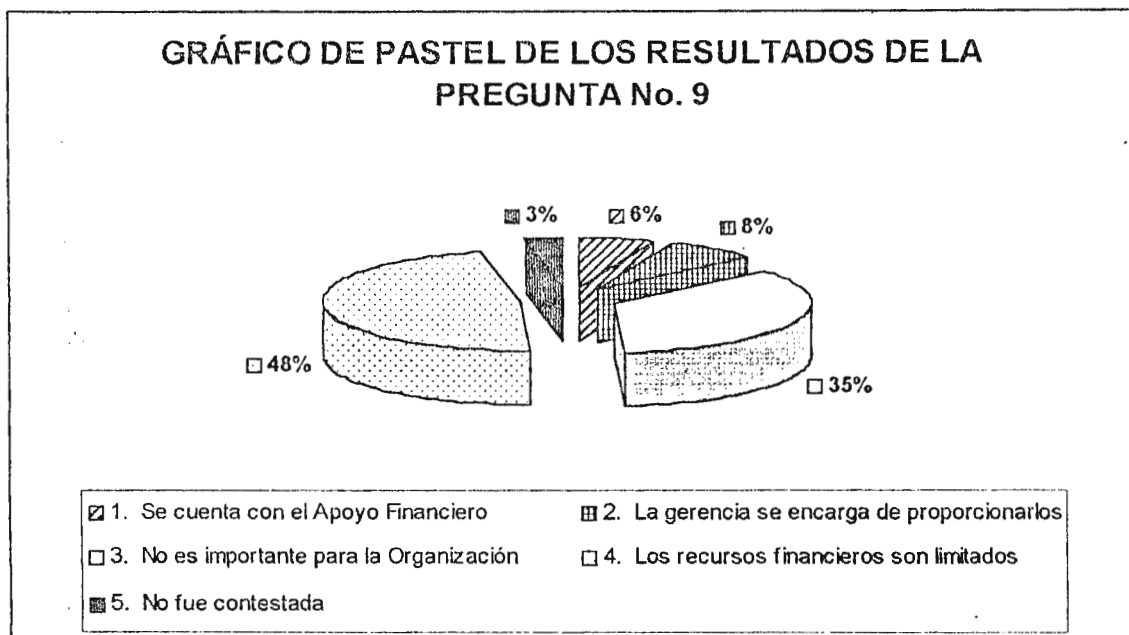


¿Por qué? De los resultados de las encuestas podemos identificar las siguientes opciones:

- 1.- Se cuenta con el apoyo financiero
- 2.- La gerencia se encarga de proporcionarlo
- 3.- No es importante para la Organización
- 4.- Los recursos financieros son limitados
- 5.- No fue Contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Se cuenta con el apoyo Financiero	4	6.15
2. La gerencia se encarga de proporcionarlo	5	7.69
3. No es importante para la Organización	23	35.38
4. Los recursos financieros son limitados	31	47.69
5. No fue Contestada	2	3.07
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 9.-**

El cuadro No. 1 muestra que el 55.38 % de los trabajadores afirma que NO se les proporcionan todas las herramientas adecuadas para el eficiente desarrollo de su trabajo; el 30.77 % detallan que FRECUENTEMENTE se les proporcionan todas las herramientas que necesitan para desarrollar su trabajo; y el 13.85% opinan que SI se les proporcionan todas las herramientas para desarrollar eficientemente su trabajo.

En el cuadro No. 2 se puede observar que el 47.69% aseguran que la razón por la cual no se les proporcionan las herramientas necesarias para su trabajo radica en que los recursos financieros son limitados; el 35.38% dicen que no le interesa a la Organización el proporcionarles todas las herramientas necesarias para el buen desarrollo de su trabajo; El 7.69 % afirman que se les proporcionan todas las herramientas necesarias para su trabajo debido al hecho que la gerencia se encarga de proporcionárselas; y el 6.15% contestaron que se les proporcionan herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo debido a que se cuenta con el apoyo financiero necesario.

(C) CONOCIMIENTOS DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA NO. 10: ¿Qué forma utiliza la Organización de Desarrollo para selección de personal?

OBJETIVO: Identificar si las diferentes Organizaciones de Desarrollo realizan adecuados métodos para la selección de personal que integrarán los puestos vacantes de dichas Organizaciones.

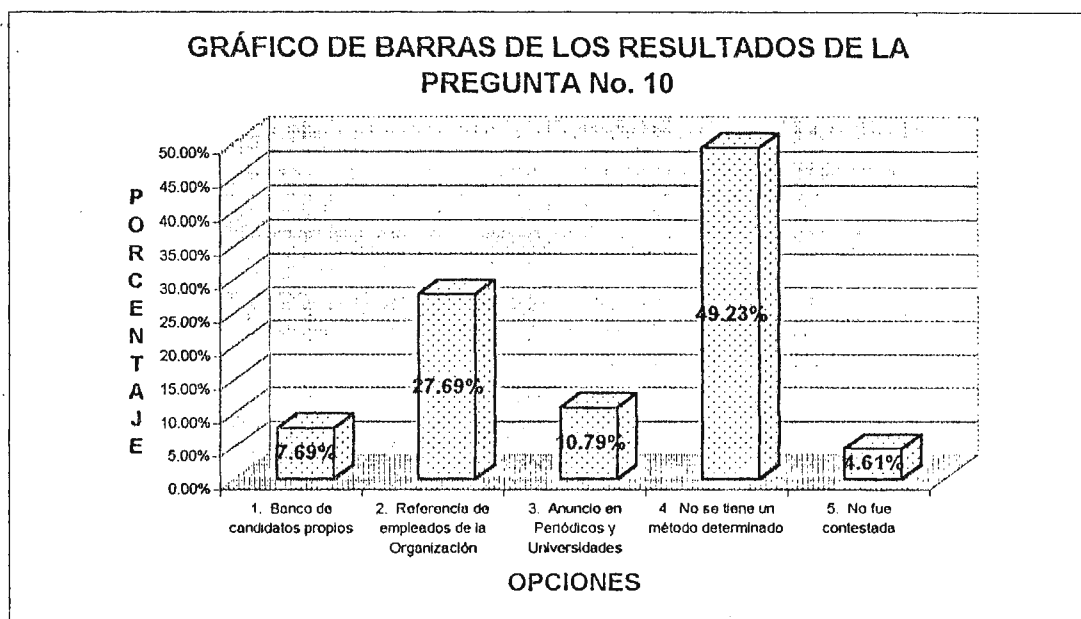
El tipo de pregunta es abierta para no entorpecer y dar pauta en la investigación. El resultado de las encuestas muestra la siguiente tipología de resultados:

- 1.- Se cuenta con un banco de candidatos
- 2.- Se utiliza el método de referencia de otros empleados
- 3.- Se hace por vía anuncio de periódico y Universidades
- 4.- No se tiene un método determinado
- 5.- No fue Contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Se cuenta con un banco de candidatos	5	7.69
2. Se utiliza el método de referencia de otros empleados	18	27.69
3. Se hace por vía anuncio de periódico y Universidades	7	10.79
4. No se tiene un método determinado	32	49.23
5. No fue contestada	3	4.61
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 10.-

De los resultados obtenidos se puede observar que el **49.23%** de los trabajadores afirman que no cuentan con un método determinado para la selección de su personal; el **27.69%** aseguran que se utilizan por medio de referencias proporcionadas por ellos mismos para la selección de personal; el **10.79%** determinan que se selecciona el personal utilizando anuncios del periódico y por medio de las Universidades; el **7.69%** dicen que su organización posee un banco de datos de candidatos para el momento en que se tenga un puesto vacante; y el **4.61%** no contestaron la pregunta.

En conclusión, se puede observar que muchas Organizaciones no poseen un determinado método para la selección de personal; es de vital importancia que se desarrolle un método de selección de personal que permita identificar las características idóneas que deben poseer los posibles candidatos al puesto vacante, de tal forma que se elija a la persona apta para el puesto.

No se puede precisar el mejor método de selección, sin embargo en base a las características propias de cada una de las Organizaciones se puede escoger un determinado sistema de selección de personal acorde y adecuada a cada una de las aspiraciones de las Organizaciones de desarrollo que les permita elegir un eficiente personal para los puestos requeridos de trabajo.

PREGUNTA NO. 11: Una vez fue seleccionado para el puesto en el cual se desempeña dentro de la Organización de Desarrollo ¿Se le proporcionó la Orientación necesaria para el puesto a desempeñar?

a) SI

b) NO

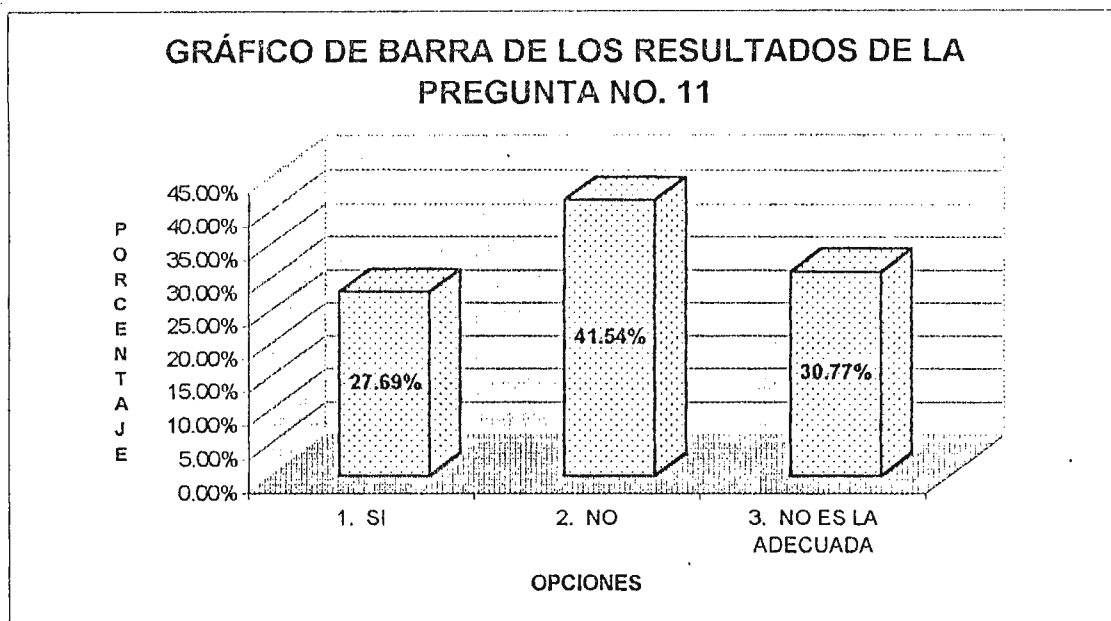
c) NO ES LA ADECUADA

¿Por qué?

OBJETIVO: Establecer si los empleados que han sido seleccionados para desempeñar un determinado puesto dentro de las Organizaciones de Desarrollo se les ha brindado la inducción y orientación necesaria para un eficiente desempeño y conocimiento de la Organización.

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. SI	18	27.69
2. NO	27	41.54
3. NO ES LA ADECUADA	20	30.77
TOTALES	65	100.00 %

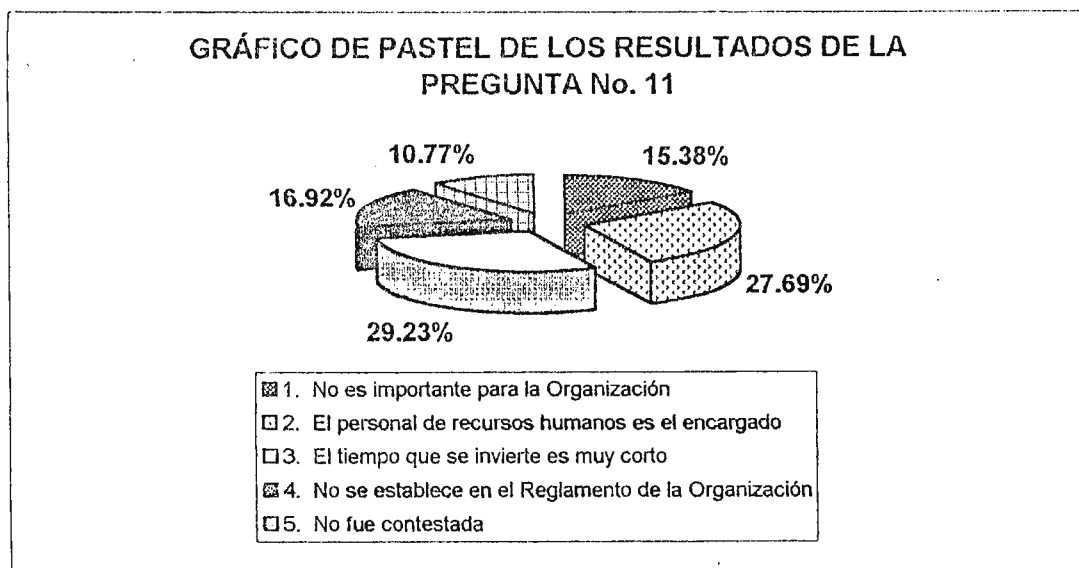
GRÁFICO DE BARRAS

¿Por qué? Dentro de las razones por lo que los encuestados afirman o niegan haber tenido orientación para su puesto de trabajo a desempeñar, se puede observar la siguiente tipología de respuestas:

1. No es importante para la Organización
2. El Personal de Recursos Humanos es el encargado
3. El tiempo que se invierte es muy corto
4. No se establece en el Reglamento de la Organización
5. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. No es importante para la Organización	10	15.38
2. El personal de Recursos Humanos es el encargado	18	27.69
3. El tiempo que se invierte es muy corto	19	29.23
4. No se establece en el Reglamento de la Organización	11	16.92
5. No fue contestada	7	10.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 11.-**

De los resultados del cuadro No. 1 se observa que el **41.54%** dicen no haber obtenido orientación alguna hacia el puesto de trabajo a desempeñar una vez seleccionados para dicho trabajo; el **30.77%** asegura que la orientación que se les brindó no es Insuficiente para el buen desempeño de su trabajo; el **27.69%** aseguran que se les brinda toda la orientación necesaria al puesto.

En el cuadro No.2 se puede observar las razones por la que los encuestados opinan el haber recibido o no una adecuada orientación al puesto de trabajo a desempeñar una vez seleccionado, de tal forma que se muestra que el **29.23%** afirman que el tiempo que se invierte en la orientación hacia el puesto a desempeñar una vez seleccionado es demasiado corto; El **27.69%** aseguran que la orientación se la proporciona el personal de recursos humanos; el **16.92%** dicen que no se les brinda orientación debido a que no se contempla en el reglamento de la Organización; el **15.38%** opinan que no se les da orientación debido a que no es importante para la Organización; y el **10.77%** no contestaron la pregunta.

En conclusión, se puede decir que a la vez que es importante el identificar un tipo de método para la selección del personal, mucho más importante es brindarle a los candidatos elegidos para el puesto la orientación adecuada para que ellos puedan desarrollarse eficientemente en su trabajo y que el logro de sus metas contribuya a los objetivos Organizacionales.

PREGUNTA NO. 12: ¿La Organización de Desarrollo ofrece un sistema de capacitación adecuado?

a) SI

b) NO

c) ES INSUFICIENTE

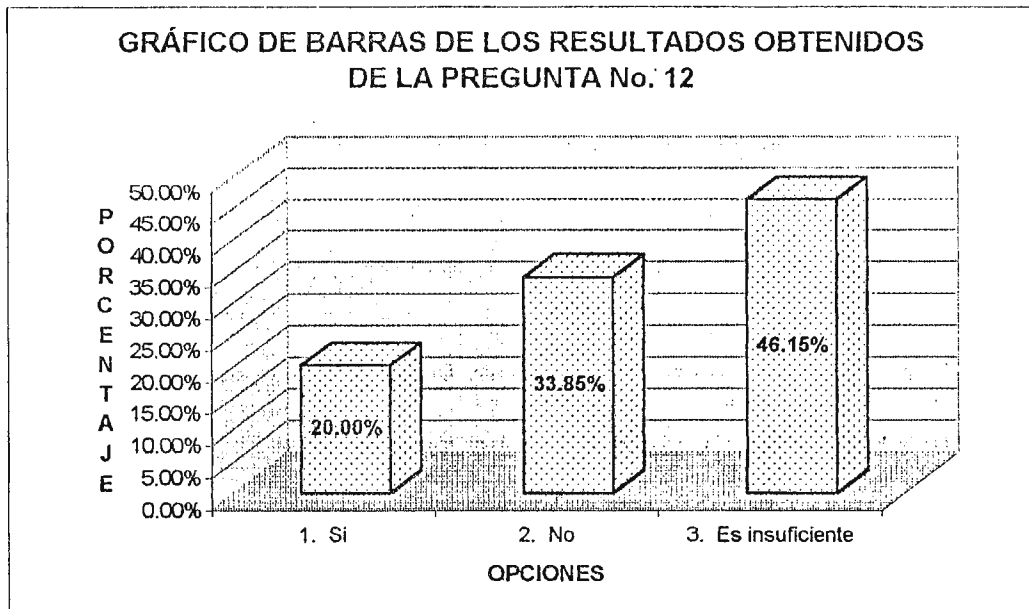
¿Por qué?

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que cada una de las Organizaciones de Desarrollo les proporcionan al hecho de mantener a sus empleados capacitados para desempeñar mejor y efectivamente sus labores.

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. SI	13	20.00
2. NO	22	33.85
3. ES INSUFICIENTE	30	46.15
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

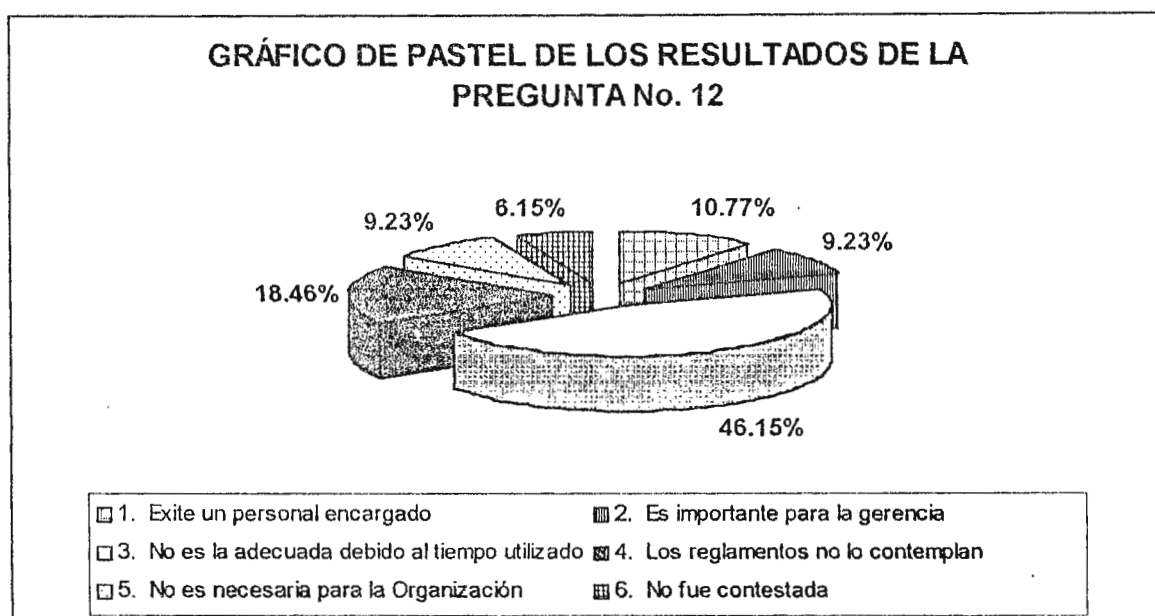


¿Por qué? las razones por las cuales los encuestados opinan el contar o no con sistemas de capacitación, de los resultados obtenidos se han tipificado las opciones de la siguiente manera:

1. Existe un personal encargado
2. Es de mucha importancia para la gerencia
3. No es la adecuada debido al tiempo empleado
4. Los reglamentos de la Organización no lo contemplan
5. No es necesaria para la Organización
6. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Existe un personal encargado	7	10.77
2. Es importante para la Gerencia	6	9.23
3. No es la adecuada debido al tiempo utilizado	30	46.15
4. Los reglamentos no lo contemplan	12	18.46
5. No es necesaria para la Organización	6	9.23
6. No fue contestada	4	6.15
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 12.-**

El cuadro de resultados No. 1 muestra que el **46.15%** de los encuestados asegura que el sistema de capacitación recibido es insuficiente; el **33.85%** afirman que no se les ofrece un sistema de capacitación dentro de la organización; y el **20.00%** dicen que si reciben un sistema de capacitación adecuado.

En el cuadro de resultados No. 2 se observa que el **46.15%** afirman que las capacitaciones son inadecuadas debido al tiempo que se invierte para ello; el **18.46%** aseguran que los reglamentos de la Organización no contemplan las capacitaciones; el **10.77%** dicen que se posee un personal encargado de las capacitaciones; el **9.23%** de los encuestados contestaron que la razón se da debido a que no es necesaria para la Organización (de los cuales representan a 6 personas) y otras afirman que las capacitaciones son importantes para la Gerencia (y representa a 6 personas encuestadas); y el **6.15%** no contestaron a la pregunta.

De tal forma, que se puede concluir que las Organizaciones de Desarrollo deben procurar mantener un interés constante en desarrollar un sistema de capacitaciones que cuyo objetivo sea el de que se conozcan los objetivos y metas organizacionales; así como también, que permita a los trabajadores el desarrollar de una manera más eficiente su trabajo. Es importante mantener un personal altamente calificada para lograr la obtención de mejores resultados.

(D) CONOCIMIENTOS DE DIRECCIÓN

PREGUNTA NO. 13: ¿Cuándo te desempeñas en el cargo dentro de las Organizaciones de Desarrollo te sientes motivado para alcanzar las metas propuestas? ¿Por qué?

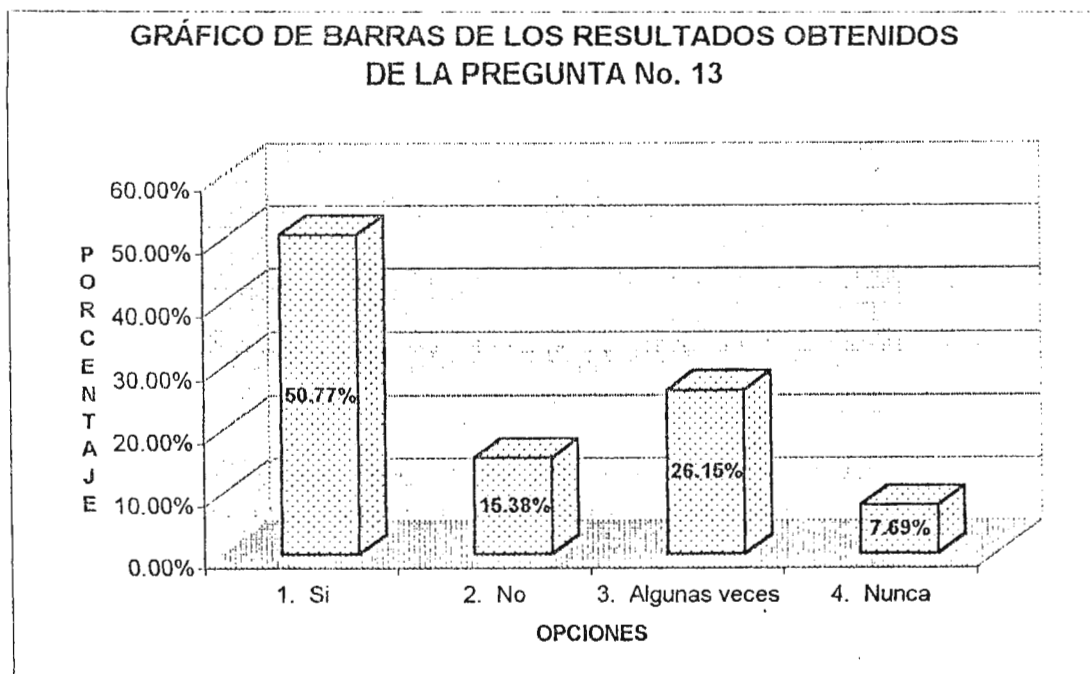
OBJETIVO: Establecer el grado de importancia de la motivación para los mandos medios y altos de las diferentes Organizaciones de Desarrollo, que les permita buscar soluciones que incrementen el grado de efectividad de los trabajadores.

Debido al tipo de pregunta abierta, las respuestas típicas a la interrogante por parte de los encuestados fueron las siguientes:

1. SI 2. NO 3. ALGUNAS VECES 4. NUNCA

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	33	50.77
2. No	10	15.38
3. Algunas Veces	17	26.15
4. Nunca	5	7.69
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

¿Por qué? La causa por la cual los encuestados sienten que influye su estado de animo en el desarrollo de sus actividades, se pueden tipificar de la siguiente manera:

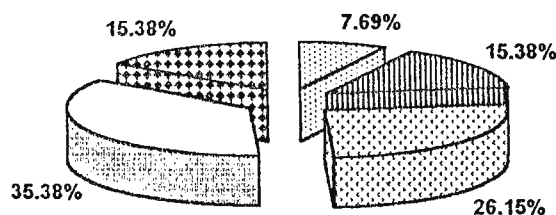
1. No mezcla el trabajo con problemas ajenos a él
2. Se siente motivado cuando hay dificultades
3. No puede lograr concentrarse
4. Cuando tiene problemas en casa no alcanza las metas
5. Su autoestima es muy baja

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. No mezcla el trabajo con problemas ajenos a él	5	7.69
2. Se siente motivado cuando hay dificultades	10	15.38
3. No puede lograr concentrarse	17	26.15
4. Cuando tiene problemas en casa no alcanza las metas	23	35.38
5. Su autoestima es muy baja	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA No. 13



- ☐ 1. No mezcla el trabajo con problemas ajenos a el
- ☒ 2. Se siente motivado cuando hay dificultades
- ☐ 3. No puede lograr concentrarse
- ☐ 4. Cuando tiene problemas en casa no alcanza las metas
- ☒ 5. Su autoestima es baja

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA NO. 13.-

El cuadro No. 1 muestra que el 50.77% afirman que la motivación afecta su desempeño; el 26.15% afirman que su estado de animo influye algunas veces en el resultado de su trabajo; el 15.38% dicen que su estado de animo no influye en los resultados de su trabajo; y el 7.69% aseguran que nunca influye su estado de animo en el desarrollo de su trabajo.

En el cuadro No. 2 se observa que el 35.38% de las razones por las cuales influye el estado de animo en su trabajo se debe a los problemas relacionados con su hogar; El 26.15% dicen que la razón que influye en el desempeño de su trabajo es que no logran concentrarse; el 15.38% se encuentra dividido en dos opiniones, la primera es aquella en la cual las personas dicen no perturbarle su estado de animo se debe a que le ayuda a motivarse cuando se le presentan dificultades y la segunda es aquella que dice que su desarrollo en el trabajo se afecta cuando no esta motivado porque su autoestima es baja; y el 7.69% aseguran que no mezcla su trabajo con problemas ajenos a el.

Por tal razón, las Organizaciones de Desarrollo deben buscar métodos que les permitan que los problemas tanto de trabajo como personales no afecte el desempeño de sus trabajadores, de tal manera que se obtengan los resultados esperados en el alcance de las metas establecidas.

PREGUNTA NO. 14: ¿Cuándo tienes algún problema o te sientes triste origina que en el desempeño de tus labores bajen las metas propuestas? ¿Por qué?

OBJETIVO: Identificar si la motivación en los empleados de las distintas Organizaciones de Desarrollo es un factor que limite el buen desarrollo de sus labores, con lo cual disminuyen las metas establecidas.

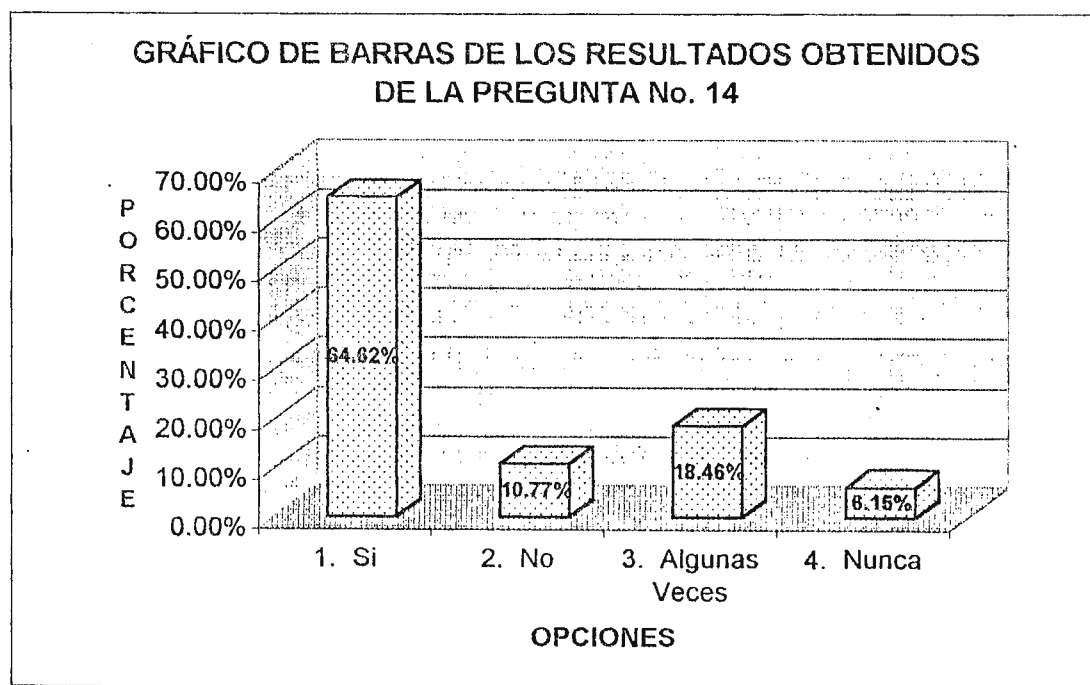
Como la característica de la pregunta es de tipo abierta, del resultado de las encuestas se muestra que la tipología de opciones obtenidas es las siguientes:

1. SI 2. NO 3. ALGUNAS VECES 4. NUNCA

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	42	64.62
2. No	7	10.77
3. Algunas Veces	12	18.46
4. Nunca	4	6.15
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



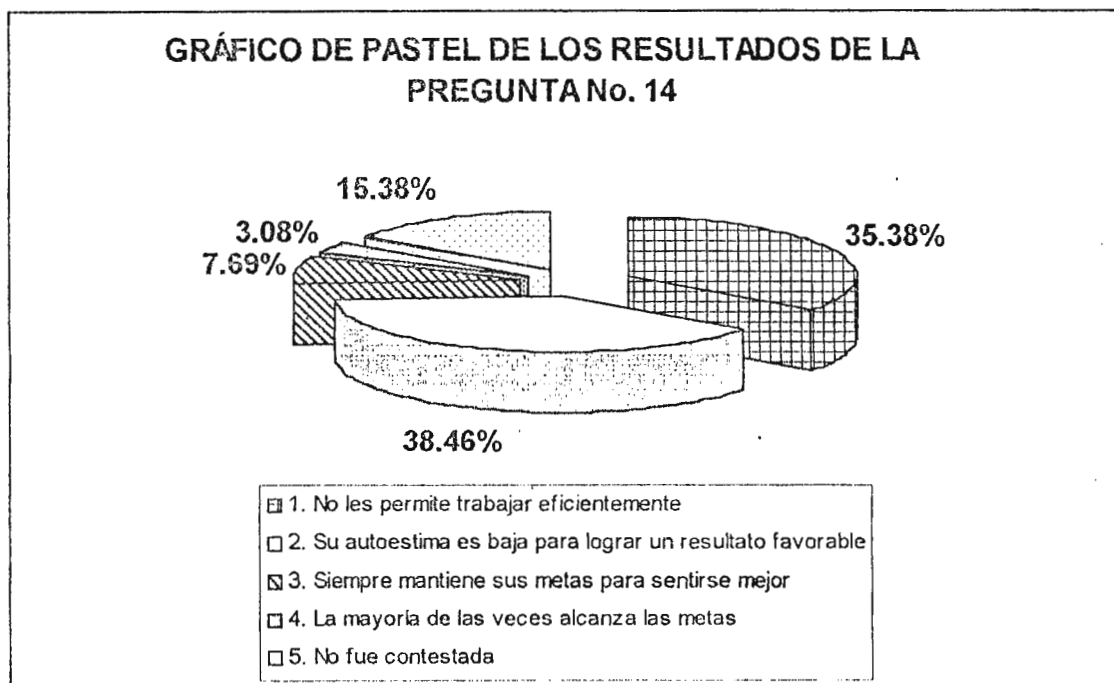
¿Por qué? La causa por la cual los encuestados opinan que tienen bajo o alto desempeño en su trabajo, se pueden clasificar según las respuestas obtenidas de la siguiente manera:

1. No permite trabajar eficientemente
2. Su autoestima es baja para lograr un resultado favorable
3. Siempre mantiene sus metas para sentirse mejor
4. La mayoría de las veces alcanza las metas y eso le permite elevar su autoestima
5. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. No permite trabajar eficientemente	23	35.38
2. Su autoestima es baja para lograr un resultado favorable	25	38.46
3. Siempre mantiene sus metas para sentirse mejor	5	7.69
4. La mayoría de las veces alcanza las metas	2	3.08
5. No fue contestada	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 14.-

En el cuadro No. 1 se puede observar que el **64.62%** opinan que cuando tienen problemas SI baja el desempeño de sus labores con las metas propuesta; el **18.46%** aseguran que algunas veces su estado de ánimo interfieren en sus labores y en las metas propuestas; el **10.77%** dicen que NO les afectan sus metas propuestas cuando su estado de ánimo está bajo; y el **6.15%** afirman que su estado de ánimo NUNCA interfieren en el desarrollo de su trabajo y en el logro de las metas propuestas.

En el cuadro No. 2 se muestran las razones por las cuales los encuestados afirman que su estado de ánimo afecta o no en el logro de sus metas, de tal manera que se observa que el **38.46%** aseguran que no logran un resultado favorable debido a que su autoestima es baja; el **35.38%** dicen que su estado de ánimo muchas veces no les permite realizar un eficiente trabajo; el **15.38%** no contestaron a la pregunta; el **7.69%** opinan que siempre mantienen sus metas a pesar de su estado de ánimo; y el **3.08%** respondieron que la mayoría de veces alcanza las metas y eso les permite elevar su autoestima.

Por lo tanto, se puede concluir que para la Organizaciones de Desarrollo será importante el cuidar que los trabajadores eleven su nivel de autoestima y motivación. Por tal razón, deberán buscar métodos que permitan a sus trabajadores mantener un control ante estas situaciones.

PREGUNTA NO. 15: ¿Al realizar tu trabajo siempre necesitas del control de un supervisor o que te vigile el jefe inmediato para ver el cumplimiento de tus tareas y metas?

a) SI

b) NO

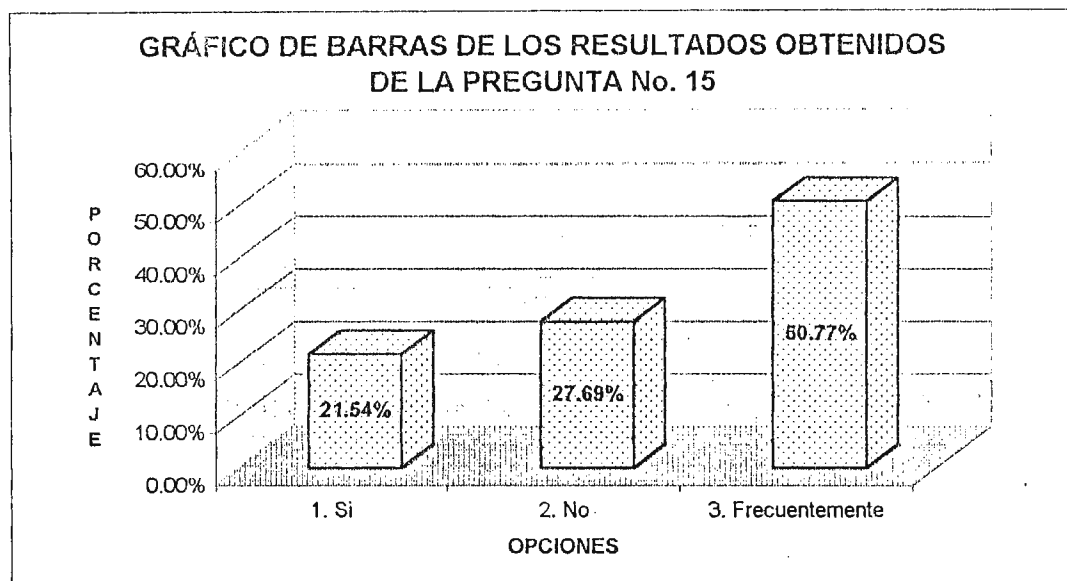
c) FRECUENTEMENTE

¿Por qué?

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que los trabajadores le toman al efecto de que se sienten siempre controlados y vigilados para realizar su trabajo, y las metas que cada uno de ellos alcanza.

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	14	21.54
2. No	18	27.69
3. Frecuentemente	33	50.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

¿Por qué? La razón por la cual los encuestados estiman que es necesario o no la supervisión, de las respuestas dadas se han clasificado de la siguiente manera:

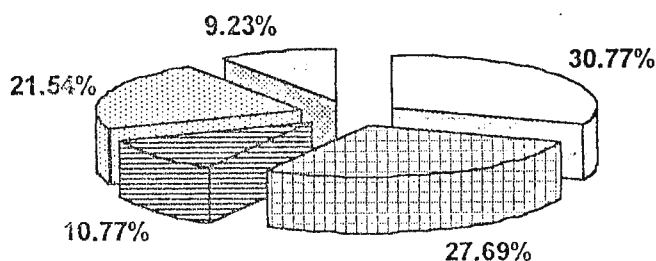
1. No conoce bien las tareas a desarrollar
2. Las tareas a desarrollar son fáciles y no necesitan supervisión
3. Es importante para la gerencia la supervisión
4. No les permiten ejercer autocontrol en sus actividades
5. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. No conoce bien las tareas a desarrollar	20	30.77
2. Las tareas a desarrollar son fáciles	18	27.69
3. Es importante para la gerencia la supervisión	7	10.77
4. No les permiten ejercer autocontrol en sus actividades	14	21.54
5. No fue contestada	6	9.23
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA No. 15



- ☐ 1. No conocen muy bien las tareas a desarrollar
- ☐ 2. Las tareas a desarrollar son fáciles
- ☒ 3. Es importante para la gerencia la supervisión
- ☐ 4. No les permiten ejercer autocontrol en sus actividades
- ☐ 5. No fue contestada

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 15.-

El cuadro No. 1 muestra que el 50.77% opinan que necesitan frecuentemente que se les supervise su trabajo; el 27.69% aseguran que no necesitan que se les supervise sus labores de trabajo; y el 21.54% afirman que si necesitan que se les brinde supervisión de sus actividades.

Las razones por las cuales los encuestados afirman que necesitan o no supervisión se muestra en el cuadro de resultados No. 2, en el se puede observar que el 30.77% dicen que necesitan que se les supervise debido a que no conocen bien las tareas a desarrollar; el 27.69% aseguran que las tareas que realizan son fáciles y no necesitan que se les supervise; el 21.54% afirman que no necesitan supervisión debido a que no les permiten que ellos desarrollen un autocontrol de su trabajo; el 10.77% respondieron que la supervisión es importante para la gerencia; y el 9.23% No respondieron a la razón por la cual afirmaban que necesitan o no supervisión.

De tal manera, que la alta gerencia de las Organizaciones de Desarrollo deben buscar un método que permita a los trabajadores ejercer un autocontrol de sus actividades, es decir, que cada uno de sus empleados se vuelvan autodirigidos hacia las actividades a realizar y que mida las metas y logros alcanzados. De esa forma, las organizaciones se ahorrarán tiempo que dedicaban para la supervisión en otras actividades referentes al manejo y servicio de los programas ejecutados.

PREGUNTA NO. 16: ¿Te crees capaz de ejercer un autocontrol de tus metas y tareas sin la necesidad de la supervisión para lograrlo? ¿Por qué?

OBJETIVO: Establecer la importancia que tiene para cada uno de los trabajadores el que se les permita ejercer un autocontrol de las tareas y actividades que realizan para lograr sus metas establecidas,

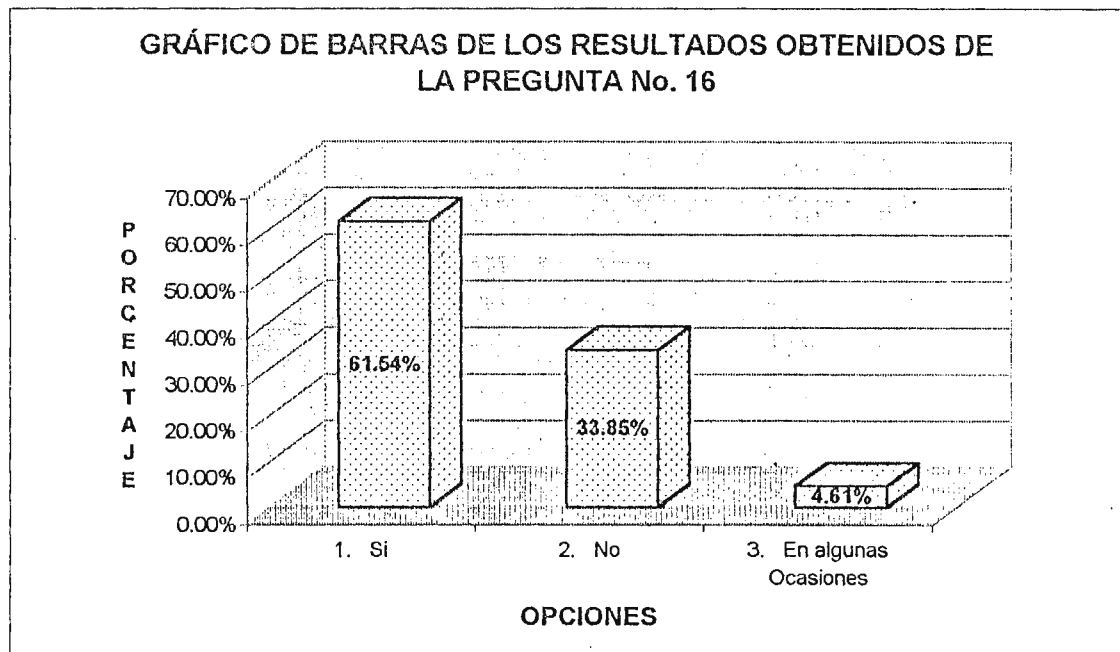
Las respuestas obtenidas por las personas encuestadas se han clasificado de la siguiente manera:

1. SI 2. NO 3. EN ALGUNAS OCASIONES

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	40	61.54
2. No	22	33.85
3. En algunas ocasiones	3	4.61
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



¿Por qué? La razón que origina la motivación hacia el autocontrol o no según los encuestados se debe a las siguientes características:

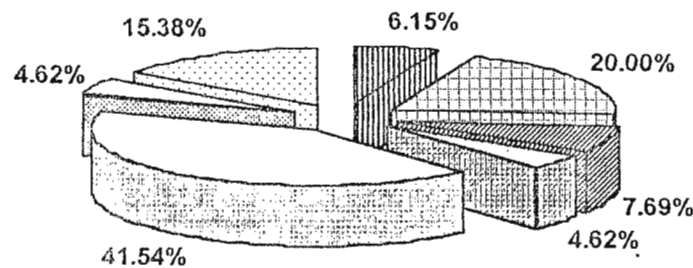
1. Así la alta gerencia y los mandos medios podrían ocuparse en atender otros problemas más urgentes.
2. No están suficientemente preparados para autocontrolarse
3. La gerencia no permitirá que disminuyan la supervisión
4. Es una manera de control de las actividades para la alta gerencia
5. El autocontrol permitirá mejores soluciones
6. La organización le da mayor importancia a la supervisión
7. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. La alta gerencia y mandos medios podrían ocuparse en atender otros problemas	4	6.15
2. No están suficientemente preparados para autocontrolarse	13	20.00
3. La gerencia no permite que se disminuya la supervisión	5	7.69
4. El autocontrol permitirá mejores soluciones	3	4.62
5. Es una manera de control de las actividades para la alta gerencia	27	41.54
6. La organización le da mayor importancia a la supervisión	3	4.62
7. No fue Contestada	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

**GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS DE LA
PREGUNTA No. 16**



- ☒ 1. La alta gerencia y los mandos medios podrán ocuparse de otros problemas
- ☐ 2. No están suficientemente preparados para autocontrolarse
- ☒ 3. La gerencia no permitirá que disminuya la supervisión
- ☐ 4. Es una manera de control de las actividades para la alta gerencia
- ☐ 5. El autocontrol permitirá mejores soluciones
- ☐ 6. La Organización le da mayor importancia a la supervisión
- ☐ 7. No fue contestada

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 16.-

En el cuadro de resultados No. 1 se muestra que el **61.54%** de los trabajadores se sienten capaces de mantener un autocontrol de sus actividades laborales; el **33.85%** aseguran que no podrían mantener un autocontrol de su trabajo; el **4.61%** afirman que en algunas ocasiones podrían ejercer un autocontrol de sus actividades laborales.

Las razones por las cuales los trabajadores afirman o no estar capacitados para ejercer un autocontrol de sus actividades laborales se presentan en el cuadro de resultados No. 2, en el cual se puede observar que el **41.64%** aseguran que el autocontrol permitirá mejores soluciones a los problemas del trabajo; el **20.00%** dicen no estar lo suficientemente preparados para esta tarea de autocontrol, debido a que no conocen con exactitud sus tareas funcionales y por qué en muchas ocasiones realizan otras tareas adicionales a su puesto de trabajo; el **15.38%** No contestaron ésta interrogante; el **7.69%** afirman que la gerencia no permitirá que disminuyan la supervisión de las tareas de trabajo; el **6.15%** dicen que el autocontrol de las tareas por parte de cada uno de los trabajadores, permitirá a la alta gerencia y a los mandos medios atender otros problemas más urgentes y referentes a la ejecución de los programas; y el **4.62%** se encuentra dividida entre dos rangos; el primero presenta aquellos trabajadores que afirman que el autocontrol es una manera de control de las actividades para la alta gerencia, y el segundo indica que la Organización le da mayor importancia a la supervisión.

PREGUNTA NO. 17: ¿Con respecto a la comunicación estima que es la conveniente para un eficiente desarrollo de su trabajo?

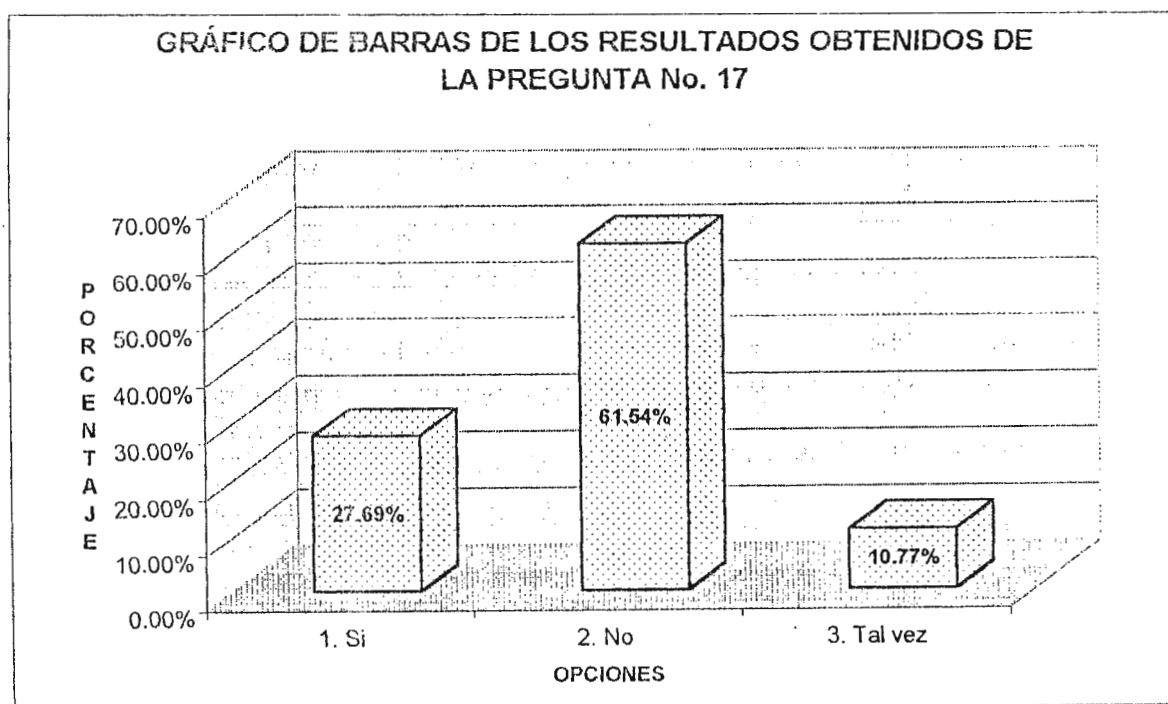
OBJETIVO: Analizar el grado de comunicación que se mantiene a través de los diferentes niveles de la Organización de Desarrollo para la eficiente realización de sus labores.

De las respuestas otorgadas por los encuestados, se han clasificado de la siguiente manera:

1. SI 2. NO 3. TAL VEZ

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	18	27.69
2. No	48	61.54
3. Tal vez	7	10.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 17.-**

En el cuadro anterior se puede observar que el 61.54% de los encuestados aseguran que la comunicación dentro de la Organización no es la adecuada para el buen desarrollo de su trabajo; el 27.69% afirman que si existe una adecuada comunicación al interior de la Organización y entre sus diferentes áreas que la conforman; el 10.77 % opinan que algunas veces la comunicación es la adecuada para el eficiente desarrollo de las actividades, sin embargo no es siempre.

De lo anterior podemos concluir que al igual que en otras empresas ya sea de la fabricación, textiles, comerciales, de servicio, etc. las actividades referentes a la comunicación son de vital importancia para la Organización de Desarrollo, por lo tanto, se debe procurar los adecuados métodos que permitan que la comunicación fluya eficientemente a través de todos los niveles que conforman la Organización y de los entes externos que contribuyan al control de los sistemas de trabajo de la Organización. Esto es debido a que se dedican a programas educativos y de tal forma la información que brinden las instituciones educativas como colegios, institutos, tecnológicos y universidades de alguna forma afectarán las metas propuestas.

PREGUNTA NO. 18: ¿La información que se le proporciona es la adecuada, oportuna y cumple con las necesidades y expectativas de su trabajo?

OBJETIVO: Establecer si la información que es necesaria para la realización de cada una de las actividades que deben desempeñar los trabajadores es la adecuada, oportuna y ayuda a que se alcancen con mayor porcentaje las metas.

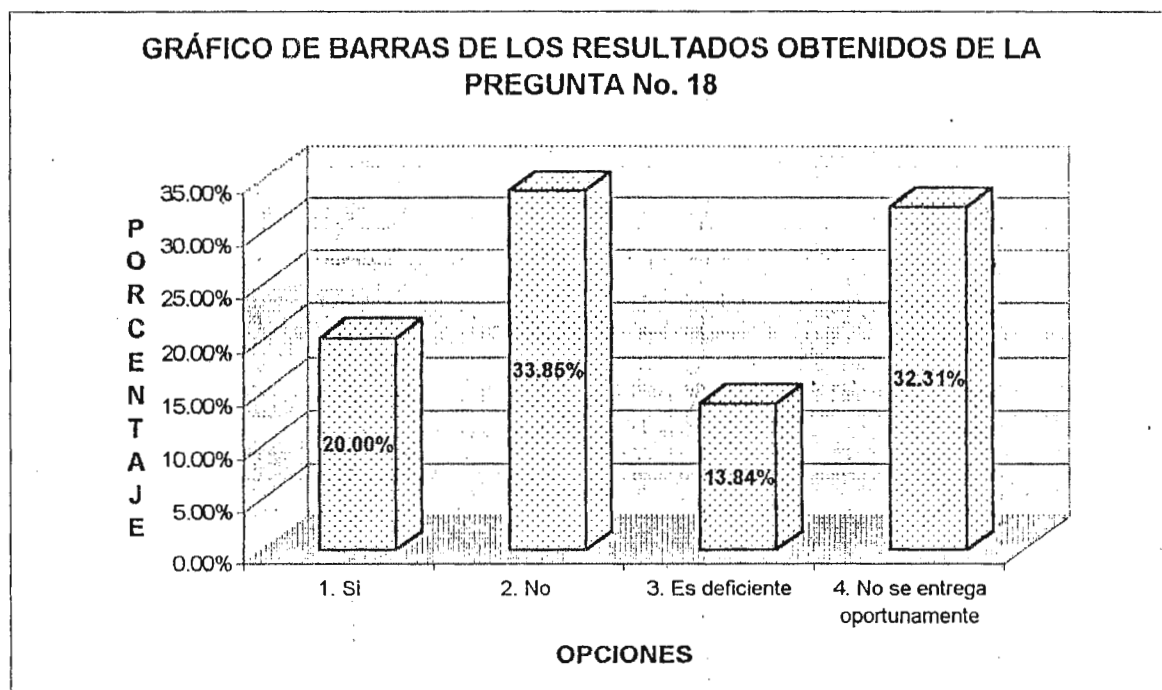
Como podemos observar, la característica de la pregunta es de tipo abierta, por lo tanto, de los resultados obtenidos de las encuestas se tiene las siguientes categorías:

1. SI
2. NO
3. ES DEFICIENTE
4. NO SE ENTREGA OPORTUNAMENTE

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	13	20.00
2. No	22	33.85
3. Es deficiente	9	13.84
4. No se entrega oportunamente	21	32.31
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 18.-

Se puede observar en el cuadro de resultados No. 1 que el **33.85%** afirma que la información no se les proporciona oportuna y adecuadamente cuando lo necesitan y es por eso que muchas veces se atrasen en sus labores. El **32.21%** de los empleados encuestados afirman que la información no se les proporciona oportunamente para la ejecución de sus actividades, por lo tanto muchas veces no pueden tomar decisiones estratégicas hacia un determinado problema. El **20.00%** dicen que si reciben la información en el momento oportuno; y el **13.84%** respondieron que se les proporciona deficientemente la información motivando esto que no se alcancen satisfactoriamente los objetivos y metas de la Organización.

PREGUNTA NO. 19: ¿Cuál es la frecuencia con que se proporciona la información y de qué áreas la recibe?

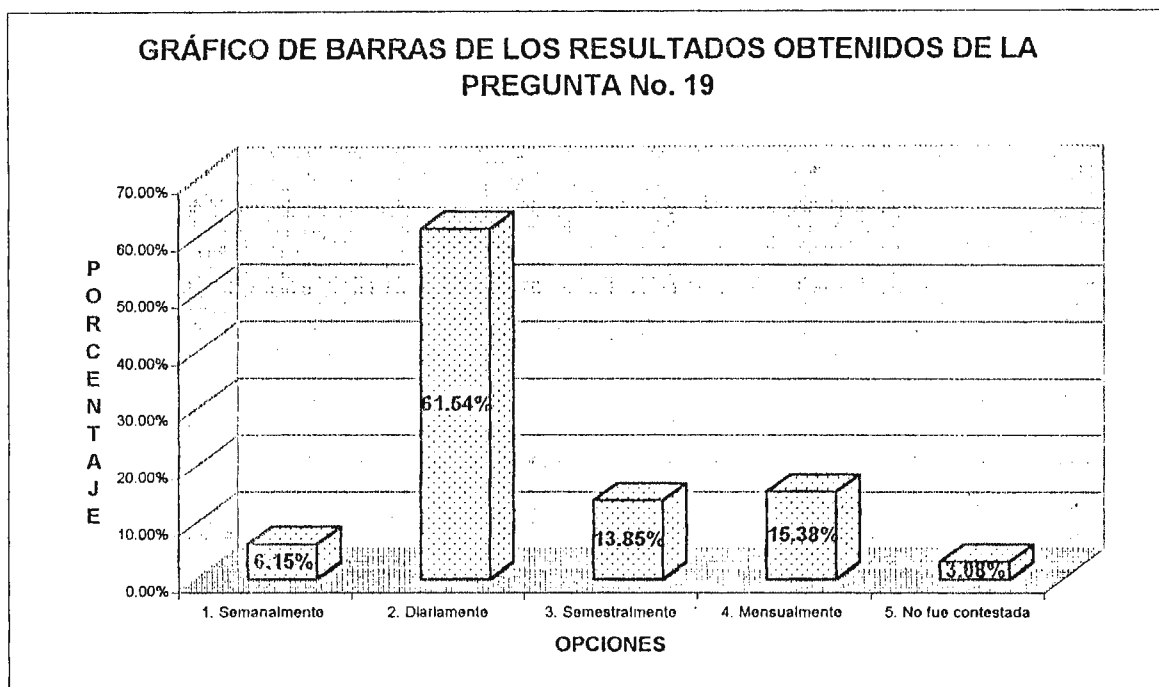
OBJETIVO: Identificar la cantidad, calidad y volumen de información que se reciben en cada uno de los cargos que se desempeñan los encuestados.

De los resultados que se obtuvieron en la realización de las encuestas a empleados de las diferentes Organizaciones de Desarrollo, se han tabulado de tal forma que se han tipificado de la siguiente manera para su mejor comprensión:

1. Semanalmente de los mandos medios
2. Diariamente de todas las áreas que conforman la Organización
3. Semestralmente de recursos humanos y de los clientes
4. Mensualmente de la gerencia
5. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Semanalmente de los mandos medios	4	6.15
2. Diariamente de todas las áreas que la conforman	40	61.54
3. Semestralmente de recursos humanos y de clientes	9	13.85
4. Mensualmente de la gerencia	10	15.38
5. No fue contestada	2	3.08
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 19.-**

El cuadro de resultados muestra que el **61.54%** afirman que la frecuencia en que reciben la información es diariamente de todas las áreas que conforman la Organización; El **15.38%** la información la recibe mensualmente de la gerencia de la Organización; el **13.85%** Semanalmente de recursos humanos y de los clientes reciben la información para la ejecución de sus actividades de trabajo; el **6.15%** dicen que la información la reciben semanalmente de los mandos medios de la Organización; y el **3.08%** no contestaron la interrogante.

De tal manera, que se puede observar que no importan mucho el período en que se entrega la información aunque algunas veces es determinante, sino que más bien se debe dar importancia a la oportunidad y calidad con que se entrega la información para el buen desempeño de sus labores.

Por lo tanto, las Organizaciones de Desarrollo deberán buscar los métodos que le permitan mantener una eficiente comunicación, la cual se entregue con la debida oportunidad del caso y la calidad que sea necesaria para la eficiente realización de su trabajo.

PREGUNTA NO. 20: ¿Qué mecanismos se utilizan para que llegue la información a través de las diferentes áreas que conforman la Organización de Desarrollo?

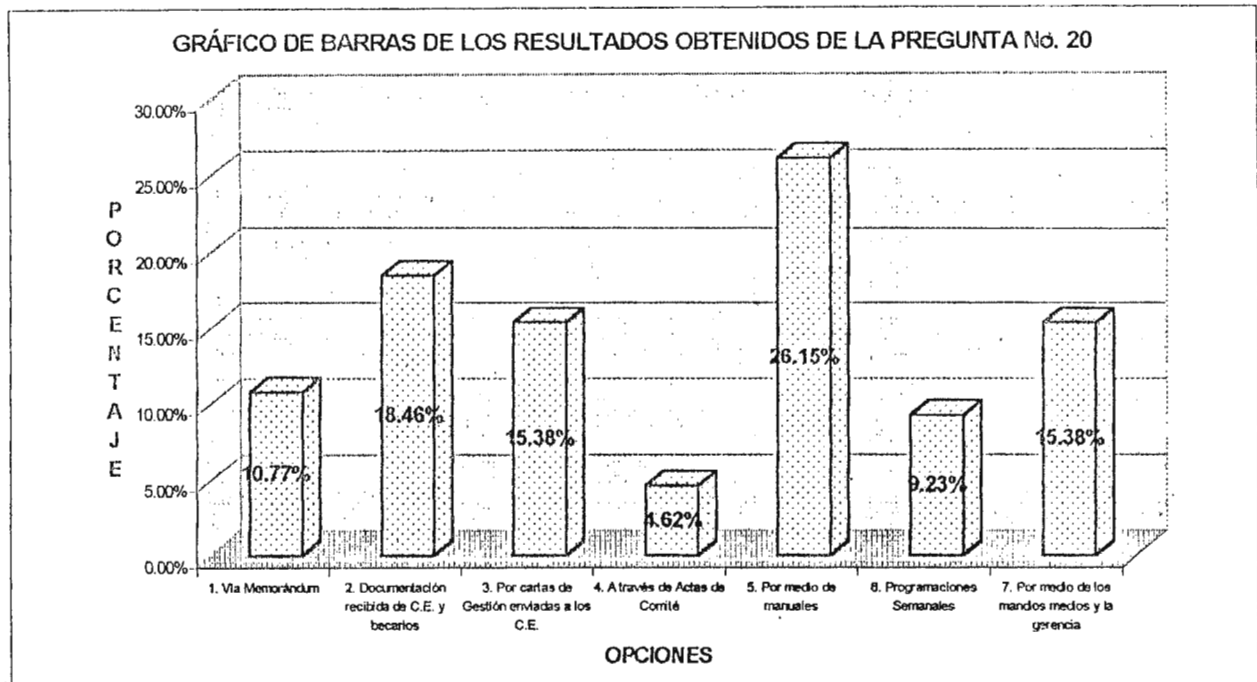
OBJETIVO: Identificar la manera en que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utiliza para mantener una eficiente comunicación dentro de la misma y en los diferentes niveles de jerarquía.

Los mecanismos que las Organizaciones de Desarrollo utilizan para mantener una eficiente comunicación, según los resultados obtenidos se han tipificado de la siguiente manera:

1. Vía Memorándum
2. Documentación recibida de Centros Educativos y becarios
3. Por cartas de gestión enviadas a los Centros Educativos
4. A través de Actas de Comité
5. Por medio de manuales
6. Programaciones semanales
7. Por medio de los mandos medios y la gerencia

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Vía Memorándum	7	10.77
2. Documentación recibida de C.E. y Becarios	12	18.46
3. Por cartas de gestión enviadas a C.E.	10	15.38
4. A través de Actas de Comité	3	4.62
5. Por medio de Manuales	17	26.15
6. Programaciones Semanales	6	9.23
7. Por medio de los mandos medios y la gerencia	10	15.38
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 20.-**

Los resultados obtenidos del cuadro de resultados muestra que el 26.15% aseguran que los mecanismos que se utilizan para que llegue la información se hace a través de Manuales; El 18.46% dicen que para la información utilizan la documentación recibida de los centros de estudios y de los becarios del programa; el 15.38% se encuentra entre dos opciones, la primera es la que los trabajadores afirman que para la información el método utilizado son las cartas de gestión enviadas a los Centros Educativos; Y los segundos son los que respondieron que los mandos medios y la gerencia les transmiten la información. El 10.77% la información se transmite a través de todas las áreas de la Organización; el 9.23% dicen que utilizan programaciones semanales como mecanismo que transmite la información referente a las metas ha alcanzar en la semana; y finalmente el 4.62% opinan que la información se recibe por medio de las Actas de Comités.

En conclusión, las Organizaciones deben de evaluar los medios adecuados para que la información fluya a través de todas las áreas funcionales de la Organización, de tal manera que sea proporcionada a tiempo y con la mayor calidad para que ello no sea obstáculo en el desarrollo del trabajo.

(E) CONOCIMIENTOS DE CONTROL

PREGUNTA NO. 21: ¿Su Organización de Desarrollo utiliza un método específico de evaluación del desempeño?

OBJETIVO: Identificar qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan en las diferentes Organizaciones de Desarrollo o por lo contrario si no existe ninguna manera de medir el desempeño de los trabajadores.

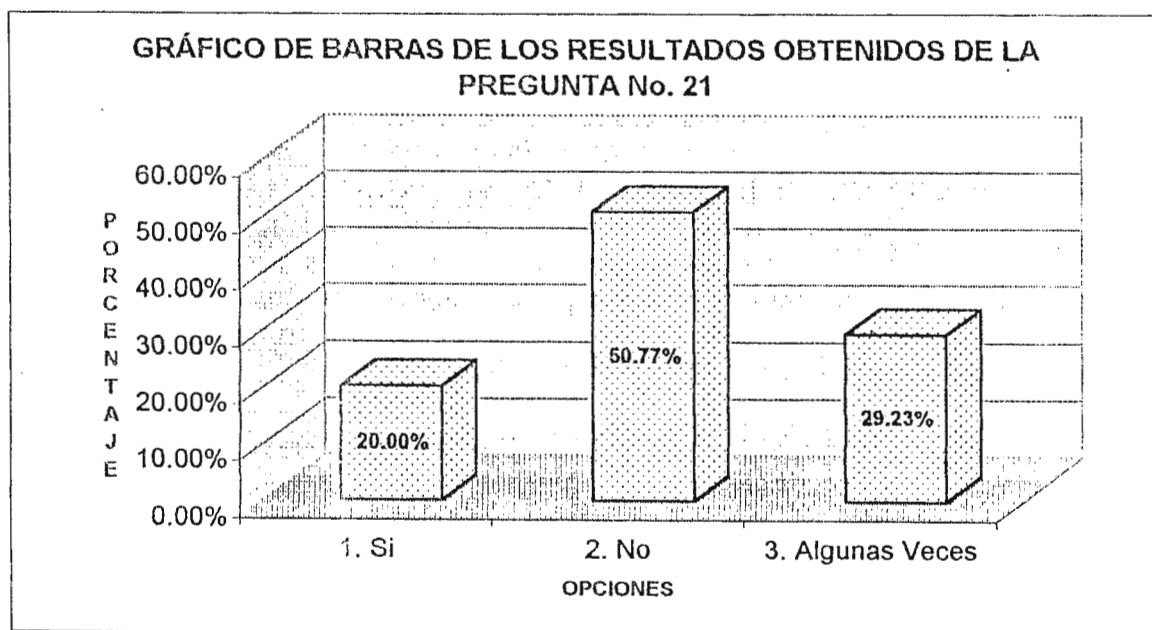
De los resultados obtenidos se pueden establecer las siguientes categorías de respuesta:

1. SI 2. NO 3. ALGUNAS VECES

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	13	20.00
2. No	33	50.77
3. Algunas Veces	19	29.23
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 21.-

De los resultados mostrados anteriormente se puede observar que el 50.77% de los trabajadores no tiene un método definido para evaluar a su personal; el 29.23% dicen que algunas veces utilizan métodos para evaluarlos y eso depende del programa que se encuentre ejecutando; el 20.00% este porcentaje representa a los trabajadores que afirman que cuentan con un método para evaluación del personal.

Por lo tanto, se puede ver que todas las Organizaciones podrían adoptar un método específico de evaluación de personal, el cual les permita disminuir la supervisión de sus trabajadores dejándoles a ellos un autocontrol de sus tareas y metas ha alcanzar. De esa manera, las Organizaciones no dejarán a un lado la supervisión sino por el contrario tendrá una herramienta de evaluación independiente y lograrán que su personal se mantenga con mayor entusiasmo y motivados para realizar con mayor eficacia su trabajo.

PREGUNTA NO. 22: ¿Cuál es el período de evaluación del desempeño que utilizan?

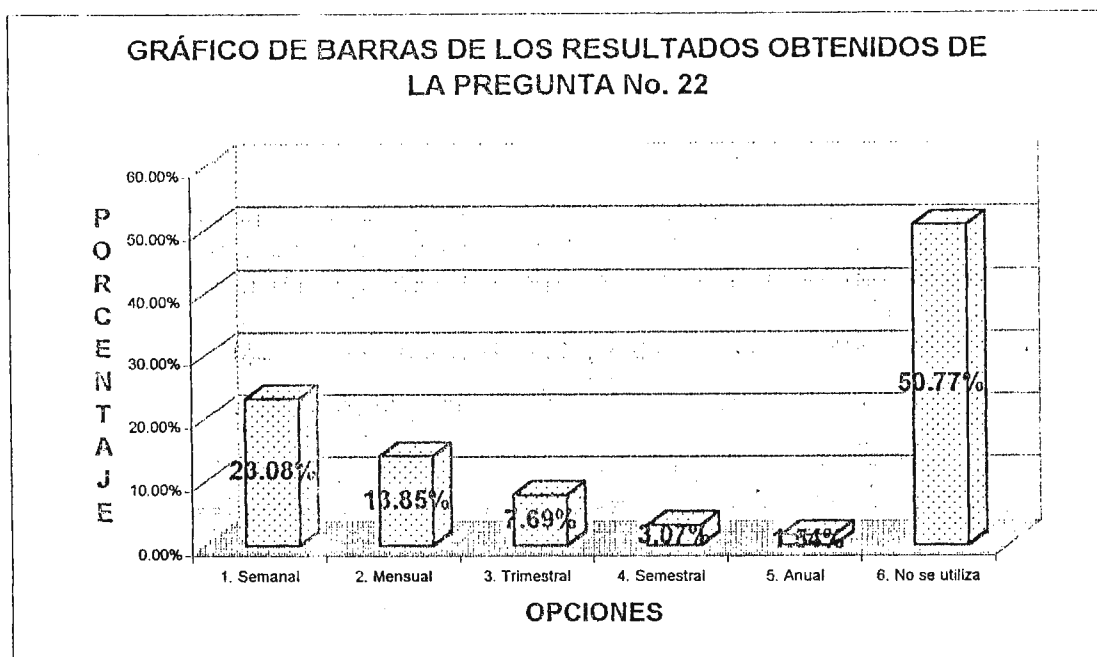
a) Semestralmente	d) Semestralmente
b) Mensualmente	e) Anualmente
c) Trimestralmente	f) Otras

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que se le da al desempeño de los trabajadores para dar retroalimentación que les sirva para fortalecer sus puntos débiles y mantener sus fortalezas.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Semestralmente	15	23.08
2. Mensualmente	9	13.85
3. Trimestralmente	5	7.69
4. Semestralmente	2	3.07
5. Anualmente	1	1.54
6. Otras	33	50.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 22.-

Como se puede observar de los resultados mostrados en el cuadro de resultados No. 1, el 50.77% de los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo afirman que no se utiliza un método de evaluación de personal; el 23.08% dicen que las evaluaciones se realizan semanalmente en las Organizaciones de Desarrollo; el 13.85% de los encuestados aseguran que las evaluaciones se las realizan mensualmente; el 7.69% se les aplica la evaluación de su trabajo trimestralmente; el 3.07% les evalúan el desarrollo de su trabajo es semestralmente; y el 1.54% se les aplica anualmente su evaluación del trabajo.

Por lo tanto, se puede buscar la manera de realizar las evaluaciones de personal según las necesidades y características de cada una de ellas; lo importante es que sean realizadas en un lapso prudencial el cual permita a los coordinadores de cada área y a la gerencia el establecer mecanismos de solución de problemas más óptimos y oportunos.

PREGUNTA NO. 23: Una vez realizada su evaluación, el jefe inmediato retroalimenta los puntos que obtuvo deficientes para que sean reforzados

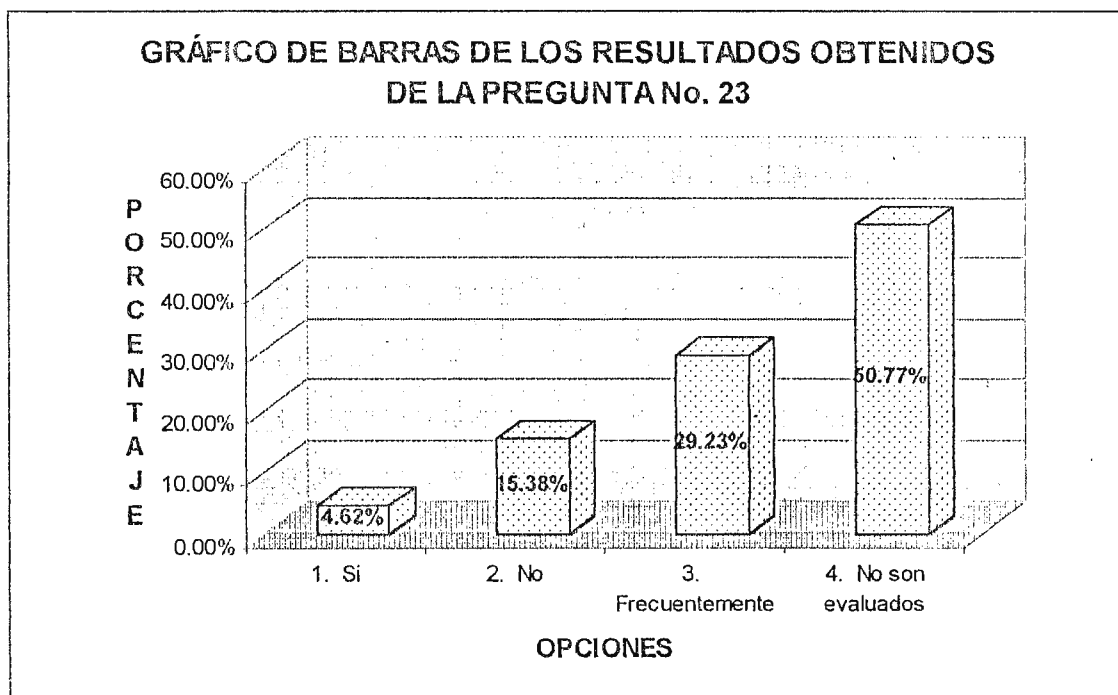
- a) SI b) NO c) FRECUENTEMENTE d) NO SON EVALUADOS

OBJETIVO: Analizar si los empleados reciben la retroalimentación necesaria por parte de los jefes inmediatos para que modifique las fallas encontradas en la evaluación del desempeño que permita desarrollar mejor sus labores.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	3	4.62
2. No	10	15.38
3. Frecuentemente	19	29.23
4. No son evaluados	33	50.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 23.-

Los datos obtenidos se reflejan en el cuadro de resultados, en el cual muestra que el **50.77%** de los encuestados afirman que no son evaluados; el **29.23%** aseguran que frecuentemente después de su evaluación se les retroalimentan los puntos débiles para que ellos los corrijan; el **15.38%** dicen que no se les informan los resultados de la evaluación para que ellos corrijan los puntos débiles; y el **4.62%** afirman que si les informa los puntos deficientes para que ellos junto con los coordinadores de las diferentes área traten la manera de disminuirlos y de hacer las medidas correctivas del caso.

De tal forma, que es importante después de una evaluación de personal el indicarles los resultados obtenidos, ya sea vía reunión de los coordinadores con cada uno de los empleados para que les indique en que puntos esta fallando y así juntos buscar las medidas correctivas pertinentes. El siguiente paso, podría ser una discusión abierta con todos los empleados correspondientes de cada una de las áreas que conforman a la Organización, de tal forma que puedan tomarse decisiones conjuntas para el bien común del equipo de trabajo.

PREGUNTA NO. 24: ¿Se ve recompensado por sus superiores cuando en su evaluación ha alcanzado una excelente evaluación, y como lo recompensan?

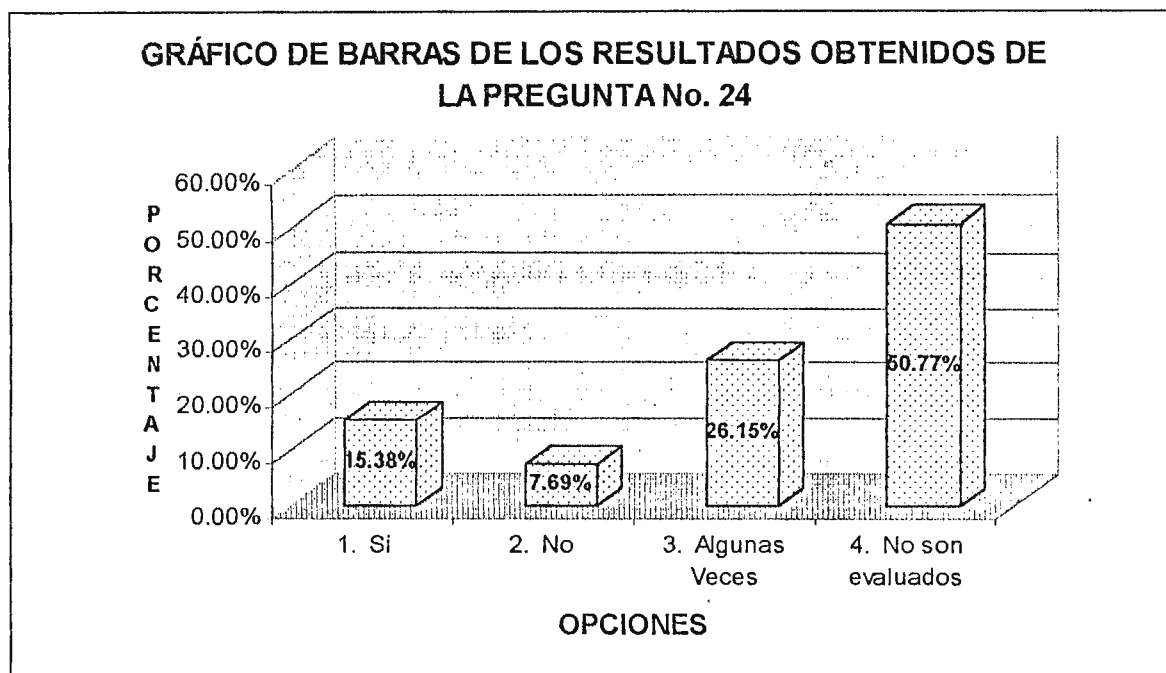
OBJETIVO: Verificar si en las Organizaciones de Desarrollo se utilizan métodos de recompensas que permitan elevar el grado de motivación en los empleados.

De los resultados obtenidos de las diferentes encuestas, se pueden observar las siguientes tipologías de respuestas brindadas por los trabajadores:

1. SI 2. NO 3. ALGUNAS VECES 4. NO SON EVALUADOS

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	10	15.38
2. No	5	7.69
3. Algunas veces	17	26.15
4. No son evaluados	33	50.77
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

¿Cómo lo recompensan? De las respuestas brindadas por los trabajadores de las Organizaciones de Desarrollo, se han clasificado y tipificado de la siguiente manera para su mejor análisis:

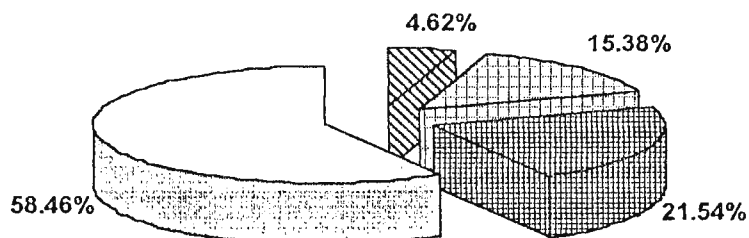
1. Por medio de un diploma
2. Es expuesto su nombre en la pizarra del mural de la Organización
3. Se le proporciona una mayor responsabilidad en el trabajo que realiza
4. No lo recompensan

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Por medio de un diploma	3	4.62
2. Es expuesto su nombre en el mural	10	15.38
3. Se le proporciona mayor responsabilidad	14	21.54
4. No lo recompensan	38	58.46
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PREGUNTA No. 24



☒ 1. Por medio de un diploma	☐ 2. Es expuesto su nombre en el mural
☒ 3. Se le proporciona mayor responsabilidad	☐ 4. No son evaluados

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 24.-

En el cuadro de resultados No. 1 se observa que el **50.77%** de los encuestados opinan que no se les realiza una evaluación del desempeño; el **26.15%** aseguran que algunas veces se ven recompensados por sus superiores cuando han alcanzado una evaluación de mayor puntaje; el **15.38%** dicen que si son recompensados cuando han alcanzado excelentes puntajes de evaluación de su desempeño laboral; y el **7.69%** no se les recompensa por resultados obtenidos.

Por otra parte, la manera como se les recompensa al sacar puntajes elevados en los niveles de alcance de las metas laborales, en el cuadro de resultados No. 2 se muestra que el **58.46%** de los encuestados no son recompensados; el **21.54%** aseguran que se les proporciona mayor responsabilidad en sus tareas laborales; el **15.38%** dicen que cuando han alcanzado un excelente puntaje se expone su nombre en el mural de la Organización; y finalmente el **4.62%** se les recompensa por medio de la entrega de un diploma.

PREGUNTA NO. 25: ¿Considera usted necesario la utilización de Técnicas de Ingeniería que ayuden a mejorar las deficiencias administrativas, para un aumento de la capacidad de producción y las metas propuestas?

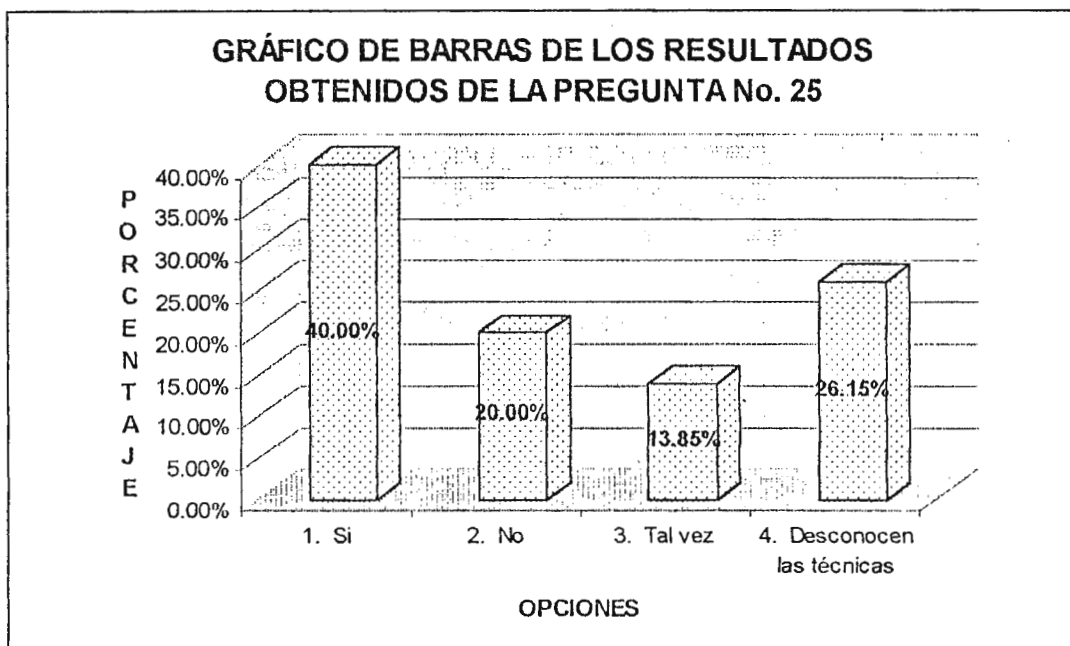
a) SI b) NO c) TAL VEZ d) DESCONOCEN LAS TÉCNICAS

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo le dan al hecho de poner en práctica nuevas técnicas que les permitan desarrollar mejor y eficientemente sus labores.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	26	40.00
2. No	13	20.00
3. Tal vez	9	13.85
4. Desconocen las Técnicas	17	26.15
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



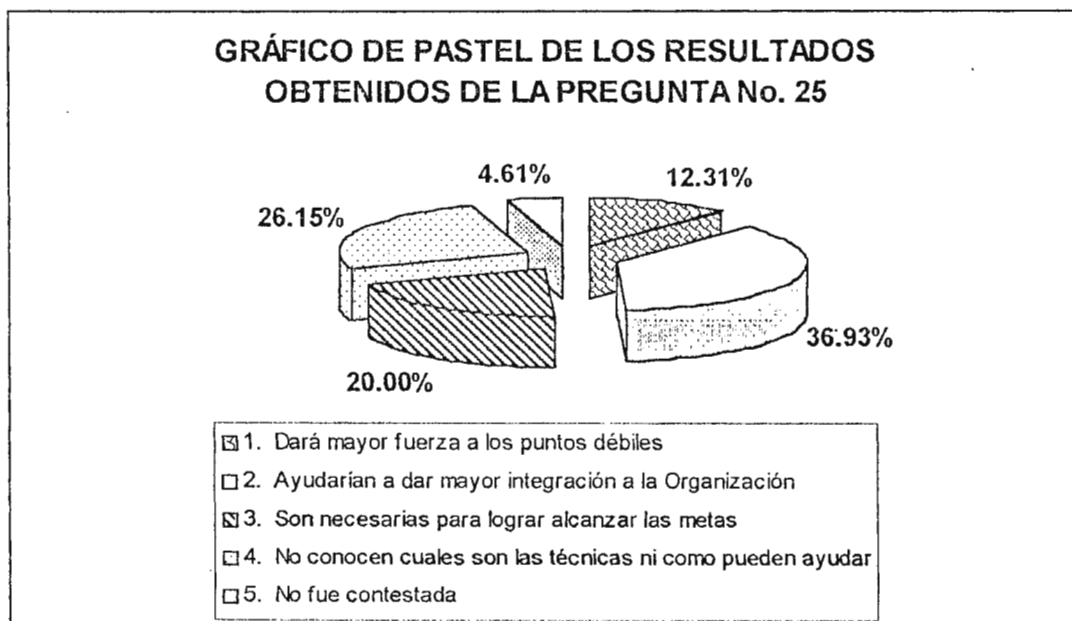
¿Por qué? la razón que cada uno de los encuestados cree en que las técnicas de ingeniería ayuden o no a mejorar las deficiencias administrativas, han sido clasificadas según las respuestas dadas por los trabajadores de la siguiente manera para ser más fácil su análisis:

1. Dará mayor fuerza a los puntos débiles
2. Ayudarían a dar mayor integración a la Organización
3. Son necesarias para lograr alcanzar las metas
4. No conocen cuales son las técnicas ni como pueden ayudar
5. No fue contestada

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Dará mayor fuerza a los puntos débiles	8	12.31
2. Ayudarían a dar mayor integración a la Organización	24	36.93
3. Son necesarias para lograr alcanzar las metas	13	20.00
4. No conocen cuales son las técnicas ni como pueden ayudar	17	26.15
5. No fue contestada	3	4.61
TOTALES	65	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 25.-

El cuadro de resultados No. 1 muestra que el **40.00%** de los trabajadores encuestados opinan que las técnicas de ingeniería industrial SI ayudaría a mejorar las deficiencias administrativas en las Organizaciones de Desarrollo; El **26.15%** dicen que desconocen las técnicas de ingeniería; el **20.00%** opinan que no es necesario utilizar técnicas de ingeniería industrial; y el **13.25%** consideran que tal vez podría ayudar las técnicas de ingeniería industrial a mejorar las deficiencias administrativas.

Las razones por las cuales cada uno de los empleados consideran válidas cada una de las siguientes opciones, se presenta en el cuadro de resultados No. 2 el cual muestra que el **36.93%** de los trabajadores consideran que las técnicas de ingeniería industrial ayudarían a dar una mayor integración a las funciones de la Organización; El **26.15%** dicen que las técnicas de ingeniería no ayudaría porque desconocen cuales son las técnicas y cómo podrían ayudar a la Organización; el **20.00%** afirman que las técnicas de ingeniería son necesarias para lograr alcanzar las metas de la Organización; el **12.31%** aseguran que las técnicas de ingeniería darán mayor fuerza a los puntos débiles de la Organización; y finalmente el **4.61%** no contestaron a la interrogante.

ANEXO No. G

**“ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS
ORGANIZACIONES DE DESARROLLO
DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN
INTEGRAL EN EL SALVADOR”**

(A) ETAPA DE PLANEACIÓN.-

PREGUNTA NO. 1: Dentro de las misiones que tiene su Organización ¿Cuál es la misión fundamental por la cual existe?

OBJETIVO: Identificar si se tiene clara la misión fundamental bajo la cual deben convergir todas las fuerzas de trabajo de la Organización.

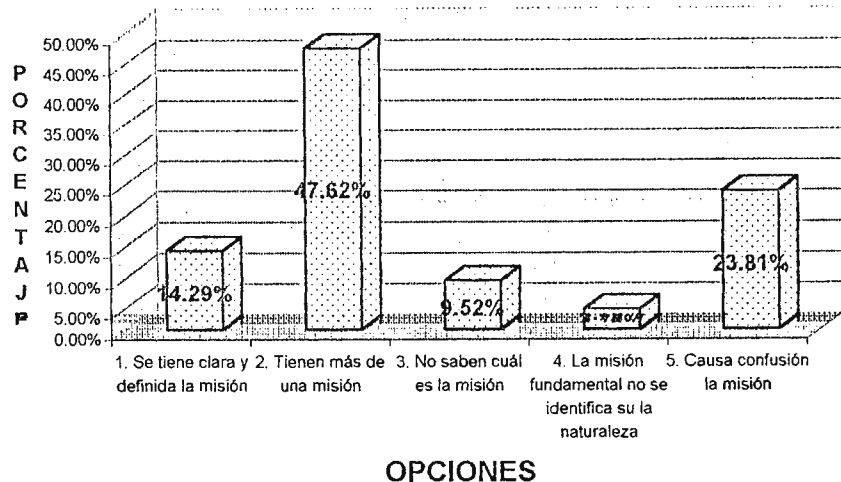
Como se observa la naturaleza de la pregunta es de tipo abierta, de tal manera que se puede explorar si se tiene clara la misión fundamental hacia la cual deben convergir todos los esfuerzos de la Organización. Por otra parte debemos tener presente que no es una encuesta sino que entre vista a las personas que nos atendieron en las Organizaciones; es así como dentro de las respuestas obtenidas en las diferentes entrevistas se han tabulado y tipificado de la siguiente manera con el propósito de ayudar al análisis de la misma:

1. Se tiene clara y definida la misión fundamental
2. Tienen más de una misión fundamental
3. No saben cuál es la misión por la cual existen
4. La misión fundamental no se identifica con la naturaleza de la Organización
5. Causa confusión la misión a seguir

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Se tiene clara y definida la misión fundamental	3	14.29
2. Tienen más de una misión fundamental	10	47.62
3. No saben cuál es la misión por la cual existen	2	9.52
4. La misión fundamental no se identifica con la Organización	1	4.76
5. Causa confusión la misión a seguir	5	23.81
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

GRÁFICO DE BARRAS DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA
No. 1 DE ENTREVISTA

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 1.-

Como se muestra en el cuadro de resultados el 47.62% de las Organizaciones entrevistadas tiene más de una misión fundamental, y esto no permite que se verifiquen las metas alcanzadas por lo tanto se debe definir una misión, la cual permita identificar a cada una de las Organizaciones la población objetivo a la cual se le dará servicio, y la necesidad que se intenta cubrir; teniendo presente siempre que la Organización podrá contribuir a disminuir con la problemática social. El 23.81% la definición de su misión causa confusión, es decir que no se especifica hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, las personas a las cuales se dirige el proyecto, y otros parámetros necesarios para cuantificar el alcance de los mismos. El 14.29% de las Organizaciones tienen definidas y claras las misiones por la cual existen, de tal manera, que se facilita medir los alcances logrados y buscar medidas correctivas para hacerles frente a las desviaciones que se enfrenten en el desarrollo de cada uno de los proyectos ejecutados. El 9.52% afirmaron que saben cuál es la misión fundamental de la Organización, y éste es un punto muy importante de analizar, debido a que si no se sabe con exactitud el camino hacia el cual se enfoca la Organización se estará perdido y no es posible el cuantificar cuanto se ha cubierto y hacia que población se están dirigiendo los esfuerzos por tratar de mejorar problemas que les afectan socialmente. Y finalmente, el 4.76% de la misión no se identifica con la naturaleza de la Organización, debido a que la población objetivo difiere de los que se han identificado en su misión.

PREGUNTA NO. 2: ¿Cuántas áreas conforman su Organización?

OBJETIVO: Establecer en qué áreas funcionales dentro de la Organización tienen identificadas sus propias metas y objetivos ha alcanzar con claridad.

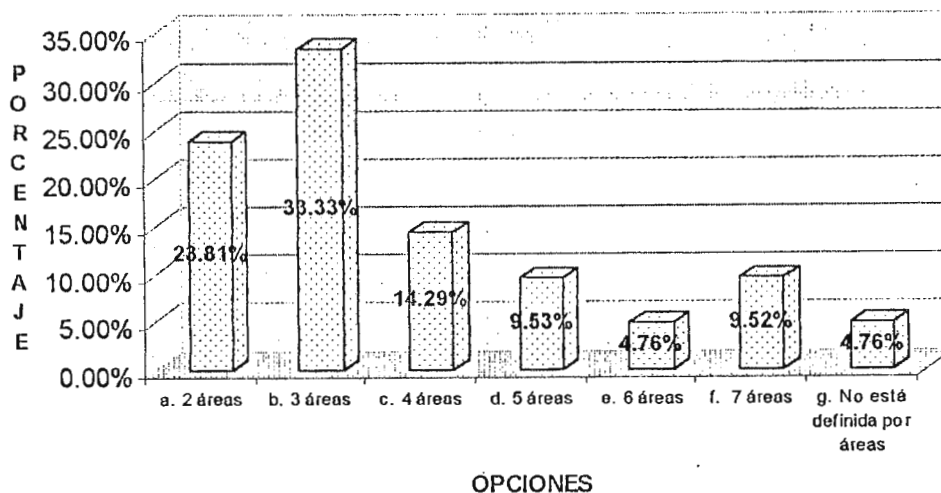
De las respuestas obtenidas de las personas entrevistadas en las diferentes Organizaciones, y se han tipificado de la siguiente manera:

1. Esta conformada de dos grandes áreas, las cuales son la gerencia de la Organización y el área de proyectos.
2. Se encuentra conformada por 3 grandes áreas las cuales son: gerencia, técnica y financiera
3. Existen 4 áreas que conforman la Organización y ellas son: gerencia, proyectos, finanzas y recursos humanos.
4. Las 5 áreas que conforman a la Organización son: gerencia, técnica, asistencia técnica, finanzas y psicología.
5. La organización está conformada por seis grandes áreas, y ellas son: gerencia, técnica, asistencia técnica, finanzas, psicología y computo.
6. 7 áreas son las que conforman a la Organización, y éstas son las siguientes: gerencia, técnica, auxiliares, administración, finanzas, psicología y computo.
7. Su organización no se encuentra definida por áreas, sino que por proyectos ejecutados.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. 2 áreas	5	23.81
2. 3 áreas	7	33.33
3. 4 áreas	3	14.29
4. 5 áreas	2	9.53
5. 6 áreas	1	4.76
6. 7 áreas	2	9.52
7. No está definida por áreas	1	4.76
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

GRÁFICO DE BARRAS DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA
No. 2 DE ENTREVISTA

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 2.-

Como se puede observar en el cuadro de resultados el 33.33% afirman que la Organización está compuesta de 3 áreas funcionales las cuales se identifican como gerencia, técnica y finanzas; El 23.81% dicen que cuentan con dos áreas funcionales las cuales son la gerencia y proyectos; El 14.29% afirman que la Organización está conformada por 4 áreas funcionales, las cuales son gerencia, proyectos, finanzas y Recursos Humanos; El 9.53% Nos informaron que las 5 áreas en las cuales se conforman son gerencia, técnica, asistencia técnica, finanzas y psicología; el 9.52% aseguran que la Organización tiene 7 áreas funcionales las cuales son gerencia, técnica, auxiliares, administración, finanzas, Psicología y computo; El 4.76% se encuentra distribuido de la siguiente manera, la primera opción establece que las Organizaciones de Desarrollo se encuentran distribuida por 6 áreas funcionales las cuales son: gerencia, técnica, asistencia técnica, finanzas, Psicología y Computo. La segunda porción muestra que la Organización no esta definida por áreas sino por proyectos.

En conclusión, se puede decir que no importan cuantas áreas son las que conforman la Organización, sino que la estructura seleccionada sea la apropiada a las características de dicha institución. Por lo tanto, es muy importante el analizar sus áreas de tal manera de verificar si son necesarias o si por lo contrario se está realizando un trabajo repetitivo y se invierte en recurso innecesario.

PREGUNTA NO. 3: ¿Cada una de las áreas funcionales dentro de la Organización tienen identificadas sus propias metas y objetivos ha alcanzar con claridad? ¿Por qué?

OBJETIVO: Verificar si cada área de trabajo tiene bien claras e identificadas las metas y objetivos ha alcanzar, para poder lograr así la integración de todas las áreas funcionales dentro de la organización que permita lograr los objetivos y metas a nivel Organizacional.

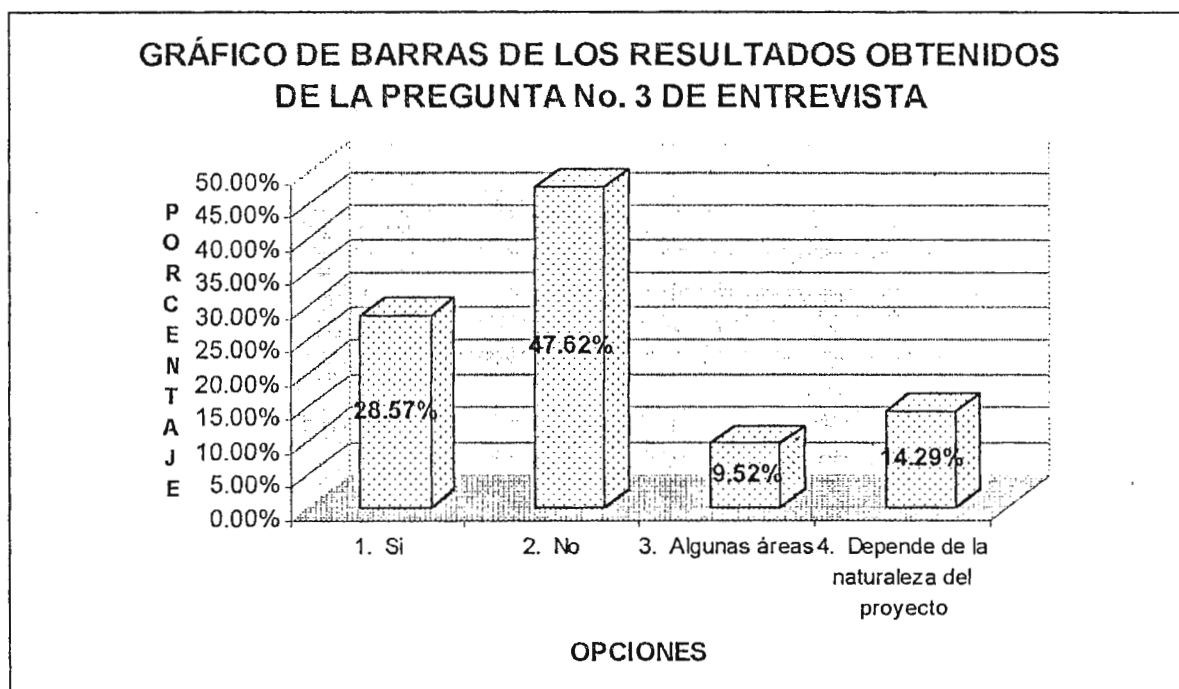
De los resultados de las entrevistas realizadas, las respuestas han sido tipificadas de la siguiente manera para que su análisis sea más fácil:

1. Si 2. No 3. Algunas áreas 4. Depende de la naturaleza del proyecto

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	6	28.57
2. No	10	47.62
3. Algunas áreas	5	9.52
4. Depende de la naturaleza del proyecto	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



¿ Por qué? Las razones por las cuales las Organizaciones especifican que cada área específica tiene o no sus propias metas, se han tipificado de la siguiente manera:

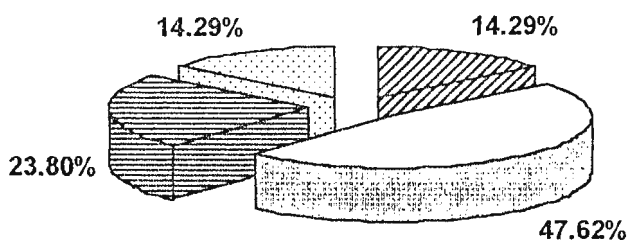
1. Es importante que cada área establezca reglas claras para alcanzar los objetivos
2. No es importante debido a que la gerencia establece las pautas a seguir
3. Solamente las áreas de finanzas y técnica deben mantener metas que determinen los objetivos de la organización
4. Debido a los proyectos que se ejecutan, así se hace necesario el establecer metas por área específica ha alcanzar

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Es importante que c/área establezca reglas claras	3	14.29
2. No es importante debido a que la gerencia las establece	10	47.62
3. Solamente finanzas y técnica las establecen	5	23.80
4. Debido a la naturaleza de los proyectos	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PREGUNTA No. 3 DE ENTREVISTA



- ☒ 1. Es importante que c/área los establezcan
- ☐ 2. No es importante debido a que la gerencia los establece
- ☒ 3. Las áreas de finanzas y técnicas la establecen
- ☐ 4. Depende de la naturaleza del proyecto

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 3.-

En el cuadro de resultados No. 1 se muestra que el **47.62%** de las Organizaciones aseguran que cada una de las áreas funcionales NO poseen objetivos característicos que les permiten alcanzar sus metas; el **28.57%** aseguran que cada una de las áreas funcionales que conforman las Organización establecen sus propios objetivos y metas ha alcanzar; el **14.29%** de ellas dicen que el establecimiento de metas específicas depende de la naturaleza de cada proyecto; el **9.52%** establece que algunas áreas de la organización según su trabajo a realizar establecen sus propias metas ha alcanzar.

Las razones por las cuales ellas afirman o no establecer sus propios objetivos o metas específicos por área se han clasificado según se muestra en el cuadro de resultados No. 2, en el cual se observa que el **47.62%** afirman que no es importante que cada una de las áreas específicas de la Organización establezca sus objetivos y metas debido a que la gerencia se encarga de eso. El **23.80%** dicen que solamente las áreas de finanzas y la técnica debido a su trabajo deben mantener metas que determinen los objetivos de la organización. El **14.29%** se encuentra entre aquellas Organizaciones que indican que es importante que cada una de las áreas establecen sus propias metas y objetivos ha alcanzar; las restantes Organizaciones de Desarrollo dicen que el establecimiento de los objetivos y metas depende de la naturaleza de cada uno de los proyectos a ejecutar (representando también un 14.29%).

En conclusión, se puede decir, que es de vital importancia el hecho de descentralizar las actividades en cada una de las áreas que conforman la Organización, debido a que no se puede controlar por parte de la gerencia todos los trabajos que deben realizarse. Por lo tanto, se pueden lograr reuniones de la gerencia y los coordinadores de las diferentes áreas para establecer el método a seguir en el establecimiento de objetivos y metas específicas por áreas que permitan una optimización de todos los esfuerzos, logrando que ello conlleve al alcance de los objetivos y metas Organizacionales.

PREGUNTA NO. 4: ¿Con qué frecuencia se reúnen los jefes de las diferentes áreas para la planeación de las actividades para el año de labores? y ¿Por qué?

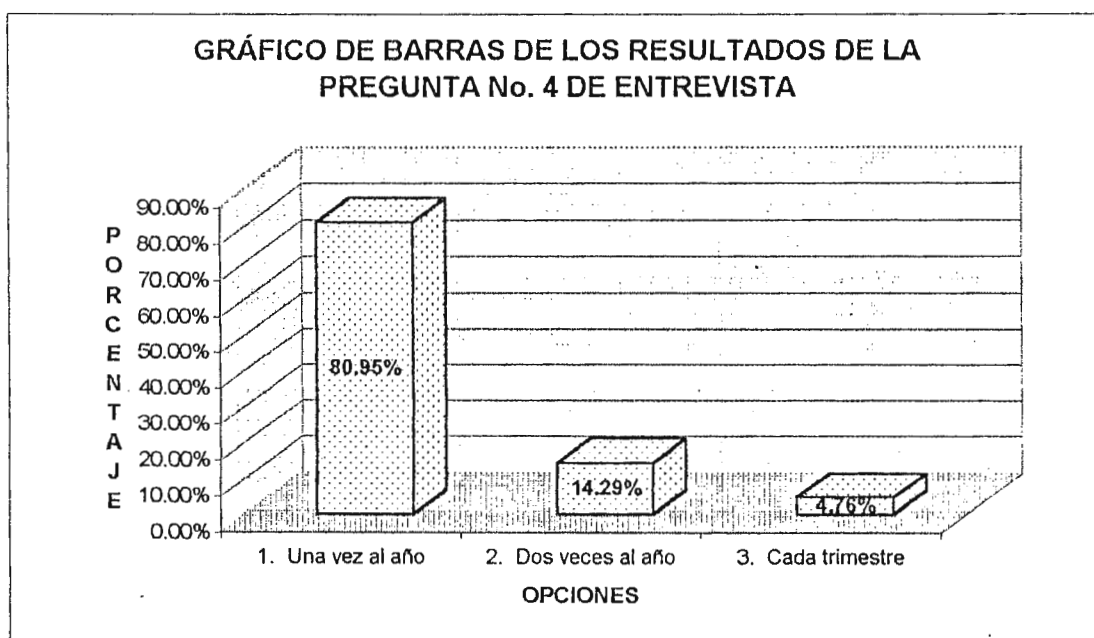
OBJETIVO: Identificar la importancia que tienen para las distintas Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador, el tener un tiempo necesario para reunirse con los representantes de cada una de las áreas funcionales logrando integrar cada uno de los objetivos y metas ha alcanzar.

El resultado de las encuestas obtenidas para la primera interrogante, se establece para su mejor comprensión en las siguientes categorías de análisis:

1. Una vez al año
2. Dos veces al año
3. Cada tres meses

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Una vez al año	17	80.95
2. Dos veces al año	3	14.29
3. Cada trimestre	1	4.76
TOTALES	21	100.00 %

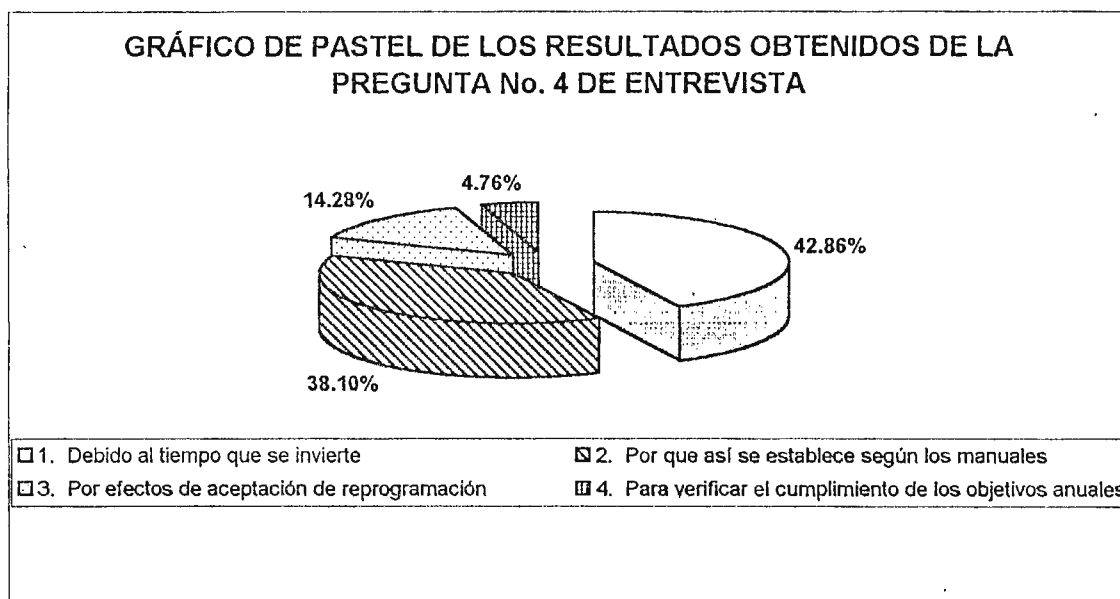
GRÁFICO DE BARRAS

¿Por qué? Las razones por la cual se ha establecido el período de reunión de todos los coordinadores de las diferentes áreas de la Organización con la gerencia para la planeación de las actividades anuales, se ha tipificado de la siguiente manera según respuestas otorgadas por los entrevistados:

1. Debido al tiempo en que se invierte
2. Por que así se establece en los manuales
3. Por efectos de aceptación de reprogramación de parte de los financiadores de las distintas Organizaciones
4. Para verificar el cumplimiento de los objetivos anuales

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Debido al tiempo que se invierte	9	42.82
2. Por que así se establece según los manuales	8	38.10
3. Por efectos de aceptación de reprogramación de parte de los financiadores	3	14.28
4. Para verificar el cumplimiento de los objetivos anuales	1	4.76
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 4.-**

El cuadro de análisis No. 1 presenta que el **80.95%** de las personas encuestadas de las diferentes Organizaciones de Desarrollo dicen que la frecuencia con que se reúnen para la planeación de las actividades anuales es una vez al año; el **14.29%** aseguran que se reúnen por lo menos dos veces al año para lograr planear todas las actividades y metas ha alcanzar anualmente; y el **4.76%** de los entrevistados dicen que se reúnen trimestralmente para analizar y planear las metas y objetivos ha alcanzar anualmente la Organización.

Las razones por las cuales cada una de las Organizaciones afirman determinado período de reunión se debe a las que se muestran en el cuadro de resultados No. 2, el cual presenta que el **42.85%** dice que se reúnen una vez al año debido al tiempo en que eso invierte; el **38.10%** afirman que se reúnen una vez al año por que así se establece según los manuales; el **14.28%** Se reúnen cada trimestre debido a la aceptación de reprogramación de parte de los financiadores de la Organización; y el **4.76%** afirman reunirse dos veces al año para verificar el cumplimiento de los objetivos anuales.

PREGUNTA NO. 5: ¿Quién o quienes son los responsables de las decisiones estratégicas de la Organización?

OBJETIVO: Verificar si los niveles medios son los que realizan el papel de gerentes dentro de cada una de las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación en El Salvador.

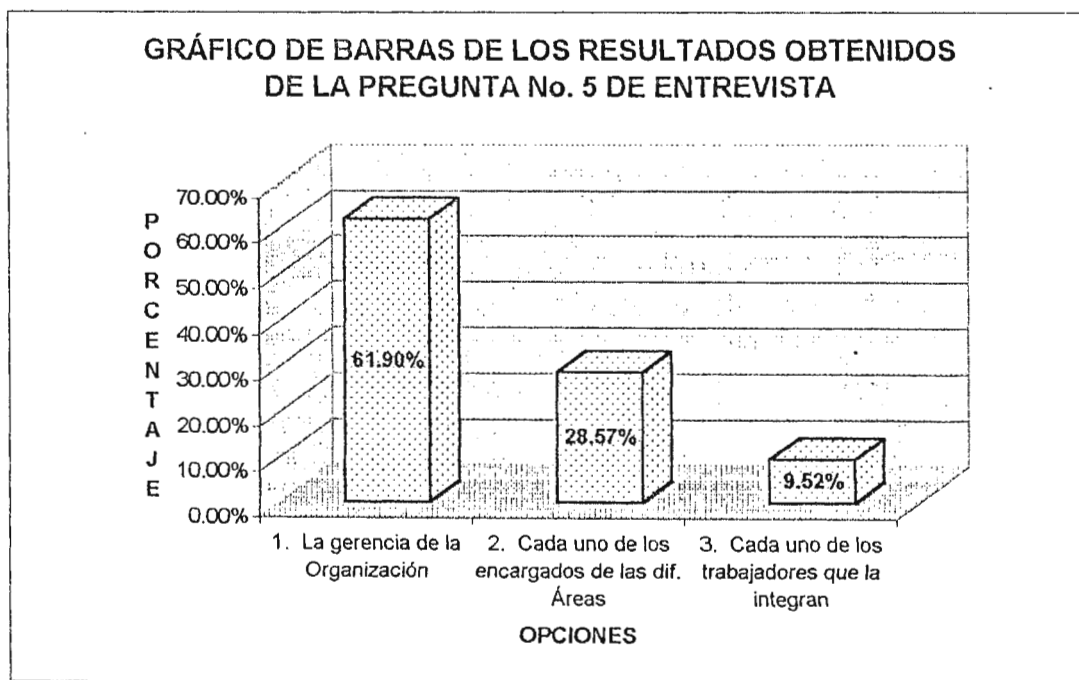
De los resultados obtenidos de las entrevistas de las diferentes Organizaciones de Desarrollo, las respuestas otorgadas se ha tipificado de la siguiente manera para ayudar de una manera más fácil a su análisis:

1. La gerencia de la Organización
2. Cada uno de los encargados de las diferentes áreas en conjunto con la gerencia
3. Cada uno de los trabajadores que integran a la Organización

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. La gerencia de la Organización	13	61.90
2. Cada uno de los encargados de las diferente áreas en conjunto con la gerencia	6	28.57
3. Cada uno de los trabajadores que integran a la Organización	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 5.-

El cuadro de resultados nos muestra que el **61.90%** afirman que los responsables de tomar las decisiones estratégicas dentro de la Organización es la gerencia; el **28.57%** de los entrevistados aseguran que la toma de decisiones es responsabilidad de cada uno de los encargados de las diferentes áreas en conjunto con la gerencia; y el **9.52%** dicen que cada uno de los trabajadores que integran la Organización son responsables de la toma de decisiones.

De tal manera, que se puede analizar que la toma de decisiones que afecten el rubro de toda la Organización debe tomarlas la gerencia; sin embargo, aquellas que afecten en un determinado momento la ejecución del trabajo es necesario que el mismo trabajador sea el responsable. Esto se debe a que cada uno de ellos lo conoce y por lo tanto, optarán la manera más óptima de resolverlos.

PREGUNTA NO. 6: ¿Quién establece la estrategia, objetivos y políticas de la Organización de Desarrollo?

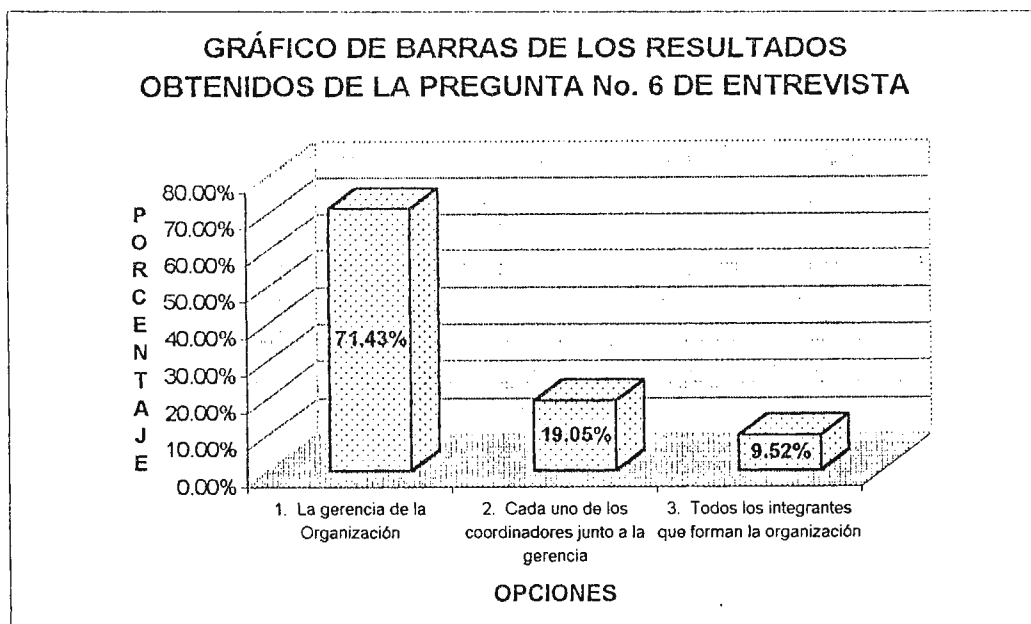
OBJETIVO: Establecer en qué nivel dentro de las áreas funcionales de las Organizaciones de Desarrollo se ejecuta la planeación y toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales y de cada área específica.

La respuesta de las Organizaciones de Desarrollo se han tipificado de la siguiente manera:

1. La alta gerencia de la Organización
2. Cada coordinador del proyecto junto a la gerencia
3. Todos los integrantes que forman la organización

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. La alta gerencia de la Organización	15	71.43
2. Cada coordinador del proyecto junto a la gerencia	4	19.05
3. Todos los integrantes que forman la organización	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 6.-**

Los resultados obtenidos se pueden observar en el cuadro anterior, el cual muestra que el **71.43%** de las organizaciones de desarrollo los objetivos, estrategias y políticas la establece la alta gerencia de la organización; el **19.05%** afirman que cada uno de los coordinadores de los diferentes proyectos y la gerencia son los que se encargan del establecimiento de los objetivos, políticas y estrategias a seguir; y el **9.52%** aseguran que todos los integrantes que forman la organización son los responsables de establecer los objetivos, estrategias y políticas a seguir por cada área específica.

En conclusión, se puede decir, que los objetivos, estrategias y políticas organizacionales son los que están a cargo del establecimiento de la gerencia en conjunto con los coordinadores de cada una de las áreas que conforman la organización con el fin de lograr una optimización de todos sus recursos tomando en cuenta las aportaciones de cada una de las áreas específica. Sin embargo, cada uno de los coordinadores de las áreas deberán reunirse con todas las personas a su cargo con el fin de que en conjunto se busquen métodos que permitan mejorar el trabajo a realizar.

(B) ETAPA DE ORGANIZACIÓN

PREGUNTA NO. 7: ¿Cómo se encuentra estructurada su Organización de Desarrollo?

OBJETIVO: Conocer cada una de las áreas funcionales que conforman la Organización de Desarrollo; como se identifican las relaciones de comunicación, responsabilidad y autoridad dentro del área específica de trabajo.

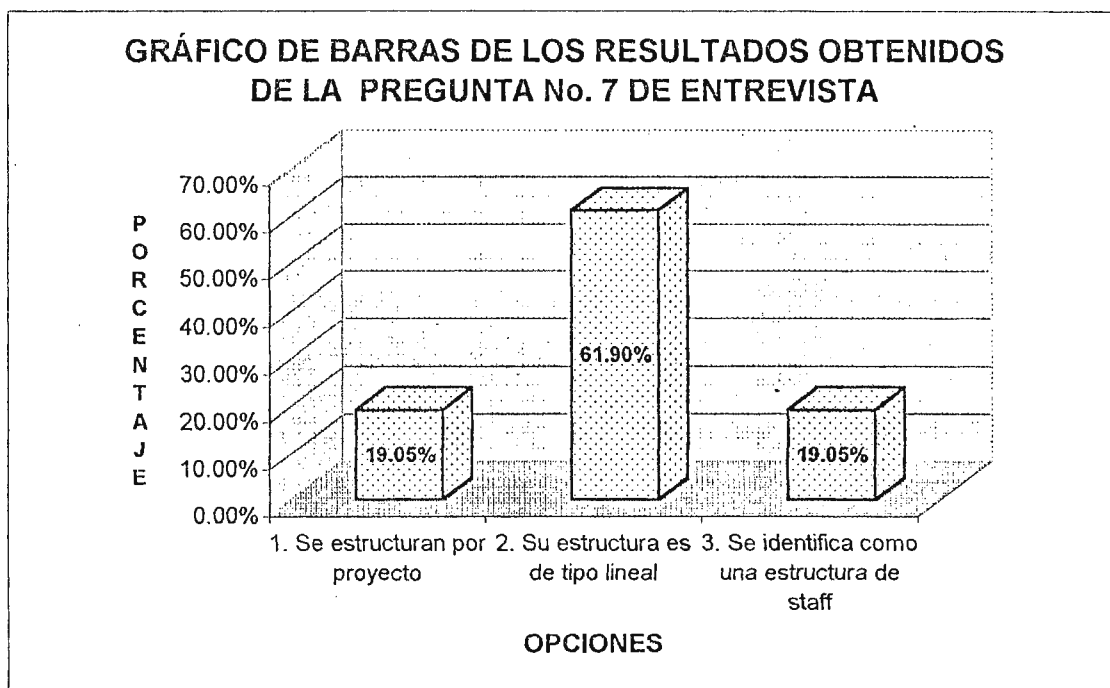
El resultado de las entrevistas dadas por las diferentes Organizaciones de Desarrollo se han tipificados de la siguiente manera:

1. Se estructuran por proyectos
2. Su estructura es lineal
3. Se identifica como una estructura de Staff

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Se estructuran por proyectos	4	19.05
2. Su estructura es lineal	13	61.90
3. Se identifica como una estructura de Staff	4	19.05
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 7.-

Los datos obtenidos de la encuesta de la pregunta No. 7 se muestran en el cuadro de resultados, en el cual se puede observar que el **61.90%** afirman tener una estructura tipo lineal; el **19.05%** de los entrevistados una parte dice que se estructuran por proyectos ha ejecutar y la otra parte afirman que se identifican como una estructura de Staff.

De tal manera que se puede decir que la estructura que se utilice debe estar acorde a la capacidad de la Organización, por ejemplo, una Organización pequeña no podrá tener una estructura de tipo staff porque sus recursos y personal no estarán acordes a ella, caso contrario una Organización grande le será demasiado corto el establecer una estructura de tipo lineal, debido a los proyectos y programas ejecutados.

En conclusión, la estructura de la Organización debe estar identificada con las características de la misma y lo importante es que todas las personas que la conforman puedan establecer los lazos de autoridad y responsabilidad dentro de la misma para que en los momentos de problemas saber a quién recurrir como su jefe inmediato.

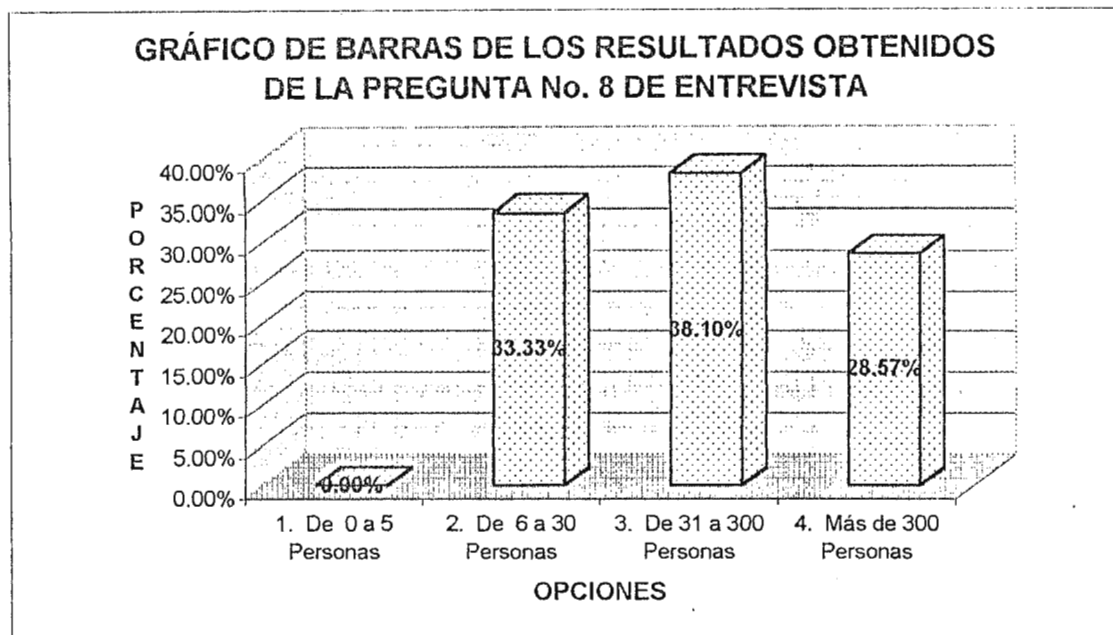
PREGUNTA NO. 8: ¿Cuántas personas conforman la Organización de Desarrollo?

- a) 0 – 5 Personas
- b) 6 – 30 Personas
- c) 31 – 300 Personas
- d) Más de 300 Personas

OBJETIVO: Identificar cuantas personas forman la Organización de Desarrollo y cuál es la interrelación dentro de cada área específica, para ver como se puede lograr una eficiente comunicación entre ellos.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. 0 a 5 Personas	0	0.00
2. 6 a 30 Personas	7	33.33
3. 31 a 300 Personas	8	38.10
4. Más de 300 Personas	6	28.57
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 8.-**

En el cuadro de resultados se puede observar que el **38.10%** de los entrevistados respondieron que su institución está conformada en el rango de mediana Organización (es decir entre 31 y 300 Personas); el **33.33%** respondieron que se encuentran en el rango de pequeña Organización (de 6 a 30 personas); y el **28.57%** se consideran que se encuentra en el rango de gran empresa (más de 300 personas).

Este parámetro solo sirve para cumplir con la condición del número de Organizaciones de Desarrollo a entrevistar por tipo de tamaño.

PREGUNTA NO. 9: ¿La distribución de cada una de las áreas específicas de trabajo es la adecuada según el número de personas que la conforman?

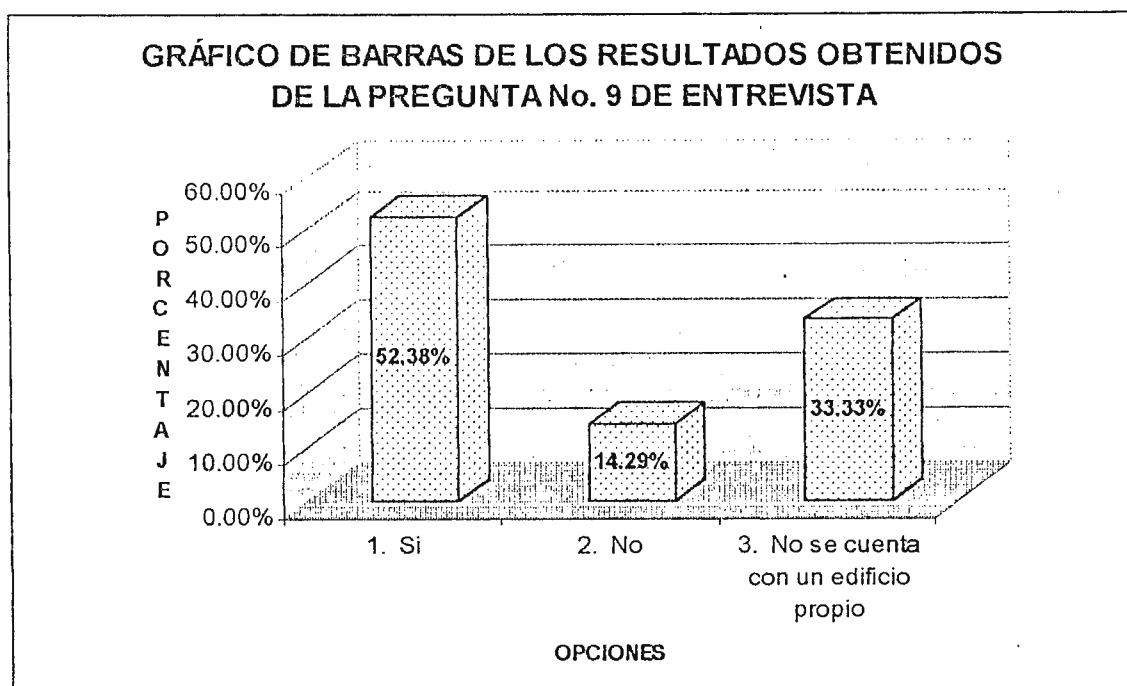
OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la educación integral en El Salvador dan a la conformidad de cada uno de los trabajadores referente al área de trabajo, iluminación, ventilación para la ejecución con mayor conformidad y facilidad de las tareas específicas a su cargo.

De los resultados obtenidos de los entrevistados, se han tipificado las respuestas de la siguiente manera para facilitar su análisis:

1. Si
2. No
3. No se cuenta con un edificio propio

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	11	52.38
2. No	3	14.29
3. No se cuenta con un edificio propio	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 9.-**

En el cuadro de resultados se puede observar que el **52.38%** de los entrevistados afirman que la distribución de cada una de las áreas específicas es la adecuada; el **33.33%** dicen que por no contar con un edificio propio no es tan adecuada la distribución de sus áreas de trabajo; y el **14.29%** aseguran que la distribución de cada una de las áreas específicas de trabajo no es la adecuada.

En conclusión, se debe decir que no importa el local en el cual se encuentre la Organización, se debe de brindar a las personas que la conforman la seguridad de que se encuentra adecuadamente distribuida según las dimensiones físicas, ya que esto ayudará a que ellas realicen de una manera mejor y con más tranquilidad sus tareas.

PREGUNTA NO. 10: ¿Le son proporcionadas todas las herramientas que necesitan sus trabajadores dentro de las áreas de trabajo específicas para un eficiente desarrollo de su trabajo?

OBJETIVO: Establecer si cada uno de los trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo se les proporciona de todas las herramientas que necesiten para desarrollar con mayor eficiencia su trabajo.

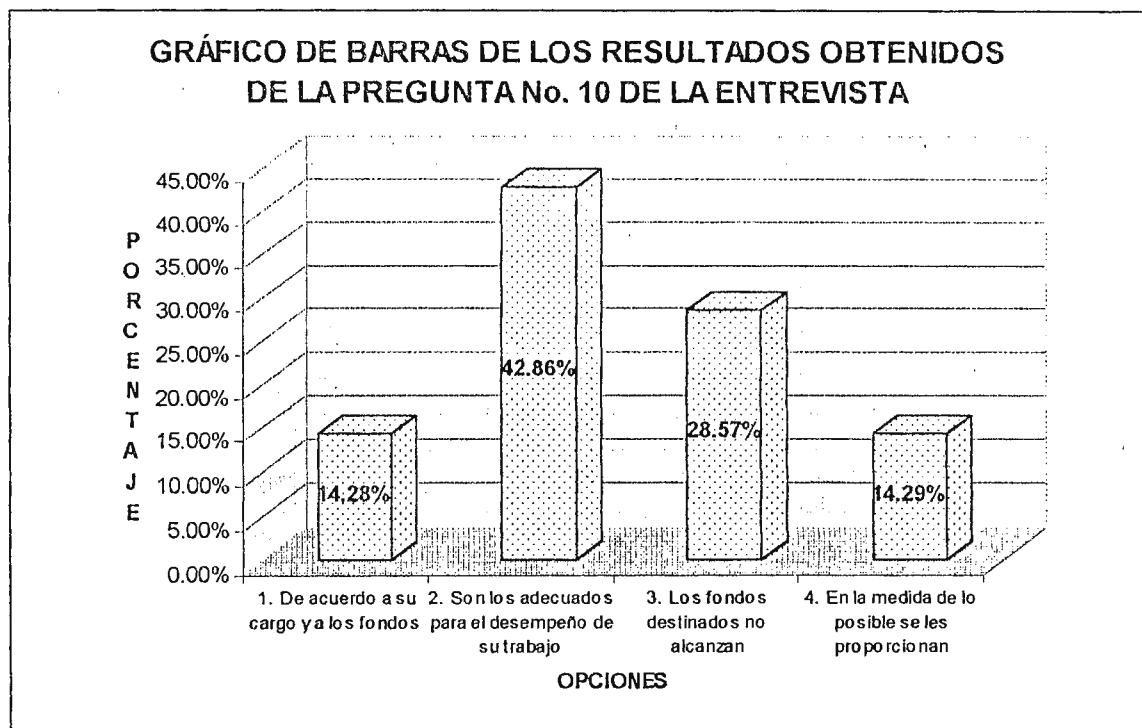
Las respuestas típicas de los entrevistados han sido clasificadas para su mejor análisis de la siguiente manera:

1. De acuerdo a su cargo y a los fondos financieros con que se cuentan
2. Son los adecuados para el desempeño de su trabajo
3. Los fondos destinados no alcanzan para proporcionarlos
4. En la medida de lo posible se les proporciona

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. De acuerdo a su cargo y a los fondos destinados	3	14.28
2. Son los adecuados para el desempeño de su trabajo	9	42.86
3. Los fondos destinados no alcanzan	6	28.57
4. En la medida de lo posible se les proporciona	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 10.-

Los resultados obtenidos de las entrevistas según el cuadro de resultados muestra que el **42.86%** afirman que los recursos que se les proporciona a las distintas áreas son los adecuados para el desempeño de su trabajo; el **28.57%** dicen que los fondos destinados no alcanzan para proporcionarlos; el **14.28%** aseguran que los recursos son proporcionados de acuerdo a su cargo y a los fondos financieros con que se cuentan; y el **14.29%** dicen que los recursos se les proporcionan a cada una de las áreas en la medida de lo posible.

Por lo tanto, es importante que las personas que conforman las distintas organizaciones de desarrollo estén enteradas de que la gerencia y los coordinadores de cada una de las áreas hace lo posible según las capacidades financieras para proporcionarles los recursos adecuados y por lo tanto se debe de utilizar racionalmente los recursos con los cuales se disponen.

PREGUNTA NO. 11: ¿Qué tipo de estructura Organizacional es la que mejor se identifica con su Organización de Desarrollo?

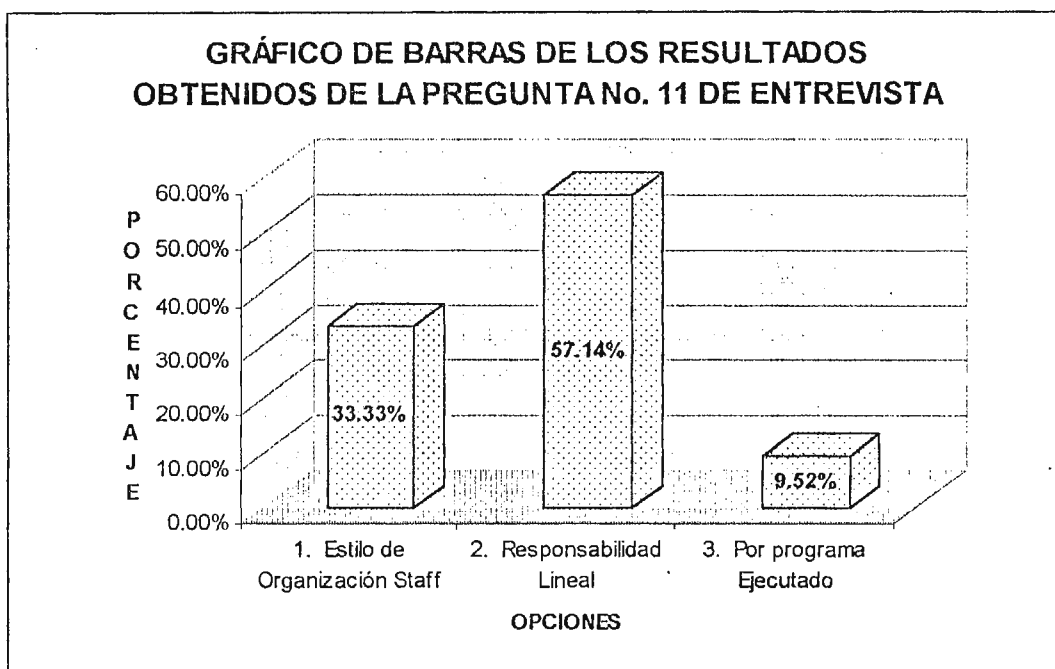
OBJETIVO: Identificar cual es la estructura organizativa que utilizan las Organizaciones de Desarrollo para integrar todas las fuerzas de trabajo de las áreas específicas que las conforman.

De los resultados de la entrevista se ha realizado la siguiente tipología de respuestas brindadas para que su análisis sea más fácil:

1. Tipo de organización Staff
2. Estructura de responsabilidad lineal
3. Por programa ejecutado

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Tipo Organización Staff	7	33.33
2. Responsabilidad Lineal	12	57.14
3. Por programa ejecutado	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 11.-**

El cuadro de resultados muestra que el 57.14% de las Organizaciones dice que su estructura se identifica con la de responsabilidad lineal; el 33.33% dicen que su estructura se identifica con la de tipo de Organización Staff; y el 9.52% estima que la estructura depende del programa que se ejecuta.

Por tal manera, como se dijo anteriormente, la estructura de la Organización debe de ser adecuada a las características de la misma, así como también de los recursos con los cuales se cuenta. Es importante que la estructura se identifique con los objetivos y misión de la Organización para que todos las personas que la integran se sientan identificadas por ella.

(C) ETAPA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA NO. 12: ¿Qué forma utiliza su Organización de Desarrollo para el reclutamiento de personal?

OBJETIVO: Identificar si las diferentes Organizaciones de Desarrollo realizan adecuados métodos para la selección de personal que integrarán los puestos vacantes de dichas Organizaciones.

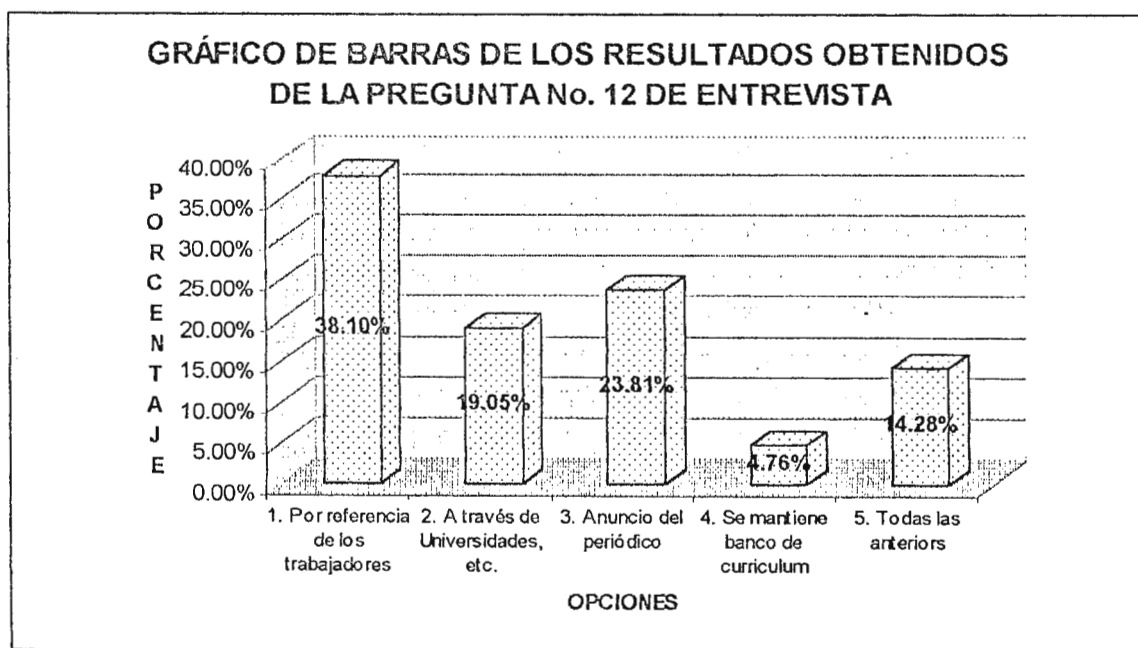
La tipología de respuesta brindada por los entrevistados se ha clasificado de la siguiente manera con el fin de agilizar su análisis:

1. Por medio de referencias de los mismos trabajadores de la Organización
2. A través de la vía telefónica a universidades, tecnológicos, etc.
3. Vía anuncio del periódico
4. Se mantiene un banco de curriculum para contactar a las personas, el cual se tiene actualizado.
5. Todas las anteriores

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Por medio de referencia de los mismos trabajadores	8	38.10
2. A través de Universidades, tecnológicos, etc.	4	19.05
3. Vía anuncio por el periódico	5	23.81
4. Se mantiene un banco de curriculum	1	4.76
5. Todas las anteriores	3	14.28
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 12.-

Los resultados obtenidos de la entrevista se muestran en el cuadro de resultados, en el cual se observa que el **38.10%** de las Organizaciones dicen que la forma en la cual seleccionan el personal es a través de referencia de personas conocidas por los mismo trabajadores dentro de la organización; el **23.81%** aseguran que la selección de personal lo hacen por medio de anuncios en el periódico; el **19.05%** seleccionan al personal a través de contrato vía telefónica con Universidades y Tecnológicos; el **14.28%** otra parte de las Organizaciones de Desarrollo aseguran que utilizan diferentes métodos entre ellos están: por medio de referencia de conocidos de empleados, a través de contrato con Universidades y tecnológicos, vía anuncio de periódico, también mantiene su banco de personal para casos de selección de alguna plaza vacante. Y el **4.76%** de las Organizaciones utilizan el método de mantener un banco de curriculum actualizados de personas interesadas en integrar su organización.

De lo anterior, se puede observar que es importante el hecho de que las organizaciones de desarrollo establezcan un determinado método de selección de personal, debido a que ello ayudará a seleccionar al candidato idóneo para desempeñar dicho puesto.

PREGUNTA NO. 13: ¿Para la selección de personal, qué métodos de evaluación utilizan para escoger el candidato idóneo?

OBJETIVO: Establecer la forma en la cual las Organizaciones de Desarrollo evalúan dentro de las personas seleccionadas el candidato idóneo para el desempeño del cargo vacante.

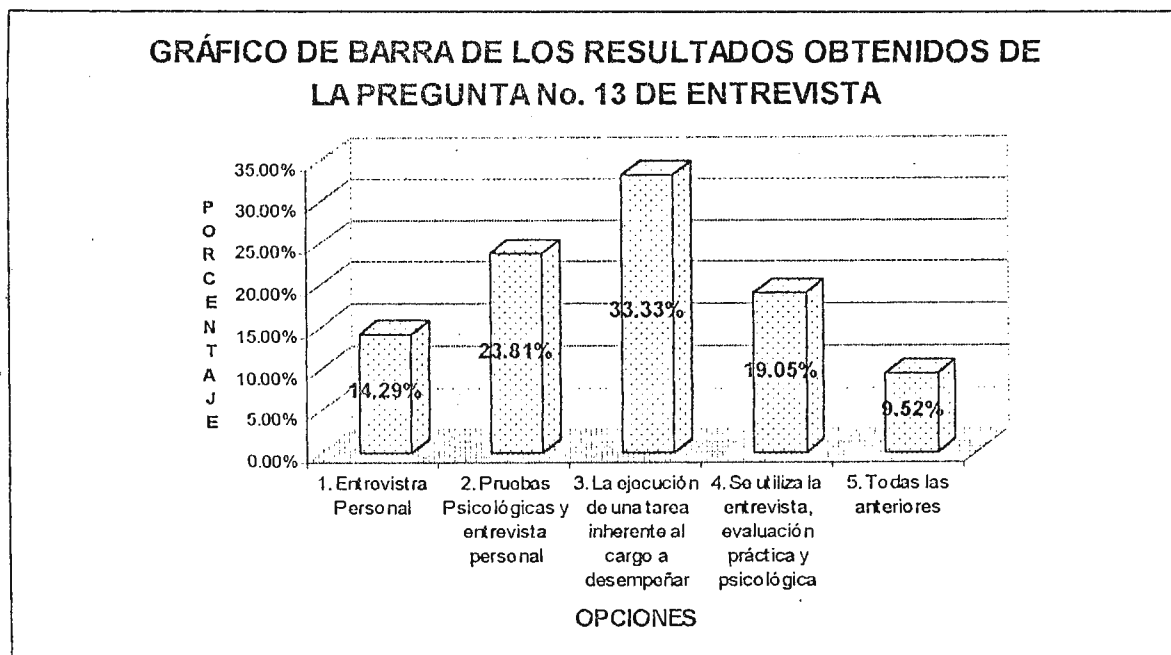
Las respuestas otorgadas por cada uno de los entrevistados permite tipificar sus respuestas de la siguiente manera para facilitar su análisis:

1. Entrevista personal
2. Pruebas Psicológicas y entrevista personal
3. Se prueba mediante la ejecución de una tarea inherente al cargo a seleccionar
4. Se utiliza la entrevista, evaluación práctica y psicológica
5. Todas las anteriores

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Entrevista Personal	3	14.29
2. Pruebas Psicológicas y entrevista personal	5	23.81
3. Se prueba mediante la ejecución de una tarea inherente al cargo a seleccionar	7	33.33
4. Se utiliza la entrevista, evaluación práctica y psicológica	4	19.05
5. Todas las anteriores	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 13.-**

Los resultados de la entrevista según se observa en el cuadro de resultados, el 33.33% de las Organizaciones de Desarrollo utilizan el método de la ejecución de una tarea inherente al cargo a desempeñar para la selección de personal; el 23.81% afirma que el método que se utiliza es el de Pruebas Psicológicas y entrevista personal; el 19.05% dicen que para la selección de personal se utiliza el método de entrevista, evaluación práctica y psicológica; el 14.29% afirman que ellos utilizan solo entrevista personal para seleccionar a su personal; y finalmente el 9.52% aseguran que según sea el cargo a desempeñar así es el método que ellos utilizan, de tal forma que los métodos mayormente utilizados son: la entrevista personal, las pruebas psicológicas, la evaluación práctica y la ejecución de una tarea inherente al cargo a desempeñar.

Por lo tanto, según las características y herramientas con las cuales cuentan las Organizaciones así deben ser los métodos que utilicen. De tal manera, que de ello se puedan seleccionar al candidato idóneo para ocupar el cargo dentro de la Organización. También es importante, tener presente que si no se utiliza un método para selección de personal y se escoge a un conocido de un trabajador que ha estado mucho tiempo en la Organización se corre el riesgo de que la persona seleccionada al puesto no sea la idónea.

PREGUNTA NO. 14: Una vez que ha encontrado al candidato ideal para el puesto vacante dentro de la Organización de Desarrollo ¿Se le proporcionó la Orientación necesaria para el puesto a desempeñar?

OBJETIVO: Establecer si a los empleados que han sido seleccionados para desempeñar un determinado puesto dentro de las Organizaciones de Desarrollo se le ha brindado inducción y orientación necesaria para un eficiente desempeño y conocimiento de la Organización.

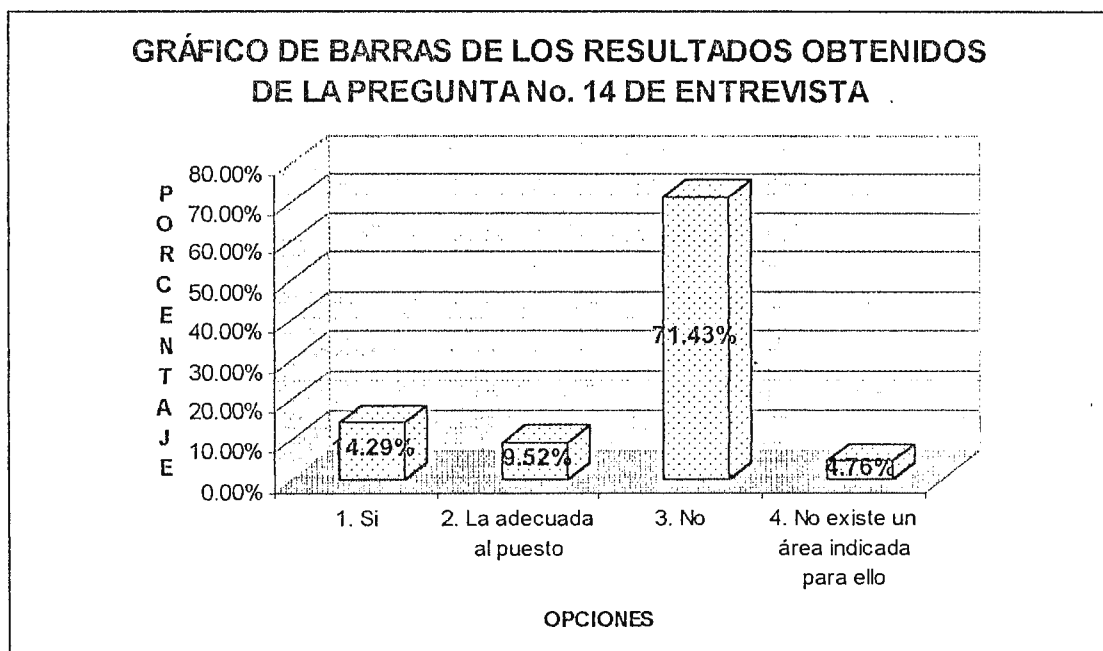
Las respuestas características de los entrevistados se clasificaron de la siguiente manera:

1. Si 2. La adecuada al puesto 3. No 4. No existe un área indicada para ello

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	3	14.29
2. La adecuada al puesto	2	9.52
3. No	15	71.43
4. No existe un área indicada para ello	1	4.76
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 14.-

En el cuadro de resultados se observa que el **71.43%** de las Organización afirman que no se les proporciona a los candidatos seleccionados la orientación necesaria al puesto a desempeñar; el **14.29%** aseguran que si se les proporciona una buena orientación a los candidatos seleccionados para que se desarrollen eficientemente en su puesto de trabajo; el **9.52%** dicen que la orientación que se brinda para el candidato seleccionada es la adecuada; y el **4.76%** afirman que no existe un área indicada para dar la orientación necesaria al puesto.

Se puede observar que es importante para toda organización una vez seleccionado el candidato idóneo para el puesto a desempeñar, que se le dé la orientación necesaria y pertinente al trabajo a desempeñar, conocer los objetivos y metas que persigue la Organización y el área específica en la cual va a desempeñarse; así como también conocer aspectos laborales, políticos y reglas a seguir dentro de la Organización.

Todo esto permitirá que la persona seleccionada sea cuidadosa con los reglamentos y se adapte a ellos, así como también le ayudará para desarrollar un eficiente desempeño de sus funciones laborales.

PREGUNTA NO. 15: ¿ La Organización de Desarrollo les ofrece un sistema de capacitación adecuado?

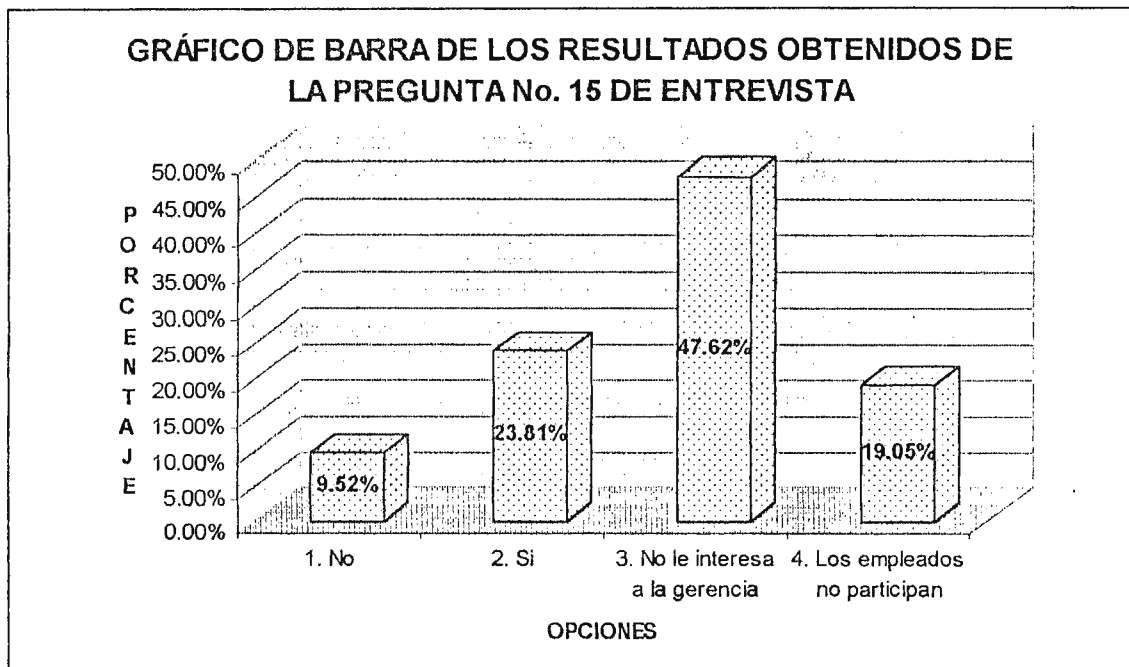
OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que cada una de las Organizaciones de Desarrollo les proporcionan al hecho de mantener a sus empleados capacitados para desempeñar mejor y efectivamente sus labores.

La tipología de respuesta brindada por los entrevistados han sido clasificadas de la siguiente manera:

1. No 2. Si 3. No le interesa a la gerencia 4. Los empleados no participan

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. No	2	9.52
2. Si	5	23.81
3. No le interesa a la gerencia	10	47.62
4. Los empleados no participan	4	19.05
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 15.-**

El cuadro de resultados muestra que el **47.62%** de los entrevistados aseguran que no le interesa a la gerencia el proporcionarles a las personas que la conforman capacitaciones en las diferentes áreas específicas de trabajo; El **23.81%** afirman que si se ofrece un sistema de capacitación para todo el personal que conforma la Organización; el **19.05%** dicen que aunque cuenten con un sistema de capacitaciones no participan todos los empleados que conforman la Organización; y el **9.52%** no cuentan con un sistema de capacitación.

De tal manera, que es un punto en el cual las organizaciones de desarrollo deben prestar atención, ya que los trabajadores capacitados les facilitarán que desarrolle un trabajo más eficiente y que les brinden un panorama en el cual el trabajador tenga las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

PREGUNTA NO. 16: ¿Su organización de desarrollo ofrece recompensas a su personal cuando estos han alcanzado eficientemente sus metas?

OBJETIVO: Identificar si es importante para las Organizaciones de Desarrollo otorgarles a su personal como un incentivo para incrementar su producción y recompensas cuando ellos han alcanzado sus metas específicas.

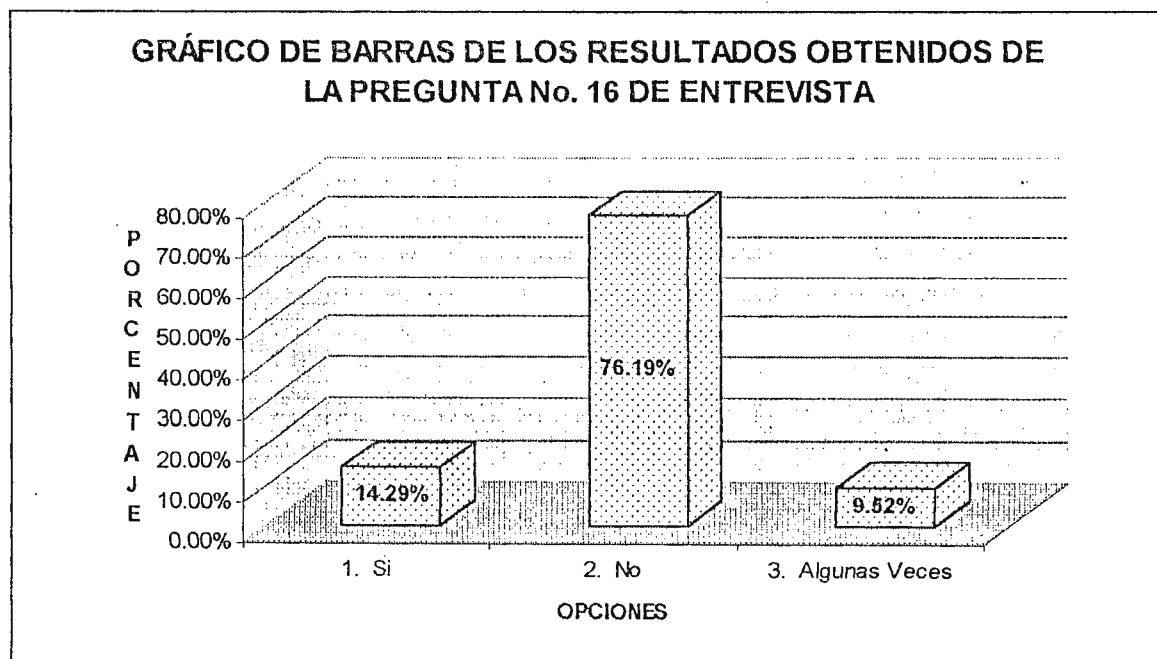
Las respuestas obtenidas de las entrevistas han sido clasificadas de la siguiente manera:

1. Si 2. No 3. Algunas Veces

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	3	14.29
2. No	16	76.19
3. Algunas Veces	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 16.-

En el cuadro de resultados se muestra que el **76.19%** aseguran que no ofrecen recompensa a su personal cuando éstos han alcanzado eficientemente sus metas; el **14.29%** afirman que si recompensa a su personal cuando han alcanzado eficientemente sus metas; y finalmente el **9.52%** dicen que algunas veces se recompensa al personal cuando éstos han alcanzado sus metas.

Por lo tanto, es conveniente que los trabajadores sientan que los esfuerzos que realizan para alcanzar sus metas son importantes para el buen funcionamiento de la Organización. De tal forma, que la gerencia debe utilizar sistemas de recompensas que permitan elevar la motivación al personal y con ello lograr que con esto busquen siempre realizar un trabajo óptimo, con calidad y eficiente para que las metas siempre se alcancen al máximo.

(D) ETAPA DE DIRECCIÓN

PREGUNTA NO. 17: ¿Establece programas que ayuden a sus trabajadores a elevar o mantener su estado de motivación en el trabajo?

OBJETIVO: Identificar el grado de importancia de la motivación para los mandos medios y altos de las diferentes organizaciones de desarrollo, que les permita buscar soluciones que incremente el grado de efectividad de los trabajadores.

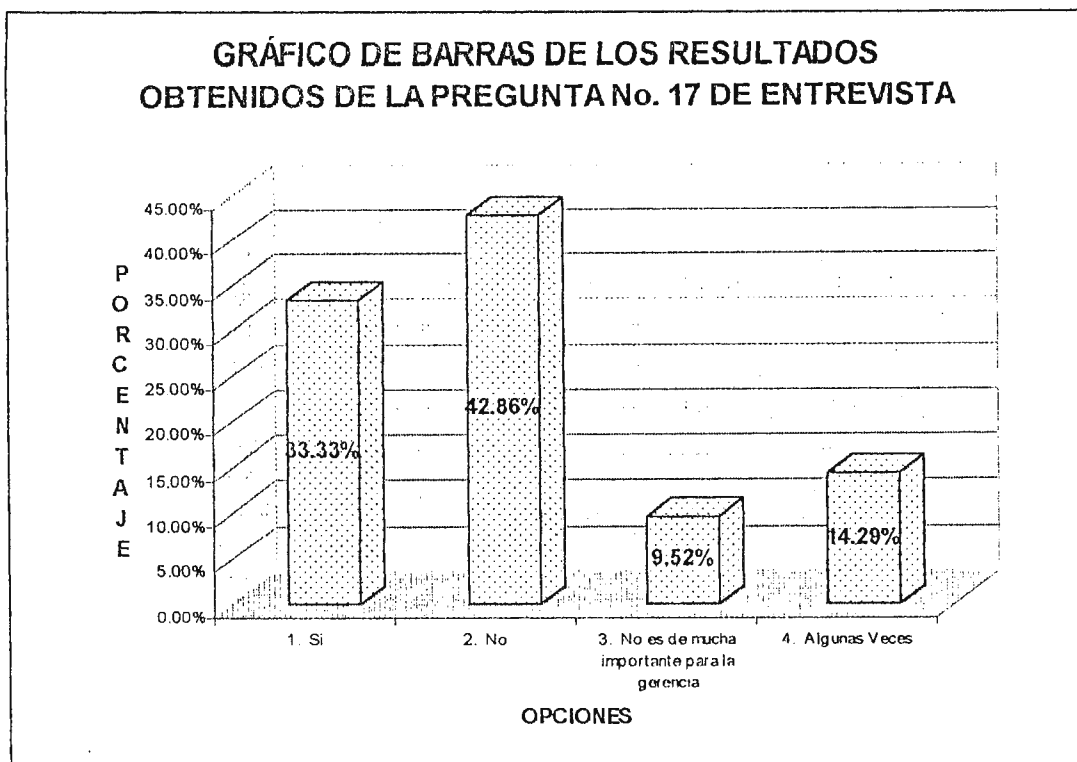
Las respuestas brindadas por los entrevistados se representan de la siguiente manera:

1. Sí 2. No 3. No es de mucha importancia para la gerencia 4. Algunas Veces

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	7	33.33
2. No	9	42.86
3. No es de mucha importancia para la gerencia	2	9.52
4. Algunas Veces	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 17.-**

Los resultados obtenidos de las encuestas han sido cuantificados según se muestra en el cuadro de resultados; del cual se puede observar que el 42.86% no establecen programas que les permitan elevar la motivación en el trabajo; el 33.33% si dicen que se preocupan por brindarles apoyo para que se aumente la motivación en el trabajo; el 14.29% afirman que algunas veces les proporcionan herramientas que les permita aumentar la motivación en el trabajo; y el 9.52% dicen que no es de mucha importancia para la gerencia aumentar la motivación en los trabajadores.

Este concepto es muy importante para las Organizaciones debido a que la motivación en la mayoría de los trabajadores influye directamente en los resultados que ellos alcanzan. Aunque no es necesario el implementar recompensas de tipo monetario, las organizaciones podrían buscar herramientas no muy costosas sino más sencillas pero que permitan el mismo fin que es el de mantener elevada la motivación.

PREGUNTA NO. 18: ¿Existe dentro de su Organización un área de psicología o recursos humanos que les permita el controlar los factores motivantes de los trabajadores?

OBJETIVO: Verificar si existe una instancia dentro de las Organizaciones de Desarrollo que permita impulsar programas para la motivación en los empleados para que no limite el buen desarrollo de sus labores, y no disminuyan las metas establecidas.

Las categorías de respuesta han sido clasificadas de la siguiente manera para que su análisis sea más fácil:

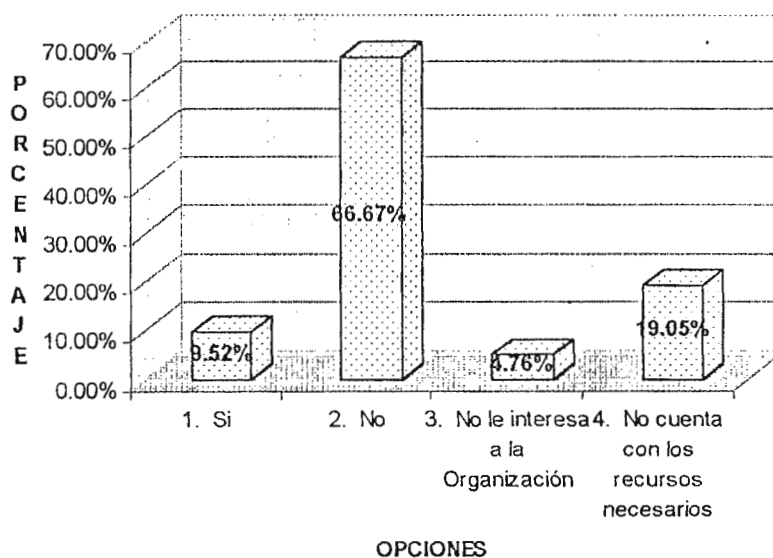
1. Si 2. No 3. No les interesa a la Organización 4. No cuenta con los recursos necesarios

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	2	9.52
2. No	14	66.67
3. No les interesa a la Organización	1	4.76
4. No cuenta con los recursos necesarios	4	19.05
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

GRÁFICO DE BARRAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PREGUNTA No. 18 DE ENTREVISTA



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 18.-

En el cuadro de resultados se muestra que el **66.67%** afirman que no existe un personal de psicología recursos humanos dentro de la Organización; el **19.05%** no poseen un personal encargado para la motivación dentro de la Organización debido a que no cuentan con los recursos necesarios para ello; el **9.52%** dicen que si existe un área encargada de controlar los factores motivantes de los trabajadores; y finalmente el **4.76%** dicen que no existe área de psicología o de recursos humanos debido a que no le interesa a la Organización.

En conclusión se puede observar que la mayoría de las Organizaciones de Desarrollo no cuentan con los recursos necesarios para mantener un Área específica que se dedique a establecer programas de motivación. Por tal motivo, no es indispensable el crear un departamento o área especial sino que dentro de la misma gerencia o los coordinadores de las áreas que la conforman pueden buscar mecanismos que permitan mantener elevada siempre la motivación de los trabajadores.

PREGUNTA NO. 19: ¿Es siempre necesario el estar supervisando a sus trabajadores para que se vigile el cumplimiento de sus tareas y metas ha alcanzar?

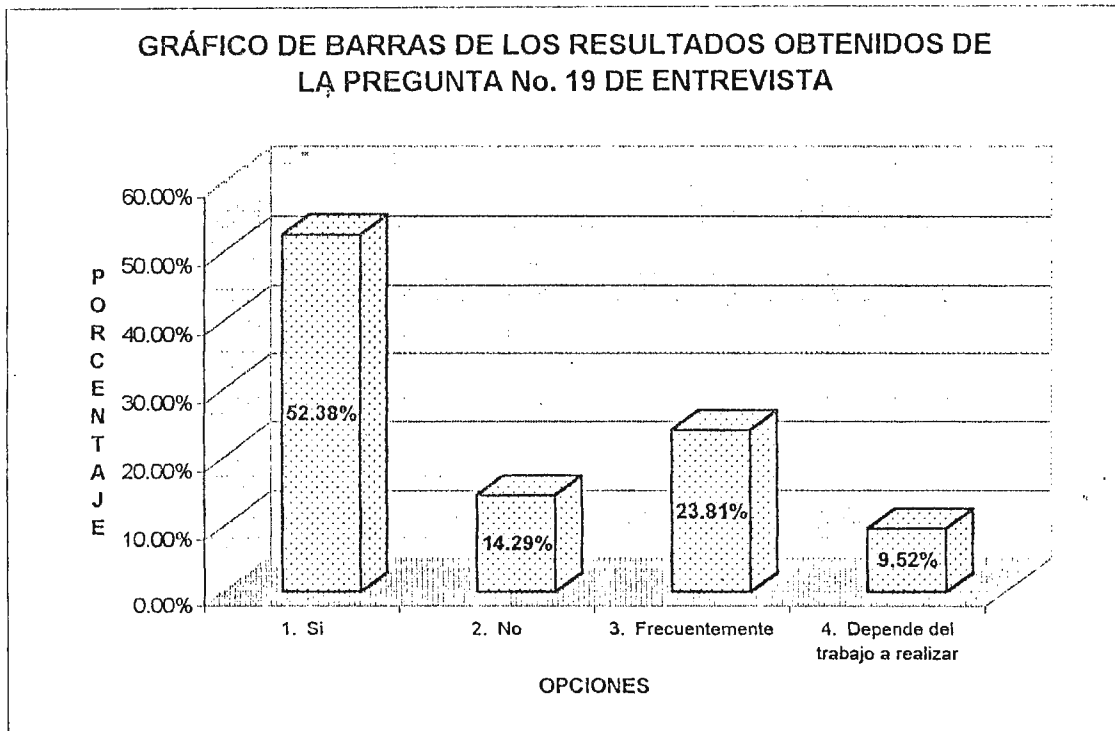
OBJETIVO: Establecer el grado de importancia para la alta gerencia de las organizaciones de desarrollo el controlar y supervisar el trabajo que realizan sus empleados y las metas que cada uno de ellos alcanza.

El resultado de las entrevistas muestra los siguientes resultados:

1. SI 2. NO 3. FRECUENTEMENTE 4. DEPENDE DEL TRABAJO A REALIZAR

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	11	52.38
2. No	3	14.29
3. Frecuentemente	5	23.81
4. Depende del trabajo a realizar	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 19.-**

Los resultados obtenidos de la pregunta No. 19 muestra que el 52.38% de las Organizaciones de Desarrollo dicen que es siempre necesario el estar supervisando a los trabajadores para que alcancen sus metas; El 23.81% afirman que la supervisión dada a sus trabajadores se realiza frecuentemente; el 14.29% dicen que no es necesario el estar supervisando el cumplimiento de las tareas y metas de sus trabajadores; y finalmente el 9.52% aseguran que el grado de supervisión que ejercen depende del trabajo a realizar por cada uno de los trabajadores y de los programas que se estén ejecutando.

Esto se puede complementar con el hecho de mantener un sistema de capacitaciones que permitan a los trabajadores el dominio de herramientas que ayudara establecer la toma de decisiones en determinados momentos dentro de la ejecución de sus actividades, y por ende disminuir de una manera considerable la supervisión del trabajo para verificar el grado de avance en el alcance de sus metas.

La supervisión es un factor importante, sin embargo, el mantenerlo de una manera demasiado constante que no permita a los trabajadores el desarrollar sus aptitudes y experiencia en determinada situación, también puede interrumpir el cumplimiento de sus metas. Por lo tanto, la supervisión debe hacerse de manera frecuente y que muchas veces no lo note el trabajador.

PREGUNTA NO. 20: ¿Cree que las organizaciones de desarrollo pueden impulsar programas que permitan que sus trabajadores mantengan su propio autocontrol de las tareas, objetivos y metas ha alcanzar, sin la necesidad de invertir tanto tiempo para la supervisión de parte de los mandos medios de la Organización?

OBJETIVO: Establecer la importancia que tiene para la gerencia de las Organizaciones de Desarrollo el hecho de establecer medidas que conllevan a no invertir tanto tiempo para la supervisión de su personal y dejar que ellos ejerzan su propio autocontrol.

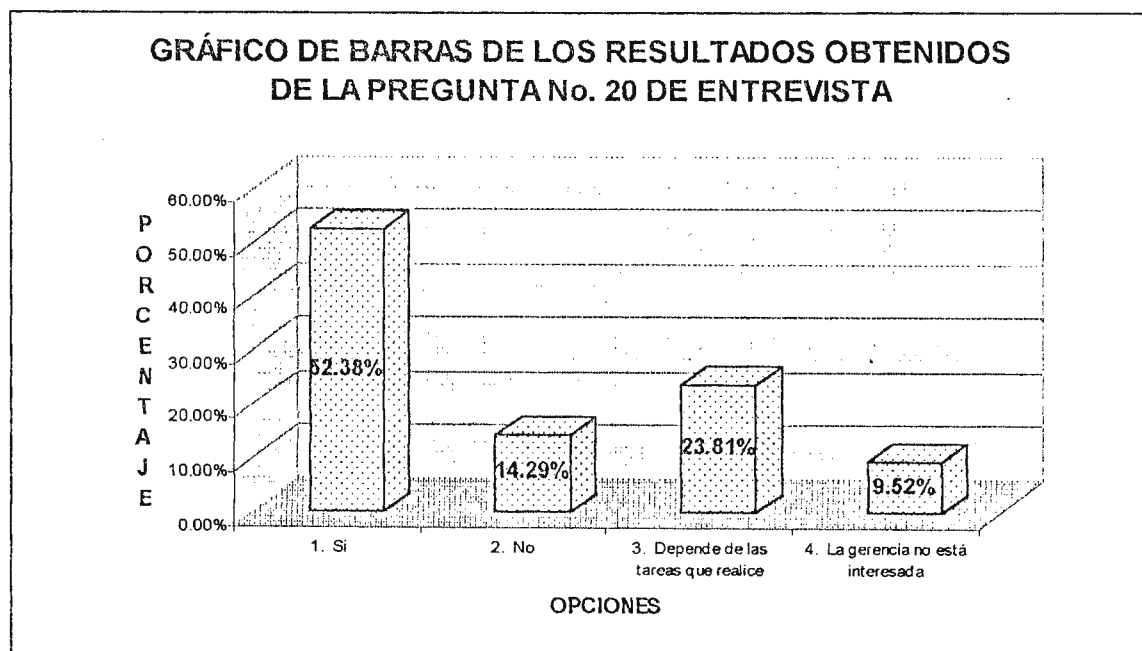
Las respuestas características de ésta pregunta se han clasificado de la siguiente manera:

1. SI
2. NO
3. DEPENDE DE LAS TAREAS QUE REALICE
4. LA GERENCIA NO ESTA INTERESADA

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	11	52.38
2. No	1	4.76
3. Depende de las tareas que realice	7	33.33
4. La gerencia no esta interesada	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 20.-

Los resultados obtenidos de la entrevista muestra que el **52.38%** aseguran que creen que pueden impulsar programas que permitan que sus trabajadores mantengan su propio autocontrol de sus tareas; el **33.33%** afirman que depende de las tareas que realicen los trabajadores así apoyarán programas de autocontrol para la realización de su trabajo; el **9.52%** dicen que el autocontrol de sus trabajadores no es de interés para la gerencia; y finalmente el **4.76%** no creen en el autocontrol de las tareas como un método de supervisión.

Por lo tanto, para la Organizaciones de Desarrollo sería importante el establecer programas que ayuden a sus trabajadores a ejercer su propio autocontrol de las actividades que realicen, debido a que si no cuentan con métodos de motivación de personal y recompensas; esta actividad podría reemplazar estas faltas y convertirse no solo en un factor motivante sino también en un factor de recompensas brindada por parte de la gerencia y de los mandos medios como motivo de satisfacción de sus metas alcanzadas.

PREGUNTA NO. 21: Con respecto a la comunicación existen para la realización de su trabajo como Organización ¿Qué tipo de reporte solicita o proporcionan para verificar las distintas actividades de acuerdo con los objetivos que se deben alcanzar?

OBJETIVO: Analizar el grado de comunicación que se mantiene a través de los diferentes niveles de la Organización de Desarrollo para la eficiente realización de sus labores.

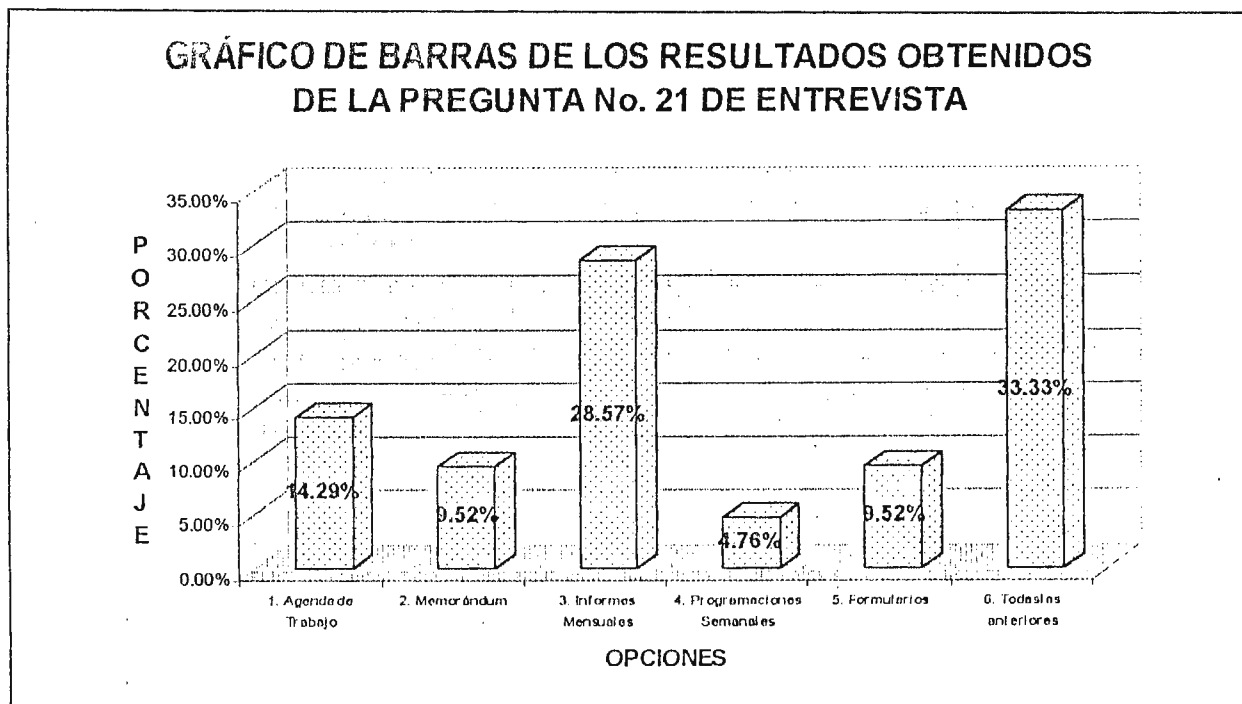
Los resultados obtenidos han sido tipificados de la siguiente manera para un mejor control y manejo de la información:

1. Agenda de trabajo
2. Memorándum
3. Informes Mensuales
4. Programaciones Semanales
5. Formularios
6. Todas las anteriores

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Agenda de Trabajo	3	14.29
2. Memorándum	2	9.52
3. Informes Mensuales	6	28.57
4. Programaciones Semanales	1	4.76
5. Formularios	2	9.52
6. Todas las anteriores	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 21.-**

El cuadro de resultados anterior muestra que el 33.33% de los entrevistados el tipo de reporte que utilizan para verificar las distintas actividades y metas ha alcanzado son: Agendas de trabajo, Memorándum, Informes Mensuales, Programaciones Semanales y formularios. El 28.57% dicen que para verificar las actividades, objetivos y metas ha alcanzado por sus trabajadores utilizan Informes mensuales los cuales se detallan por áreas de trabajo. El 14.29% dicen que los objetivos, metas y actividades a realizar por cada uno de los trabajadores se realizan por medio de agendas de trabajo. El 9.52% se identifican 2 categorías; la primera afirma que el método que utilizan para informar los objetivos, metas y actividades a realizar por los trabajadores es el Memorándum, la segunda categoría es la que establece que las Organizaciones utilizan formularios en los cuales se les muestra las actividades, objetivos y metas ha alcanzado a cada uno de los trabajadores por área específica de trabajo. Y finalmente el 4.76% afirman que utilizan Programaciones Semanales en las cuales se detallan las actividades a realizar, los objetivos y metas ha alcanzado por semana laboral.

Por lo tanto, es importante para cada una de las Organizaciones de Desarrollo seleccionar un tipo de reporte específico según sea la información que se pretende hacer llegar a los trabajadores. De tal manera que dicho reporte sea sencillo, específico y entendible por cada uno de los trabajadores teniendo presente también el grado académico de todos los que conforman la organización.

PREGUNTA NO. 22: ¿La información que se le proporciona es la adecuada, oportuna y cumple con las necesidades y expectativas de su trabajo?

OBJETIVO: Establecer si la información que es necesaria para la realización de cada una de las actividades que deben desempeñar cada uno de los trabajadores es la adecuada, oportuna y ayuda a que se alcancen con mayor porcentaje las metas.

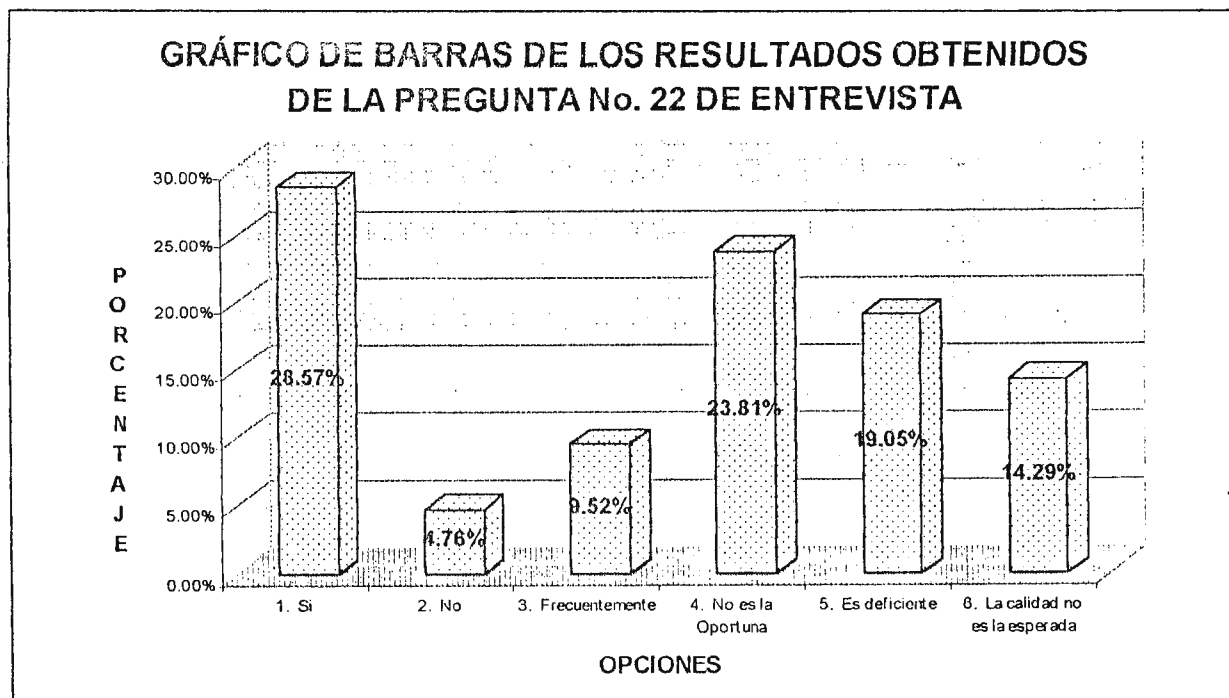
De los resultados obtenidos de las entrevistas, han sido clasificadas de la siguiente manera para su mejor comprensión:

1. SI
2. NO
3. FRECUENTEMENTE
4. NO ES LA OPORTUNA
5. ES DEFICIENTE
6. LA CALIDAD NO ES LA ESPERADA

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	6	28.57
2. No	1	4.76
3. Frecuentemente	2	9.52
4. No es la oportuna	5	23.81
5. Es deficiente	4	19.05
6. La calidad no es la esperada	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 22.-**

Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro de resultados, el cual indica que el 28.57% dicen que la información recibida es la adecuada para el desarrollo de su trabajo; el 23.81% de las Organizaciones de Desarrollo afirman que la información que se les proporciona no es la oportuna para la toma de decisiones y agilizar las gestiones con Centros Educativos y becarios; el 19.05% aseguran que la información proporcionada es deficiente; el 14.29% respondieron que la calidad de la información no es la esperada para la toma de decisiones o acciones correctivas hacia determinada situación; el 9.52% de los entrevistados afirman que la información es frecuentemente la oportuna y esperada; y finalmente, el 4.76% aseguran que la información que se les brinda no es la adecuada para el desarrollo de sus trabajos.

En conclusión, se puede observar que para la mayoría de Organizaciones es importante el trato de la información. Sin embargo, es un factor que debe de estar permanentemente revisando para que se verifique que efectivamente los trabajadores reciben y entienden la información proporcionada como lo quiera la gerencia o como los centros educativos aseguran la situación académica de los estudiantes, etc.

El factor de la información adecuada, para el resto de la Organizaciones no es de importancia, pero sin embargo, una demora en la entrega de notas por ejemplo en un programa de becas puede incurrir en un gasto innecesario para el programa si el becario ha reprobado el ciclo o se comprueba que abandonó sus estudios.

PREGUNTA NO. 23: ¿Cuál es la frecuencia con que se proporciona la información y de qué áreas las recibe?

OBJETIVO: Identificar la cantidad, calidad y volumen de información que se reciben en cada uno de los cargos que desempeñan los encuestados.

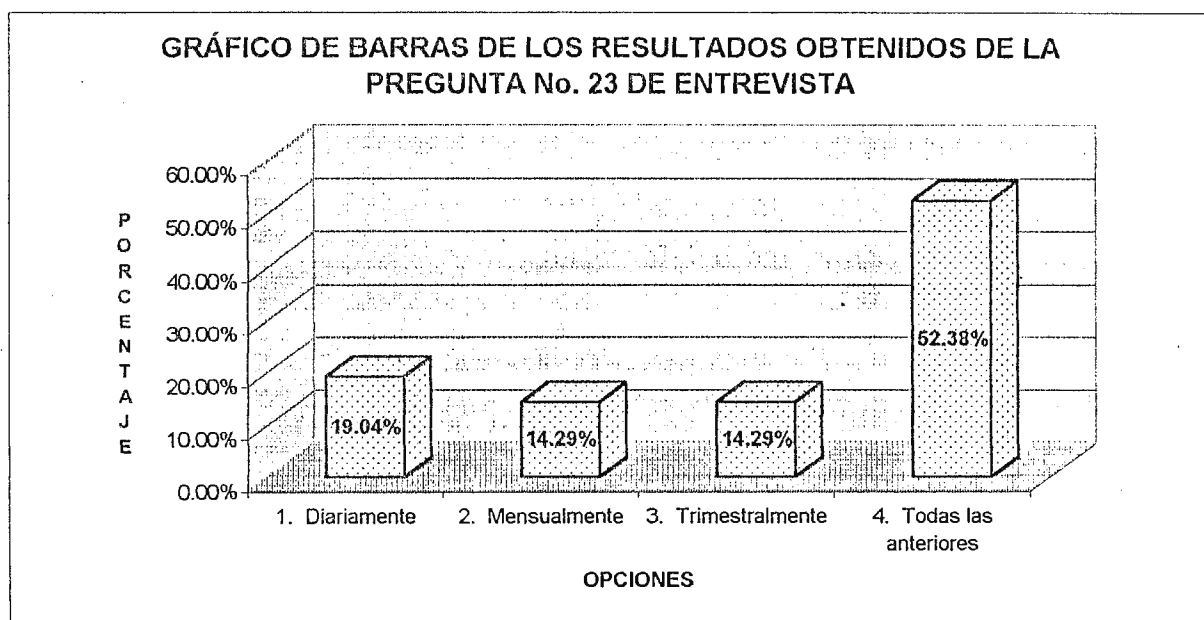
Las respuestas típicas obtenidas por los entrevistados se han clasificado así:

1. Diariamente de todas las áreas
2. Semanalmente de cada una de las áreas
3. Trimestralmente de la gerencia
4. Todas las anteriores

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Diariamente	4	19.04
2. Semanalmente	3	14.29
3. Trimestralmente	3	14.29
4. Todas las anteriores	11	52.38
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 23.-

En el cuadro de resultados se puede observar que el **52.38%** dicen que la frecuencia con que se proporciona la información se clasifica diariamente y semanalmente de todas las áreas que la conforman y trimestralmente de la gerencia. El **19.04%** dicen que afirman que la frecuencia con que se proporciona la información diariamente de todas las áreas; y el **14.29%** como se observa en el cuadro de resultados se encuentra distribuido en dos clasificaciones; la primera es aquella en la cual la información se recibe semanalmente de cada una de las áreas que conforman la Organización, y la segunda es aquella en la cual la información la recibe Trimestralmente de la gerencia

Por lo tanto, las Organizaciones de la Información debe de seleccionarse con que frecuencia se debe proporcionar la información que determine las programaciones de actividades para la ejecución del trabajo, de tal forma, que se reciba las indicaciones y metas específicas ha alcanzar. De tal forma, que la información que se recibe de los centros educativos, de los becarios, de los proveedores y que de una manera u otra sea necesaria para la determinación del curso de acción de toma de decisiones estratégicas no se realice de una manera burocrática, que al llegar al interesado para tomar la acción decisiva ya sea para condicionar su beca o suspenderla sea en el momento oportuno y necesario para no realizar desembolsos innecesarios de la Organización.

PREGUNTA NO. 24. ¿Cuál es la frecuencia con que se proporciona la información y de qué áreas la recibe?

OBJETIVO: Identificar la manera en que cada una de las Organizaciones de Desarrollo utiliza para mantener una eficiente comunicación dentro de la misma y en los diferentes niveles de jerarquía.

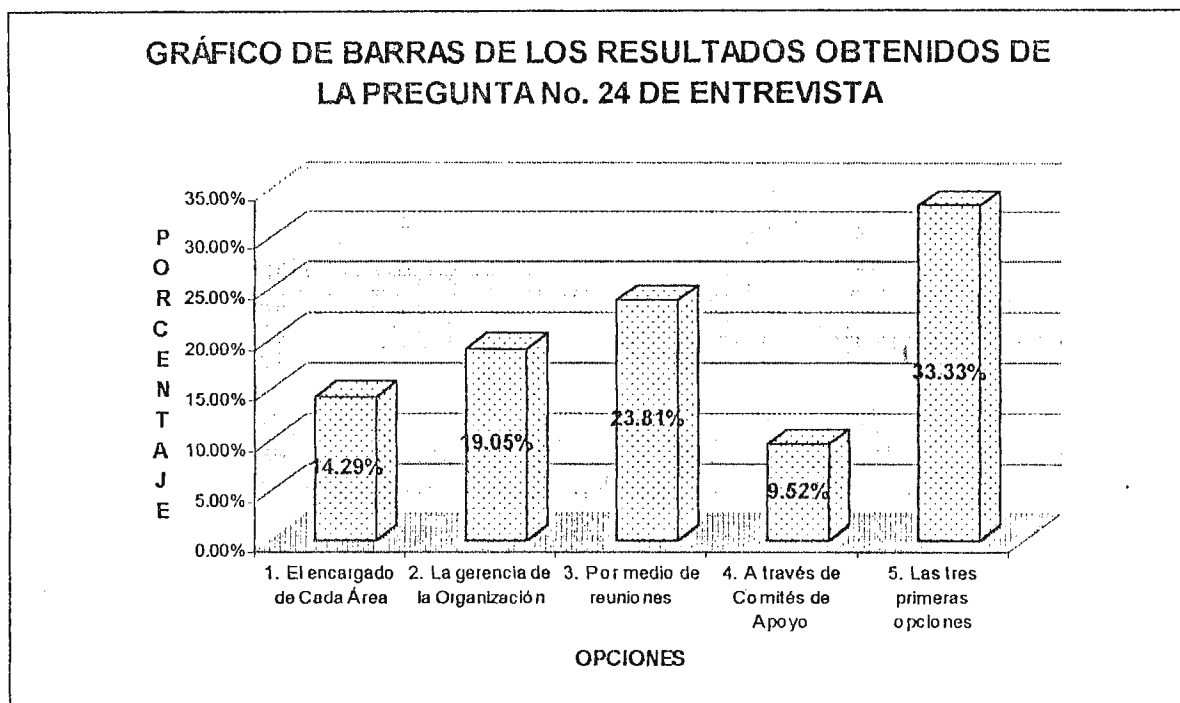
Las respuestas otorgadas se clasificaron de la siguiente manera:

1. El encargado de cada área
2. La gerencia de la Organización
3. Por medio de reuniones con las diferentes áreas
4. Se dan a través de Comités de Apoyo de la Organización
5. Las tres primeras opciones

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. El encargado de cada área	3	14.29
2. La gerencia de la Organización	4	19.05
3. Por medio de reuniones con las diferentes áreas	5	23.81
4. Se dan a través de Comités de Apoyo	2	9.52
5. Las tres primera opciones	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 24.-**

En el cuadro de resultados se muestra que el 33.33% de las organizaciones entrevistadas asegura que los mecanismos que utilizan para que llegue la información es por medio del encargado de cada área, la gerencia de la Organización y por medio de reuniones con las diferentes áreas. El 23.81% por medio de reuniones con las diferentes áreas es el mecanismo que utilizan para que la información fluya en la Organización. El 19.05% dicen que la gerencia de la Organización es la que brinda la información a través de todas diferentes áreas que la conforman. El 14.29% a través de cada uno de los encargados de cada área se proporciona la información para darla a cada uno de los trabajadores interesados. Y el 9.52% de las Organizaciones de Desarrollo entrevistadas aseguran que el mecanismo que utilizan para brindar la información a las diferentes áreas es a través de Comités de Apoyo dentro de las mismas.

De tal manera, que las Organizaciones deben de evaluar si los mecanismos que se siguen no estarán burocratizando el manejo de la información de tal manera que una vez pase por toda la cadena de mando y la lleven al trabajador interesado la información sea inoportuna para implementar un acción correctiva o preventiva, por ejemplo demasiada burocracia en la entrega de algún documento para salvar una beca estudiantil es de vital importancia, debido a que si no recibe a tiempo su beca podría suspenderse o se le pagarían gastos a la Universidad innecesarios.

(E) ETAPA DE CONTROL

PREGUNTA NO. 25: ¿Su organización de desarrollo utiliza un método específico de evaluación del desempeño?

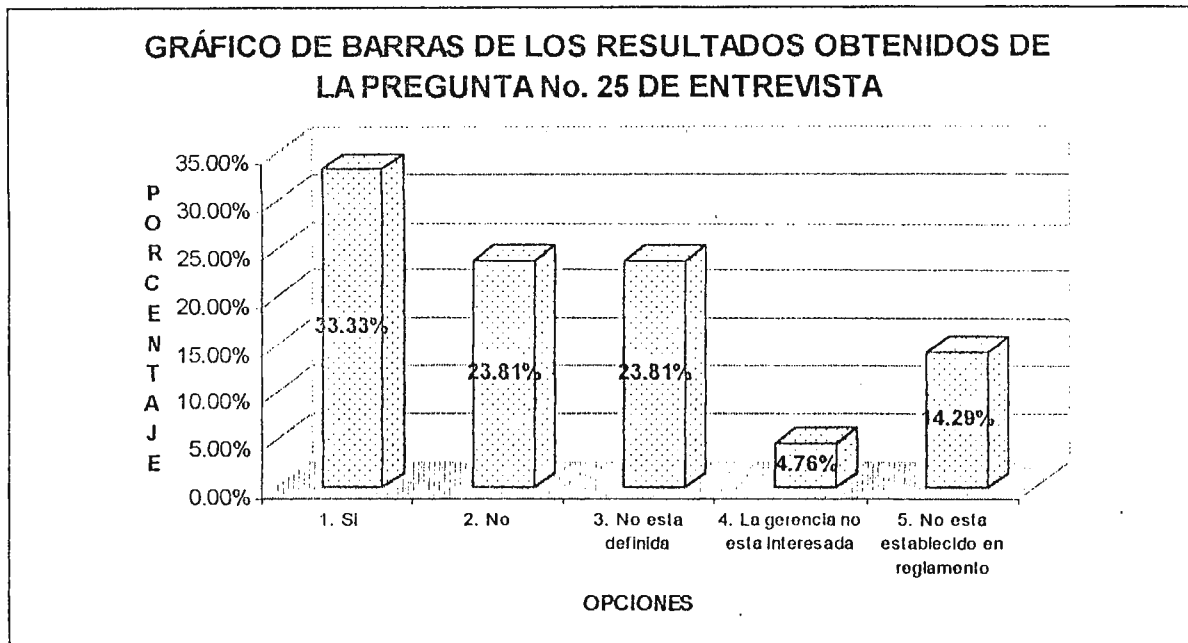
OBJETIVO: Identificar qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan en las diferentes organizaciones de desarrollo o por lo contrario si no existe ninguna manera de medir el desempeño de los trabajadores.

Las respuestas características brindadas por las Organizaciones Entrevistadas se han clasificado de tal forma que su análisis se facilite de la siguiente manera:

1. Si
2. No
3. No está muy definida
4. No le interesa a la gerencia
5. En el reglamento de la Organización no esta establecido

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	7	33.33
2. No	5	23.81
3. No está muy definida	5	23.81
4. No le interesa a la gerencia	1	4.76
5. No se encuentra establecido	3	14.29
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 25.-**

Los resultados obtenidos se han clasificado según se muestra en el cuadro de resultados, en el cual se observa que el 33.33% dicen que si utilizan un método de evaluación de personal; el 23.81% se encuentra distribuido dentro de dos categorías, la primera es aquella en la cual se afirma que no se utiliza un método de evaluación, y la segunda es la que dice que no esta bien definida el tipo de evaluación. El 14.29% dicen que no realizan evaluaciones debido a que no está establecido en reglamento de la Organización. Y finalmente el 4.76% de los entrevistados dicen que la gerencia no esta interesada en utilizar un método para evaluación de personal.

De tal forma, que las Organizaciones deben de tomar como herramienta de la gerencia la evaluación ya sea esta de personal, de tal manera que permita identificar áreas de capacitación que le ayuden a realizar un mejor rendimiento del trabajo, o dar nuevos lineamientos para que los trabajadores alcancen las metas individuales establecidas. También otra forma de evaluación que debe tomarse en cuenta es el monitoreo de cada uno de los programas o proyectos establecidos, que permita sistemáticamente identificar las desviaciones de éstos con las metas establecidas.

PREGUNTA NO. 26: ¿Cuál es el periodo de evaluación del desempeño que utilizan?

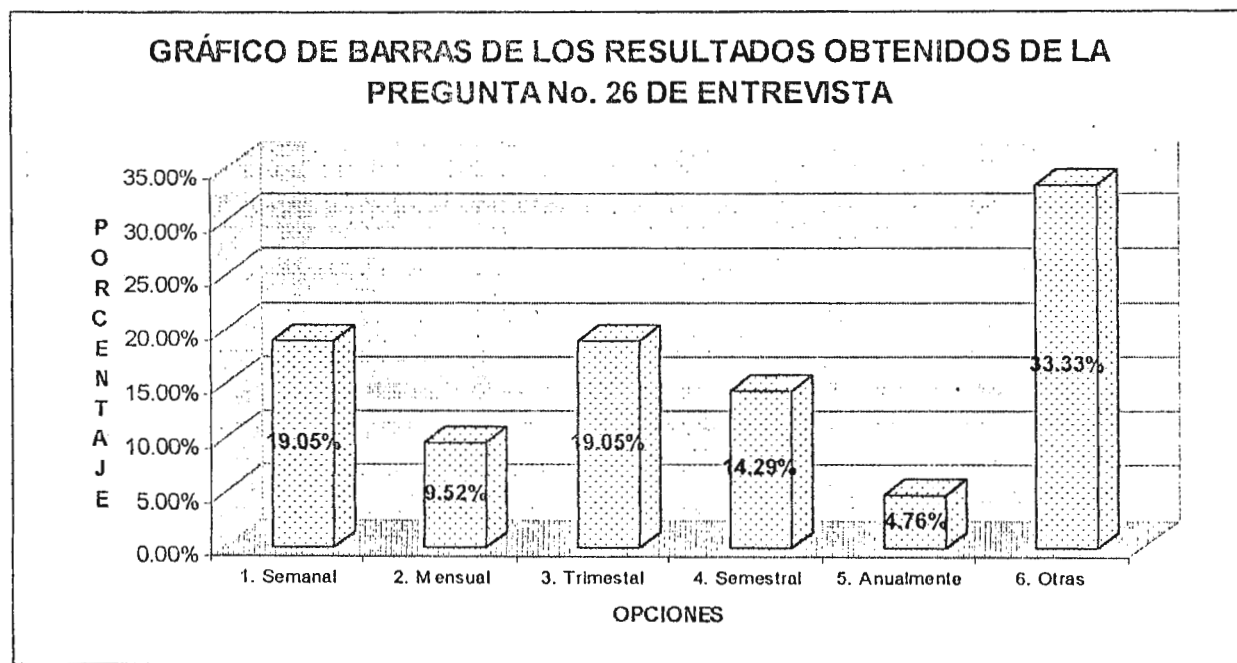
- a) Semanalmente
- b) Mensualmente
- c) Trimestralmente
- d) Semestralmente
- e) Anualmente
- f) Otras

OBJETIVO: Verificar el grado de importancia que se le da al desempeño para dar retroalimentación a los trabajadores que les sirva para fortalecer sus puntos débiles y mantener sus fortalezas.

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Semanalmente	4	19.05
2. Mensualmente	2	9.52
3. Trimestralmente	4	19.05
4. Semestralmente	3	14.29
5. Anualmente	1	4.76
6. Otras	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 26.-

En el cuadro de resultados se muestra que el **33.33%** de las Organizaciones Entrevistadas afirman que no utilizan un método de evaluación; el **19.05%** se encuentra dividida en dos opciones, la primera dice que las evaluaciones al personal se realizan semanalmente, y la otra asegura que el período de evaluación es Trimestralmente. El **14.29%** de las organizaciones el período que usan para evaluación del personal es trimestralmente; el **9.52%** de las evaluaciones que utilizan las organizaciones es Mensualmente, y finalmente el **4.76%** de los entrevistados afirman que el período de evaluación de personal es anualmente.

Por lo tanto, las Organizaciones deben de analizar el resultado que les da el período de evaluación que utilizan. De tal manera que se permita buscar soluciones correctivas hacia los resultados negativos que sean observados de la evaluación personal y grupal, los cuales puedan en cierta manera minorizar el cumplimiento de las metas establecidas.

PREGUNTA NO. 27: Una vez realizada la evaluación de cada uno de los trabajadores, el encargado o jefe inmediato retroalimenta los puntos que obtuvo deficientes para que sean reforzados.

OBJETIVO: Analizar si los empleados reciben la retroalimentación necesaria por parte de los jefes inmediatos para que modifique las fallas encontradas en la evaluación del desempeño que permita desarrollar mejor sus labores.

Las respuestas características de los entrevistados se han tipificado de la siguiente manera para agilizar su análisis:

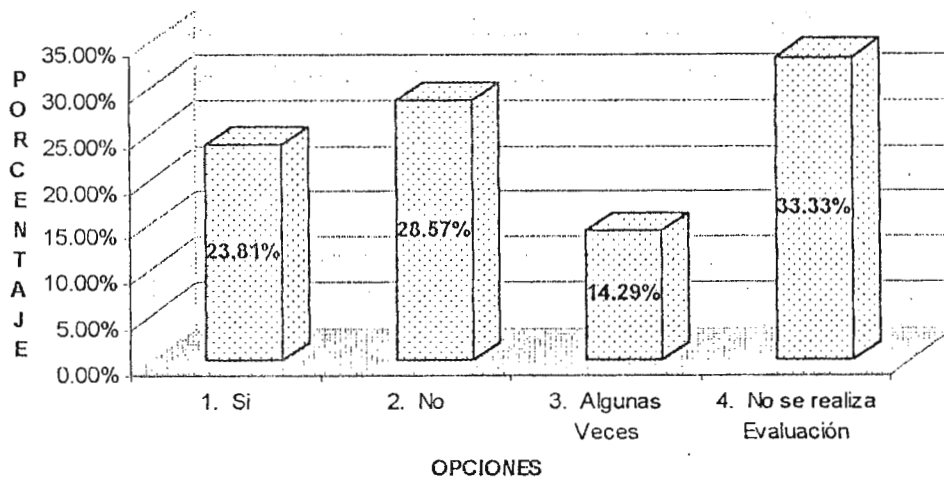
1. Si
2. No
3. Algunas Veces
4. No se realiza evaluación

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	5	23.81
2. No	6	28.57
3. Algunas Veces	3	14.29
4. No se realiza evaluación	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS

GRÁFICO DE BARRAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PREGUNTA No. 27 DE ENTREVISTA



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 27.-

Los resultados obtenidos de la entrevista se clasifican según se muestra en el cuadro de resultados, en el cual se observa que el 33.33% representa que la mayoría de las Organizaciones entrevistadas no realizan Evaluación de Personal; el 28.57% cuando se realiza la evaluación del personal no se retroalimenta los puntos débiles para que cada uno de los trabajadores tome decisiones estratégicas para mejorar su desempeño laboral; El 23.81% de las Organizaciones entrevistadas aseguran que si se le comunica a los trabajadores los resultados de las evaluaciones para que ellos verifiquen y corrijan los puntos débiles; el 14.29% de los entrevistados aseguran que algunas veces se les informa a cada uno de los trabajadores los puntos débiles para que sean tomadas las medidas correctivas por cada uno de ellos.

Por tal motivo, es importante que una vez la gerencia o los encargados de cada una de las áreas específicas que las conforman tengan los resultados de las evaluaciones informar los resultados a cada uno de los trabajadores, debido a que si ellos no se dan cuenta donde están sus fallas y en conjunto con los encargados de las áreas buscar medidas correctivas que permitan un desempeño eficiente. Caso contrario, no es una herramienta gerencial que permita buscar nuevos métodos u orientar las desviaciones encontradas si no se interpreta los resultados y solamente se utiliza el método por cumplir un requisito. Debe informarse oportuna y detalladamente los resultados a cada una de las personas involucradas sean estas buenas o malas.

PREGUNTA NO. 28: ¿Se ven recompensados sus trabajadores cuando en su evaluación ha alcanzado un excelente puntaje, y como lo recompensan?

OBJETIVO: Verificar si en las organizaciones de desarrollo se utilizan métodos de recompensas que permitan elevar el grado de motivación de los empleados.

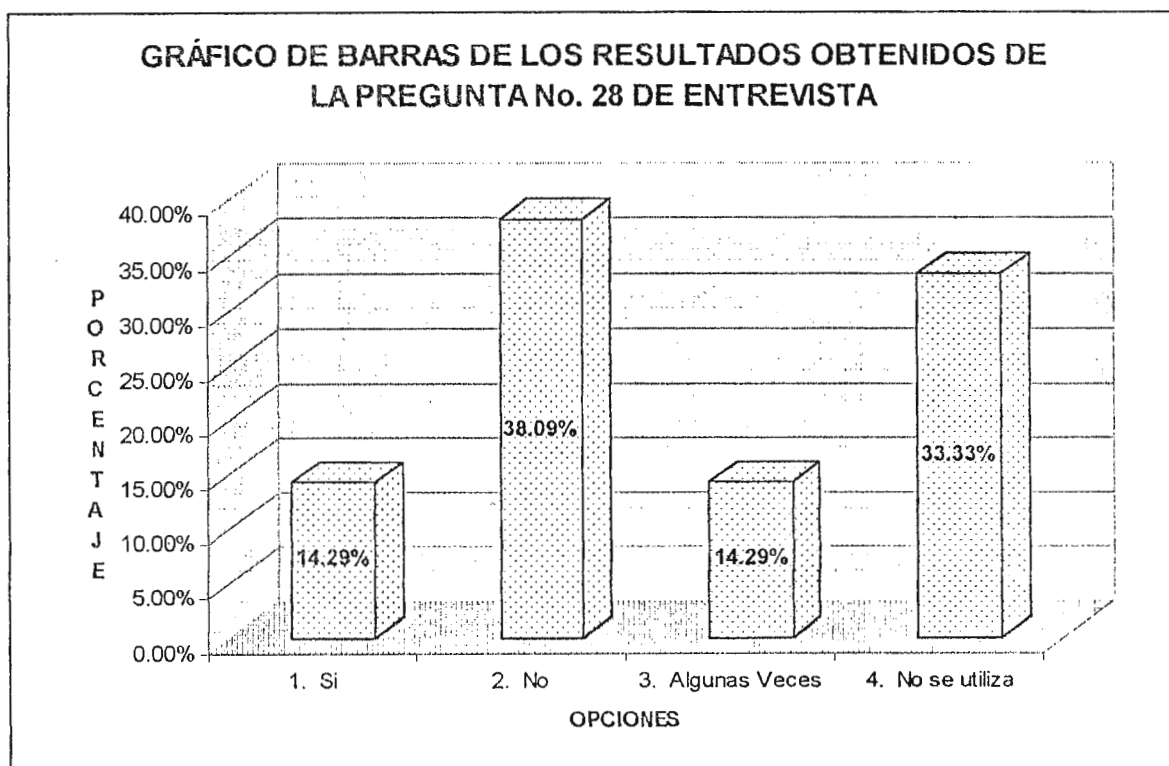
Según los resultados obtenidos de las entrevistas pueden tipificarse de la siguiente manera:

1. Si
2. No
3. Algunas Veces
4. No se Utiliza

CUADRO DE RESULTADOS No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	3	14.29
2. No	8	38.09
3. Algunas Veces	3	14.29
4. No se utiliza	7	33.33
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



¿y cómo lo recompensan? Las respuestas brindadas por los entrevistados respecto a los métodos que utiliza la Organización para recompensar a los trabajadores, han sido clasificadas de la siguiente manera para su mejor análisis:

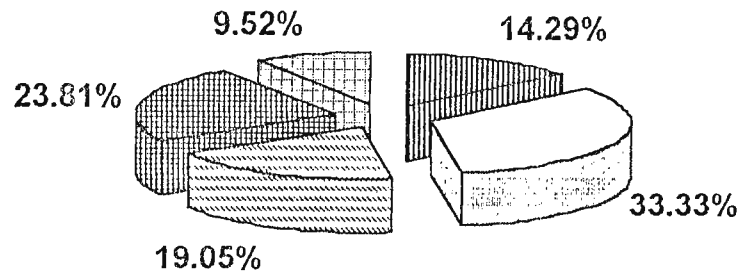
1. Se elige trabajador del mes
2. No se utiliza el método
3. Se le asigna mayor responsabilidad en su cargo
4. No se recompensa al trabajador
5. Se le brinda un diploma de mérito

CUADRO DE RESULTADOS No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Se elige trabajador del mes	3	14.29
2. No se utiliza el método	7	33.33
3. Se le asigna mayor responsabilidad en su cargo	4	19.05
4. No se recompensa al trabajador	5	23.81
5. Se le brinda un diploma de mérito	2	9.52
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE PASTEL

GRÁFICO DE PASTEL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PREGUNTA No. 28 DE ENTREVISTA



■ 1. Se elige trabajador del mes	□ 2. No se utiliza el método
■ 3. Se le asigna mayor responsabilidad en su cargo	■ 4. No se recompensa al trabajador
■ 5. Se le brinda un diploma de mérito	

ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 28.-

En el cuadro de resultados No. 1 se muestra que el **38.09%** dicen que no se utiliza el método de recompensas dentro de la Organización; el **33.33%** de los entrevistados no utilizan un método de recompensas para motivar a los trabajadores a elevar su evaluación y desempeño del trabajo; y el **14.29%** se encuentra dividida en dos opciones, la primera es aquella en la que se afirma que si se utiliza el sistema de recompensas para sus trabajadores, y la segunda se asegura que algunas veces utilizan métodos de recompensa para sus trabajadores.

El cuadro de resultados No. 2 se puede observar que el **33.33%** corresponden a los que no utilizan métodos de recompensas a sus trabajadores; el **23.81%** aseguran que no se recompensan a los trabajadores; el **19.05%** aseguran que se recompensa a los trabajadores a través de asignarle mayor responsabilidad en las actividades que desempeña a su cargo; el **14.29%** de los entrevistados dicen que ellos lo eligen trabajador del mes como una manera de recompensar los resultados obtenidos de la evaluación de personal; y finalmente el **9.52%** se les brinda un diploma de mérito por haber obtenido un resultado elevado en su evaluación de personal.

Por lo tanto, es importante que la gerencia de las Organizaciones estime conveniente vincular métodos de recompensas que permitan de una sola forma incentivar a todos los trabajadores a mejorar sus métodos de trabajo y el desempeño de éste para que su evaluación sea siempre muy buena y a la vez se utilicen las recompensas como un método de elevación de la motivación del personal.

PREGUNTA NO. 29: ¿Considera usted necesario la utilización de técnicas de ingeniería que ayuden a mejorar las deficiencias administrativas, para un aumento de la capacidad de producción y las metas propuestas?

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que para las Organizaciones de Desarrollo implica el hecho de poner en práctica nuevas técnicas que les permitan desarrollar mejor y eficientemente sus labores.

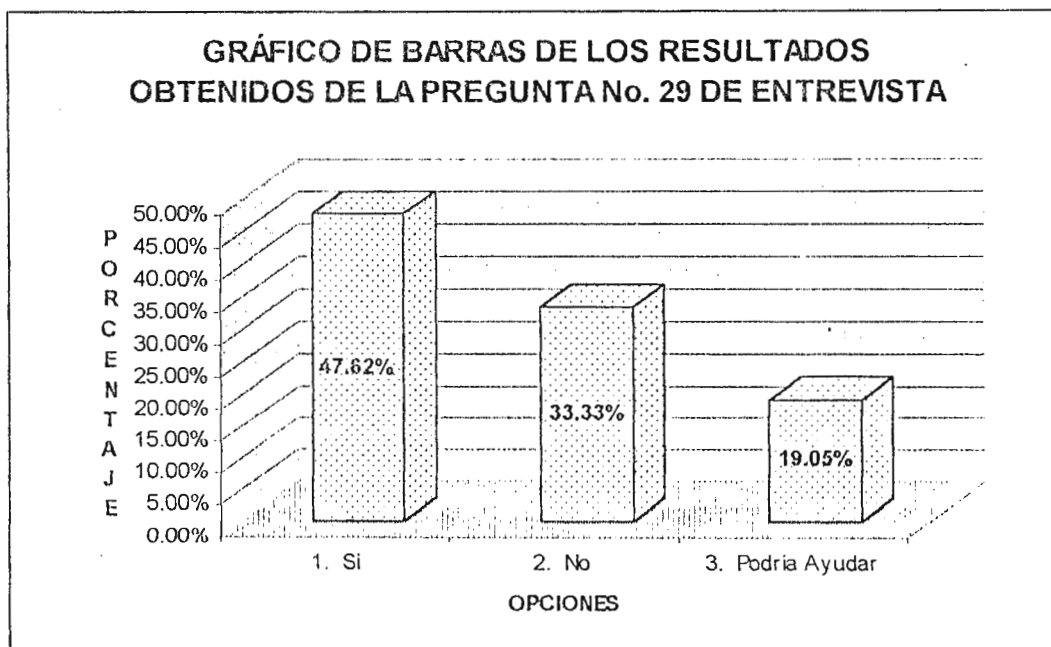
Los resultados obtenidos de las entrevistas muestran la siguiente tipología de respuestas, las cuales han sido clasificadas de la siguiente manera para facilitar su análisis:

1. Si
2. No
3. Podría Ayudar

CUADRO DE RESULTADOS

OPCIONES	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
1. Si	10	47.62
2. No	7	33.33
3. Podría Ayudar	4	19.05
TOTALES	21	100.00 %

GRÁFICO DE BARRAS



ANÁLISIS DE LA PREGUNTA No. 29.-

Los resultados de las respuestas otorgadas por los entrevistados han sido clasificados según muestra el cuadro de resultados, en el cual se observa que el **47.62%** de las Organizaciones entrevistadas consideran muy importante la aplicación de técnicas administrativas de ingeniería industrial debido a que ellas les permitirán fortalecer los puntos débiles dentro de su Organización, de tal manera que puedan realizarse nuevos métodos, herramientas o formas de trabajo que aumente la eficiencia en el desarrollo de actividades, entrega oportuna de la información, programación de objetivos y metas por área específica de trabajo, y que ayuden a elevar la motivación del personal.

El **33.33%** afirman que no debido a que sería un poco costos para la Organización y no cuentan con el recurso humano necesario. Y finalmente el **19.05%** consideran que podría ayudar siempre y cuando todos los interesados de las Organizaciones de Desarrollo sean conscientes de la importancia y ventajas que éstas técnicas podrían brindar a dichas organizaciones, y también se implementen efectiva y eficientemente en todas las áreas que integran a la Organización.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De los resultados expuestos y presentados en los Anexos No. 15 y 16 del tratamiento de la información recopilada por cuestionarios dirigidos a los trabajadores, y entrevistas realizadas a trabajadores de las diferentes Organizaciones de Desarrollo se puede concluir lo siguiente:

- ♦ Se ha Observado que algunas Organizaciones tiene métodos específicos de programación, evaluación y selección de personal, sin embargo, no tienen técnicas administrativas identificadas que podría ayudarles un poco más para el proceso de selección de personal, evaluación, motivación y tratamiento de la Información entre las diferentes áreas que conforman la Organización.

- ♦ En cuanto a las expectativas que se observan de aceptación de aplicación de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial respecto a los diferentes trabajadores de las Organizaciones de Desarrollo el **53.85%** están de acuerdo que se necesitan de herramientas que ayuden a fortalecer las debilidades de la Organización, y el resto de los 65 encuestados, es decir el **46.15%** dicen que desconocen las técnicas administrativas de ingeniería industrial, pero sin embargo, si ellas con las diversas herramientas que las conforman pueden ayudar al bienestar de todos los que trabajan en la Organización estarían de acuerdo en ponerlas en práctica.

- ♦ Por parte de los mandos medios de las Organizaciones de Desarrollo estipulan que se hacen esfuerzos conjuntos con la gerencia buscando mecanismos que le ayuden a realizar un eficiente trabajo y que les permitan equilibrar todas las funciones y actividades que se desarrollan en la Organización con el objetivo de ofrecer un mejor servicio a la Población Meta. De tal forma, que de las Organizaciones de Desarrollo entrevistadas el **66.67%** consideran que las Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial ayudarán a fortalecer los puntos débiles permitiéndoles consolidar todas las actividades de las áreas que las conforman. El resto de los entrevistados, es decir el **33.33%** dicen que por los recursos con los cuales ellos cuentan no pueden utilizar técnicas que requieran de la utilización de fondos monetarios elevados, sin embargo, si se pudieran utilizar técnicas con las cuales no se recurriera a fondos altos para la Organización estarían ayudando al desarrollo de sus actividades y las pueden adaptar para el bien de todas las áreas que la conforman.

ANEXO H - 1: " FORMATO DOCUMENTO FINAL DE LAS ACTIVIDADES "

PLAN DE OPERACIONES PARA EL AÑO DE _____

LINEAMIENTOS GENERALES

♦ **SALUDO INICIAL:**

A todo el personal que labora en el Proyecto y/o Programa de Desarrollo Educativo, la Gerencia les da la más cordial bienvenida para iniciar con júbilo y mucho entusiasmo, las operaciones de trabajo de las diferentes áreas de trabajo que integran el proyecto y/o programa correspondientes para el presente año laboral.

♦ **ÁREAS FUNDAMENTALES DE TRABAJO:**

Para el desarrollo de las actividades y tareas correspondientes para éste año laboral, es importante identificar las áreas funcionales de trabajo, y las cuales se desglosan de la siguiente manera:

- Área Gerencia
- Área Técnica y de Desarrollo
- Área Financiera
- Área Psicológica
- Área de Computo

REGLAMENTACIONES Y MEDIADAS DE ACCIÓN A TOMAR POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE TRABAJO

Dada la trascendencia de éste período de trabajo en el cual el proyecto y/o programa se dispone a desarrollar un marco de trabajo mayor para el fomento de la educación integral en El Salvador, se considera para la Gerencia y los diferentes jefes de áreas de trabajo como algo de suma importancia el establecer las normas generales de trabajo sobre los siguientes aspectos:

PLAN DE OPERACIONES PARA EL AÑO DE _____

REGLAMENTACIONES Y MEDIDAS A TOMAR POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE TRABAJO

- ♦ **COMUNICACIÓN:** La importancia de las comunicaciones dentro del proyecto y/o programa es innegablemente crítica, por lo que el compromiso adquirido por cada una de las personas que laboraran en las diferentes áreas de trabajo es elevar la calidad y cantidad de las comunicaciones formales (e informales) a través de la estructura orgánica del programa y/o proyecto con calidad, prontitud y eficiencia a todos los niveles.
- ♦ **LIDERAZGO:** Todas las personas integrantes del proyecto y/o programa debe ser eficaz y entusiasta empleado que haga sentir su capacidad de conducción en su puesto de trabajo asignado. Esta capacidad de conducción se reflejará en el fiel cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico de trabajo de cada una de las áreas específicas.
- ♦ **TOMA DE DECISIONES:** La calidad y capacidad de cada una de las personas que integran el proyecto y/o programa se mide por la oportuna y eficaz toma de decisiones en aspectos referentes al puesto de trabajo asignado.
- ♦ **IDENTIFICACIÓN CON EL PROYECTO Y/O PROGRAMA:** La relación entre la organización y el empleado es una característica de éxito, ya que detrás de ellas y dentro de ellas, hay empleados que la conocen, se identifican con ella y trabajan en ella y para ella, para hacer cumplir sus propósitos.
- ♦ **COMPROMISO DE LOGRO:** En este apartado se acordó que todos los integrantes del proyecto y/o programa identifica un serio compromiso en el logro de las metas organizacionales, por área de trabajo para obtener un eficiente alcance de los objetivos propuestos.
- ♦ **MOTIVACIÓN:** Es la fuerza que impulsa a la acción dentro del trabajo. La motivación juega un papel de vital importancia en el desempeño de toma y cumplimiento de metas, siendo referente principal de carácter INTERNO. Nace de la personalidad y carácter del individuo.
- ♦ **NEGOCIACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE METAS:** Mediante el conocimiento del campo y la visión estratégica del proyecto y/o programa, es posible acordar el volumen de metas a cumplir, mecanismo que armonizará varios factores y eleva el nivel de responsabilidad de todas las personas que integran la organización.
- ♦ **CONTROL DE METAS:** Este aspecto se establece con el propósito de estar actualizado y presentar los avances de metas del proyecto y/o programa. Por lo tanto, cada uno de los jefes de las diferentes áreas de trabajo serán los ejecutores del monitoreo de las actividades a desarrollar para el año laboral.
- ♦ **DISCIPLINA:** El ambiente en el cual se desarrollarán el éxito en el manejo del programa y/o proyecto necesariamente se forjará en la disciplina personal y colectiva en el cumplimiento de las normas y políticas del proyecto y/o programa, del plan de acción y el reglamento que exige la Organización de Desarrollo
- ♦ **USO DE LOS RECURSOS:** Los recursos siempre son limitados ante la amplia gama de necesidades del proyecto y/o programa, por ello es necesario el utilizar racionalmente los recursos asignados para el buen desarrollo de las actividades de trabajo.

ANEXO H - 2: " FORMATO DE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS "

SELECCIÓN FINAL DE OBJETIVOS DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

OBJETIVOS PONTENCIALES POR ÁREA DE TRABAJO	EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS VRS. LAS OPORTUNIDADES	IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS PARA SU EJECUCIÓN	IDENTIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD PARA DESARROLLARLAS	EVALUACIÓN DE LA DISPOSICIÓN DE LOS INTEGRANTES PARA ALCANZARLOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS SELECCIONADOS
- GERENCIA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA					
- ÁREA TÉCNICA O DE DESARROLLO					
- ÁREA FINANCIERA					
- ÁREA PSICOLÓGICA					
- ÁREA DE COMPUTO					

SELECCIÓN FINAL DE METAS ESTABLECIDAS PARA LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA

METAS PONTENCIALES POR OBJETIVO SELECCIONADO	EVALUACIÓN DE LAS METAS VRS. LAS OPORTUNIDADES	IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS PARA SU EJECUCIÓN	IDENTIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD PARA DESARROLLARLAS	EVALUACIÓN DE LA DISPOSICIÓN DE LOS INTEGRANTES PARA ALCANZARLOS	METAS ESTRATÉGICAS SELECCIONADAS
- GERENCIA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA					
- ÁREA TÉCNICA O DE DESARROLLO					
- ÁREA FINANCIERA					
- ÁREA PSICOLÓGICA					
- ÁREA DE COMPUTO					

ANEXO H - 3: " FORMATO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO "

FORMATO PARA EL ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

CONTEXTO	ANÁLISIS DEL MEDIO	TENDENCIAS			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PRIORIDAD
		Sin importancia	Fuerte	En declive	A x B		= C	A x B		= C	
					0-10 Aceptable	0-10 Provechosa	valor	Sensible	Grave	Valor	
Político											
Económicos											
Socio-cultural											
Tecnológico											
Otros											

ANEXO H - 4: "FORMATOS PARA EL MONITOREO DE LA ORGANIZACIÓN"

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

- NOMBRE DEL PROYECTO: _____
- PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____
- RESPONSABLE: _____

NO. DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO REAL	FECHA DE TERMINACIÓN REAL	DURACIÓN REAL	OBSERVACIONES

FORMULARIO DE REGISTRO DIARIO DE UTILIZACIÓN DEL TIEMPO

- FECHA: _____
- NOMBRE DEL ÁREA DE TRABAJO: _____
- RESPONSABLE: _____

NO. DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS)

ANEXO H - 5: "FORMATO ESCRITO DEL RESULTADO DEL AGRUPAMIENTO DE TAREAS"**INFORME ESCRITO DEL RESULTADO DE
AGRUPAMIENTO DE TAREAS PARA
EL AÑO LABORAL _____**

<i>PLAN DE OPERACIONES PARA EL PERÍODO DE</i>	<i>DE</i>
GENERALIDADES DE TRABAJO	
♦ DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.-	
♦ DESCRIPCIÓN DE LAS METAS.-	
♦ ESTABLECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE TRABAJO.-	
♦ ACTIVIDADES GENERALES.-	

A continuación se presentan el cronograma de actividades a realizar por área de trabajo

**FORMATO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN PARA LA
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA**

- **NOMBRE DEL ÁREA DE TRABAJO:**
- **OBJETIVO ANUAL A CUMPLIR:**

TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR								MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
	RESPONSABILIDADES		PROGRAMA		RECURSOS			
	Primaria	De Apoyo	Inicio	Fin	Capital	Operativo	Humanos	

LA ASIGNACIÓN DE TAREAS POR ÁREA DE TRABAJO ESPECÍFICAS ES:

No. DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE POR ÁREA
- ÁREA DE LA GERENCIA					
- ÁREA TÉCNICA Y DE DESARROLLO					
- ÁREA FINANCIERA					
- ÁREA PSICOLÓGICA					
- ÁREA DE COMPUTO					

**ANEXO H - 6: " FORMATO DE ASIGNAMIENTO DE TRABAJO PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS
ESPECÍFICAS DE TRABAJO "**

OBJETIVO GENERAL: GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS AL ÁREA DE TRABAJO PARA EL CUMPLIMIENTO DE					LOS OBJETIVOS Y/META DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.
ÁREA DE TRABAJO: GERENCIA – TÉCNICA – FINANCIERA – PSICOLÓGICA – COMPUTO					
RESPONSABLE DEL ÁREA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA, DIFERENTES JEFES DE ÁREA					
FECHA: _____ DE _____					
ÁREA DE LA GERENCIA DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA					
ETAPAS DE TRABAJO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLE
ÁREA TÉCNICA Y DE DESARROLLO					
ETAPAS DE TRABAJO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLE
ÁREA FINANCIERA					
ETAPAS DE TRABAJO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLE
ÁREA PSICOLÓGICA					
ETAPAS DE TRABAJO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLE
ÁREA DE COMPUTO					
ETAPAS DE TRABAJO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLE

ANEXO H - 7: "FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SITUACIONAL"
INSTRUCTIVO:

Para realizar esta evaluación es importante que tanto el evaluador como el empleado conozcan el desarrollo obtenido de las tareas realizadas por un período determinado. Por lo tanto, los pasos a seguir para establecer la evaluación situacional son los siguientes:

1. Escriba el nombre del evaluador como el empleado en la casilla correspondiente, así como la fecha de evaluación.
2. Elaborar una lista de 4 a 6 responsabilidades u objetivos principales, y anótelos en la casilla de metas del formulario de evaluación.
3. Determinar si el empleado está en proceso de desarrollo y regresión, y marque una X, sobre la casilla de evaluación en cada una de las áreas que corresponda.
4. Evalúe el nivel presente del empleado sobre la escala D1 a D4 en función del factor *"Puede hacer el trabajo"* y *"Quiere hacerlo"*.
5. Luego de analizar los aspectos que influyen en el desarrollo del trabajo, describa sus orientaciones o planes para hacer evolucionar el desarrollo del empleado. Y señale la fecha en que piensa evaluar los progresos del empleado.
6. El gerente y el empleado deben conservar una copia firmada de la evaluación realizada.

Las escalas de evaluación son las siguientes:

FACTOR PUEDE HACER EL TRABAJO:

- **D1:** Etapa de aprendizaje. Ningún rendimiento sin dirección y sin formación.
- **D2:** Trabajador en desarrollo, Tiene convencimiento pero necesita dirección y apoyo.
- **D3:** El rendimiento del empleado es conforme a las exigencias
- **D4:** El rendimiento del empleado es superior a las exigencias

FACTOR QUIERE HACER EL TRABAJO:

- **D1:** Poco Interés en su trabajo
- **D2:** Algo de Interés en su trabajo
- **D3:** Interés inseguro si se deja solo
- **D4:** Trabajador motivado y con confianza en sí mismo.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO GENERAL: GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS AL ÁREA DE TRABAJO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y/META DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.

ÁREA DE TRABAJO: GERENCIA – TÉCNICA – FINANCIERA – PSICOLÓGICA – COMPUTO

PUESTO EVALUADO:

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA:

RESPONSABLE DEL ÁREA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA, DIFERENTES JEFES DE ÁREA

FECHA: _____ DE _____

METAS DE TRABAJO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN
	PUEDE				QUIERE				
- Identificación del trabajo meta: Se debe realizar una lista del 4 a 6 objetivos, responsabilidades o funciones importantes del trabajo a realizar por los evaluados.	Se evalúa del desempeño que ha tenido el empleado evaluado				Evalúe la motivación, el interés y la confianza en sí mismo.				- Aquí se presentan los resultados obtenidos de la evaluación del empleado. - Se describirá lo que hará, todo lo que usted debe hacer para mejorar el nivel de desarrollo del empleado para alcanzar el trabajo meta. - Verifique los progresos en la fecha prevista para la evaluación.
1.	D1	D2	D3	D4	D1	D2	D3	D4	Comentarios: _____ Comentarios: _____ Fecha de Evaluación:
2.	Comentarios: _____				Comentarios: _____				Comentarios: _____ Fecha de Evaluación:

ANEXO H - 8: "FORMATO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA ENTREVISTA"

**FORMATO DE EVALUACIÓN PARA LOS CANDIDATOS PARA UN DETERMINADO
PUESTO DE TRABAJO DENTRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA**

Nombre de la Persona Entrevistada:

Responsable de la Evaluación:

Fecha de la Evaluación:

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

- ◆ Tiempo Programado para la Entrevista
- ◆ Estudio del Puesto a Cubrir
- ◆ Estudio del Perfil del Puesto
- ◆ Estudio del Candidato

INICIACIÓN DE LA ENTREVISTA

- ◆ Recepción de Bienvenida
- ◆ Clima Favorable de Confianza
- ◆ Establecimiento del Reporte de evaluación
- ◆ Comunicación de Objetivos y contenido de la entrevista

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- ◆ Datos Personales
- ◆ Formación Académica
- ◆ Experiencia Profesional
- ◆ Experiencia para el puesto y aportaciones
- ◆ Motivación, actitudes e intereses
- ◆ Relaciones Interpersonales
- ◆ Personalidad
- ◆ Dotes de mando (si el puesto lo requiere)
- ◆ Apariencia Exterior
- ◆ Capacidades para saber desenvolverse ante diferentes situaciones

CIERRE DE LA ENTREVISTA

- ◆ Preparación del Cierre
- ◆ Brindar al candidato la oportunidad de pedir o dar alguna información importante
- ◆ Información al candidato de cuál va a ser el paso siguiente

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

- ◆ Repaso y retroalimentación de la información
- ◆ Redacción del Informe de resultados de la entrevistas

ANEXO H - 9: " FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA "

**EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL REFERENTE
AL MARCO LÓGICO DE TRABAJO**

- NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:
- TÍTULO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA EJECUTADO:
- EVALUADOR:
- FECHA DE LA EVALUACIÓN:

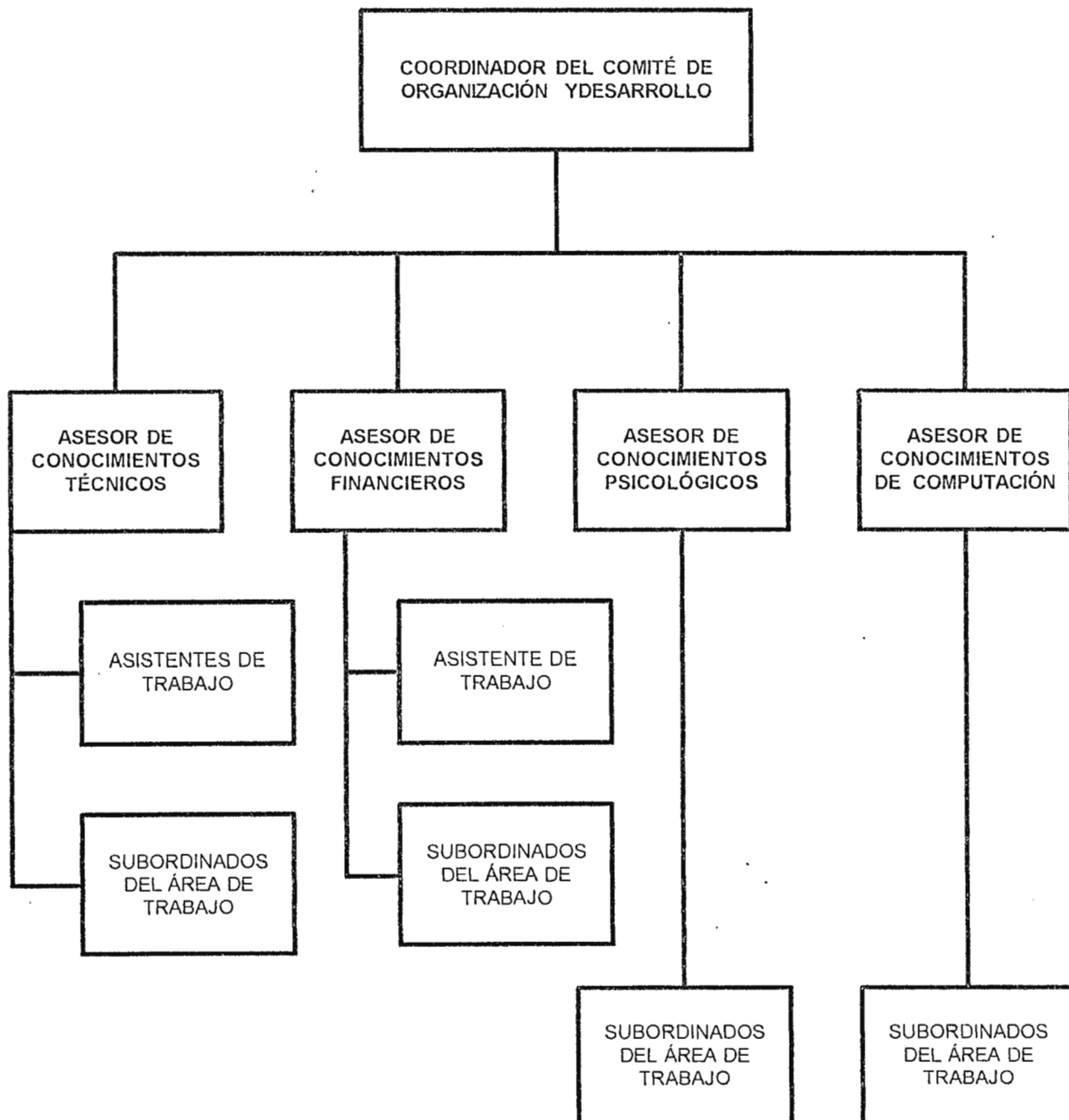
MARCO DE EVALUACIÓN	RESUMEN DE LOS ASPECTOS COMPONENTES DEL MARCO LÓGICO DE TRABAJO	INDICADORES / OBJETIVOS VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
HIPÓTEISIS DE DESARROLLO	- FIN: Descripción del objetivo más amplio al cual contribuye el proyecto y/o programa	- INDICADORES: Establecimiento de las medidas de logro del fin	- MEDIOS: Establecimiento de los canales que servirán para la medición de las metas alcanzadas	- SUPUESTOS DE MEDICIÓN: Identificación de situaciones previstas para el desarrollo del proyecto y/o programa
	- PROPÓSITO: Descripción de la razón de ser del proyecto y/o programa. Se le conoce como los objetivos específicos de trabajo.	- INDICADORES DE MEDICIÓN: Para verificar el logro obtenido del propósito	- MEDIOS DE MEDICIÓN	- SITUACIONES HIPOTÉTICAS: Establecimiento de acciones que afectarán el alcance del propósito-fin
	- PRODUCTO: Descripción de los resultados de trabajo.	- INDICADORES: Dimensión de los productos necesarios para lograr el propósito del proyecto y/o Programa	- MEDIOS: Medidas de verificación del cumplimiento de las metas	- SITUACIONES HIPOTÉTICAS: Estas indicarán que afecta el enlace producto-propósito.
ÁREA DE ACCIÓN	- INSUMOS: Descripción de las actividades realizadas y los recursos utilizados	- INDICADORES: Nivel de esfuerzo/Gastos para cada actividad realizada	- MEDIOS DE EVALUACIÓN: Presupuesto del Programa y/o Proyecto	- SITUACIONES HIPOTÉTICAS: Acciones que afectan el enlace Producto-Propósito

ANEXO H - 10: "FORMATO PARA EL INFORME DE ALERTA Y LOGRO"

INFORME DE ALERTA DEL EQUIPO DE EVALUADORES
NOMBRE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA: PARA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE: EQUIPO DE EVALUACIÓN FECHA: _____ DE _____
SITUACIÓN IDENTIFICADA
Se establecerá una descripción completa de la problemática encontrada por el equipo de evaluación del área de trabajo a la cual se evalúo
PROBLEMA ESPECÍFICO
Descripción detallada del problema específico identificado con el establecimiento de las personas involucradas.
EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (IMPACTO)
Identificación y descripción de las actividades que han intervenido para que se produzcan las desviaciones del proyecto y/o programa
ACCIONES CORRECTIVAS
Descripción de las acciones correctivas a implementar para la solución a la problemática identificada por el equipo de evaluación.
REVISIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS
El tiempo de monitoreo que realizará el equipo de evaluación para el control de la eficiente ejecución de las acciones correctivas.

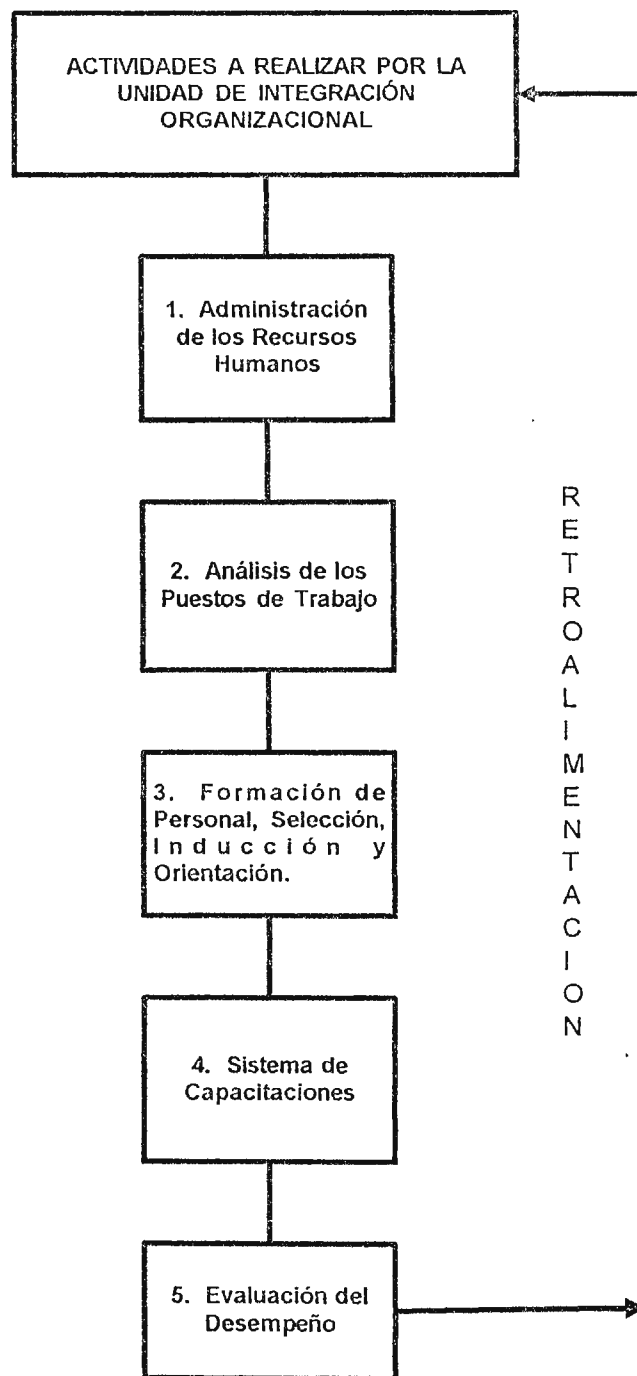
INFORME DE LOGRO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA EVALUADO
NOMBRE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA: PARA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE: EQUIPO DE EVALUACIÓN FECHA: _____ DE _____
SITUACIÓN EVALUADA
Se establecerá una descripción completa de la actividad evaluada por el equipo del área de trabajo en la que s ha identificado un adecuado desarrollo y el alcance establecido para el período establecido de evaluación
LOGRO ESPECÍFICO ALCANZADO
Descripción detallada de Los logros alcanzados por el proyecto y/o programa evaluado.
EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (IMPACTO)
Identificación y descripción de las actividades que se han realizado conforme el plan anual de trabajo y el cronograma de actividades establecido por cada una de las áreas específicas de trabajo
ACCIONES A EJECUTAR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
Descripción de las acciones correctivas a implementar para la ejecución de las actividades que permitirán alcanzar a un 100% las metas y objetivos específicos.
REVISIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS
El tiempo de monitoreo que realizará el equipo de evaluación para el control de la eficiente ejecución de las acciones correctivas, que les permitirán dar mayor eficiencia y eficacia al proyecto y/o programa

ANEXO I
**" ESTRUCTURA DE TRABAJO DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN Y
DESARROLLO "**



ANEXO J

" ESQUEMA DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL "



**ANEXO No. K:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL
SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA NO.
I.- INTRODUCCIÓN	405
II.- OBJETIVOS	406
III.- AMBITO DE APLICACIÓN	407
IV.- USO Y ACTUALIZACIÓN	408
V.- ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DEL SISTEMA.	409-411
VI.- OBJETIVOS Y FUNCIONES	412-421
A) COMITÉ DE PLANEACIÓN	412-413
B) COMITÉ DE ORGANIZACIÓN	414-415
C) EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	416-417
D) COMITE DE DIRECCIÓN	418-419
E) EQUIPO DE EVALUACIÓN	420-421

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

I.- INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización servirá de guía para desarrollar las actividades que se realizan en cada una de las unidades que componen el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. Así como, definir las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y otros aspectos importantes que interesan conocer para el buen funcionamiento del sistema.

El manual de organización constituye una herramienta técnica y útil para mejorar la gestión administrativa de la Organización de Desarrollo, y su contenido abarca aspectos como: objetivos, instrucciones para su uso, funciones y estructura organizativa.

Con este manual se pretende facilitar la toma de decisiones que puedan servir para solucionar racionalmente y en forma óptima los problemas existentes y lo que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades, además ayuda al mejoramiento de la coordinación, comunicación y supervisión de las distintas unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en las Organizaciones de Desarrollo.

Este documento contribuirá a que la Alta Gerencia de la Organización de Desarrollo conozcan los lineamientos para llevar a cabo las diferentes funciones de las unidades que integran el sistema de técnicas.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que este manual debe ser modificado conforme a los requerimientos de crecimiento y desarrollo de la Organización de Desarrollo a través de sus diferentes proyectos y/o programas; de tal manera que se dan instrucciones para ser actualizado constantemente para una adecuada funcionalidad

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

II.- OBJETIVOS

A) OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar un documento técnico que permita explicar en forma clara y sistemática la estructura organizativa, las líneas funcionales de autoridad-responsabilidad del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. Así como también describir las funciones y puestos que componen cada una de las Unidades del Sistema propuesto.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar los principios y criterios que sustentan la organización de las Unidades de trabajo que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
2. Definir formalmente la estructura organizativa del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
3. Facilitar la puesta en marcha de cada una de las unidades que conforma el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
4. Dar a conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades que conforman el Sistema de Técnicas de Ingeniería Industrial.
5. Especificar las responsabilidades y funciones de cada una de las Unidades que conforman el Sistema de Técnicas de Ingeniería Industrial.
6. Servir como guía e instrumento de consulta permanente para todos las personas que conforma a las Organizaciones de Desarrollo.
7. Proporcionar una herramienta técnica a fin de efectuar actividades en base a la previsión y planificación anual de trabajo de cada una de las unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

III.- AMBITO DE APLICACIÓN

El campo de aplicación de este manual, comprende las diferentes unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial a las Organizaciones de Desarrollo dedicadas al fomento de la Educación Integral en El Salvador.

Podrá ser consultado por todo el personal, y por aquellas personas o instituciones externas con la debida aprobación de la Alta Gerencia o directores de proyectos y/o programas que conforman a las Organizaciones de Desarrollo.

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

IV.- INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

El presente manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

- a) Todo el personal de la Organización de Desarrollo a través de los diferentes proyectos y/o programas ejecutados, debe conocer e interpretar adecuadamente éste manual.
- b) Este documento no es la solución a todos los problemas que enfrentará la Organización de Desarrollo por medio de los diferentes proyectos y/o programas. Debe tomarse como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones, tendientes a superar dificultades que se presenten en cada una de las áreas funcionales que conforman los proyectos o programas ejecutados por la Organización de Desarrollo.
- c) La actualización y modificación del manual debe ser periódica, por lo menos una vez al año después de implementado el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial en la Organización de Desarrollo a través de los diferentes proyectos y/o programas que se ejecutan.
- d) Para la actualización y modificación del manual, debe haber una participación activa de aquellas áreas de trabajo que integran los proyectos y/o programas; y que son objeto de cambio de las actividades que realizan las diferentes Unidades del Sistema Propuesto.
- e) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido de éste manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando la última fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

V.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Los diferentes niveles jerárquicos que ha de presentar la organización de las diferentes unidades que conforma el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial para que funcionen en forma óptima y evitar informalidades en lo administrativo, deberá contar con dos niveles de organización:

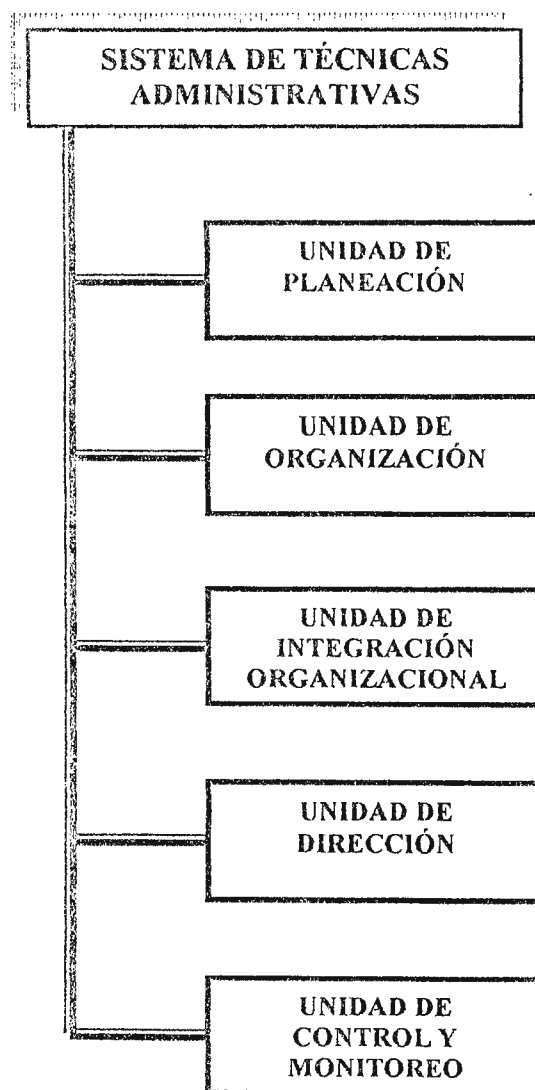
- a) El Nivel Directivo comprenderá a los encargados de los Comités o Equipos de trabajo, las cuales estarán integradas por el Gerente del proyecto y/o programa, máxima autoridad de las Unidades que conformarán el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- b) El Nivel Consultivo estará integrado por las personas que integrarán los diferentes comités y equipos de trabajo, los cuales tendrán a cargo actividades de Staff de las Unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- c) El Nivel Operativo absorberá como apoyo a los comités y equipos de trabajo, para ayudar a realizar tareas de digitación, investigación de campo y otras referentes a brindar apoyo en actividades operativas.

La representación gráfica de la estructura organizativa que debe adoptar el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial para operar de una manera ordenada y eficiente, es como muestra el organigrama vertical que aparece en la página siguiente, el cual indica la organización formal y los niveles jerárquicos con que puede contar en sus inicios.

Para una mejor comprensión de la estructura organizativa de los diferentes proyectos, se hace necesario el describir cada una de las Unidades individualmente.

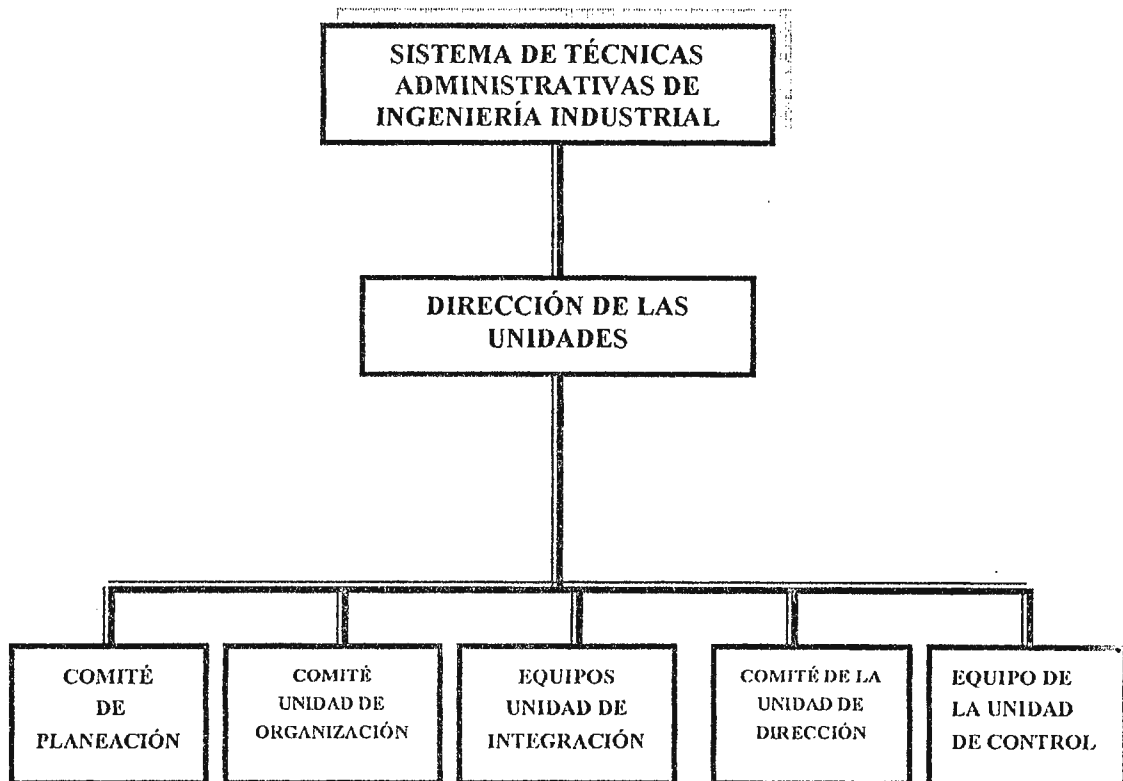
MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA
UNIDAD DE PLANEACIÓN**



MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD: PLANEACIÓN	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: UDP
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS, FUNCIONES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN QUE INTEGRA LA UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR.	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN: - DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - ASESOR TÉCNICO - ASESOR FINANCIERO - ASESOR PSICOLÓGICO - ASESOR DE COMPUTO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PROPORCIONAR MECANISMOS QUE AYUDEN A DESARROLLAR UNA EFICIENTE PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ANUALES DE TRABAJO.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
ETAPAS DE DESARROLLO DEL COMITÉ	
1) ETAPA DE FORMACIÓN DEL COMITÉ. Esta consiste en que los diferentes entes componentes del comité se conozcan para iniciar las bases para el un buen funcionamiento del comité de planeación. 2) ETAPA DE TORMENTA. En esta etapa las diferentes personas que lo integrarán (director, coordinador, asesores y asistentes de trabajo), establecen los objetivos de trabajo para la eficiente labor. 3) ETAPA DE NORMACIÓN. La normación del comité consiste en que el grupo de trabajo que lo integra, identifiquen las reglas y normas que deberán seguir para el desempeño de sus tareas, la disciplina y el desarrollo de las diferentes reuniones. 4) ETAPA DE DESEMPEÑO. Consiste en la realización de las tareas propuesta que permitan desarrollar una eficiente planeación de las actividades operativas que el proyecto y/o programa desempeñarán a corto, mediano y largo plazo.	
TAREAS PRINCIPALES	
A) Elaborar y coordinar las diferentes actividades y tareas que cada una de las áreas específicas de trabajo desarrollarán para el año laboral. B) Organizar las tareas a realizar por área específica de trabajo en coordinación con los encargados. De tal manera, que se permitan identificar los recursos con los cuales contarán para el desarrollo de las tareas asignadas. C) Establecer los diferentes objetivos y metas para alcanzar a nivel de todo el proyecto y/o programa; Así como también especificar las metas y objetivos por área específica de trabajo.	

MANUAL ORGANIZACIONAL		PÁG. 2 DE 2	
TAREAS ESPECÍFICAS			
D) Elaboración de los diferentes lineamientos de trabajo para que todas las personas que integran el proyecto y/o programa. De tal manera que todos los involucrados estén enterados de las principales tareas a realizar y los objetivos y metas ha alcanzar para el nuevo año laboral por área específica de trabajo y del proyecto. E) Diseñar los manuales de puestos y de funciones que integran el proyecto y/o programa, con el propósito de tener claras las líneas de acción en las cuales debe desarrollarse el proyecto o programa. F) Estructurar el marco lógico de trabajo del proyecto y/o programa, con el fin de facilitar el buen desarrollo del monitoreo y evaluación del mismo			
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
- Director General de la Organización de Desarrollo - Gerente de Programa y/o proyecto - Jefe del Área Técnica - Jefe del Área Administrativo-Financiero - Jefe del Área Psicología - Jefe del Área de Computó			
PUESTOS QUE INTEGRAN EL COMITÉ DE PLANEACIÓN			
- Director de la Organización de Desarrollo - Gerente del proyecto y/o programa (Coordinador del Comité) - Asesor Técnico - Asesor Financiero - Asesor Psicológico - Asesor de Computó - Asistentes de trabajo			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES			
- Excelentes Relaciones Humanas - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajo bajo presión - Gran capacidad de análisis y síntesis - Iniciativa y creatividad - Capacidad de transmitir conocimientos			
CONOCIMIENTOS GENERALES DE LOS INTEGRANTES			
- Análisis de Sistemas - Administración de Empresas - Manejo de Personal - Formulación y Evaluación de Proyectos		- Conocimientos Psicológicos - Análisis Financieros - Organización y Métodos - Administración de Proyectos Sociales	

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD: ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: UOD
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS, FUNCIONES DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO QUE INTEGRA LA UNIDAD DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DEDICADAS AL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL EN EL SALVADOR.	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN: - DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - ASESOR CONOCIMIENTOS TÉCNICOS - ASESOR CONOCIMIENTOS FINANCIEROS - ASESOR CONOCIMIENTOS PSICOLÓGICOS - ASESOR CONOCIMIENTOS DE COMPUTO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: FORTALECER EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN, DE TAL MANERA QUE SE ESTABLEZCA LA MEJOR FORMA DE RELACIONAR A LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LA ESTRUCTURA CON LA CUAL SE CUENTA.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
ETAPAS DE DESARROLLO DEL COMITÉ	
1) ETAPA DE FORMACIÓN DEL COMITÉ. Esta consiste en que los diferentes entes componentes del comité se conozcan para iniciar las bases para el un buen funcionamiento del comité de Organización y Desarrollo. 2) ETAPA DE TORMENTA. En esta etapa las diferentes personas que lo integrarán (director, coordinador, asesores y asistentes de trabajo), establecen los objetivos de trabajo para la eficiente labor. 3) ETAPA DE NORMACIÓN. La normación del comité consiste en que el grupo de trabajo que lo integra, identifiquen las reglas y normas que deberán seguir para el desempeño de sus tareas, la disciplina y el desarrollo de las diferentes reuniones. 4) ETAPA DE DESEMPEÑO. Consiste en la realización de las tareas propuesta que permitan desarrollar una eficiente organización y desarrollo de las actividades operativas que el proyecto y/o programa desempeñarán a corto, mediano y largo plazo.	
TAREAS PRINCIPALES	
1) Definición de los objetivos y metas verificables por área específica de trabajo que conforman la Organización de Desarrollo. 2) La clasificación de las actividades requeridas por área; con el fin de lograr que todas las tareas que se realicen alcance los objetivos generales del proyecto y/o programa a corto, mediano y largo plazo con mayor eficiencia y efectividad. 3) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos; esto se realizará con el propósito de que no existan tareas repetitivas dentro del proyecto y/o programa.	

MANUAL ORGANIZACIONAL		PÁG. 2 DE 2	
TAREAS ESPECÍFICAS			
4) La asignación de cada agrupamiento al encargado de cada área funcional dentro del proyecto y/o programa. De tal manera que se logre un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles por cada área de trabajo. 5) Coordinación a nivel horizontal y vertical en la estructura organizativa. De manera que se establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad que deben cumplir todos los integrantes del proyecto y/o programa. 6) Indicadores de eficiencia, satisfacción y producción. Con el fin de que se ayude a lograr el control de las actividades que se realizan por cada una de las áreas específicas de trabajo			
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
- Director General de la Organización de Desarrollo - Gerente de Programa y/o proyecto - Jefe del Área Técnica - Jefe del Área Administrativo-Financiero - Jefe del Área Psicología - Jefe del Área de Computó			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES			
- Excelentes Relaciones Humanas - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajo bajo presión - Gran capacidad de análisis y síntesis - Iniciativa y creatividad - Capacidad de transmitir conocimientos			
CONOCIMIENTOS GENERALES DE LOS INTEGRANTES			
- Análisis de Sistemas - Administración de Empresas - Manejo de Personal - Formulación y Evaluación de Proyectos		- Conocimientos Psicológicos - Análisis Financieros - Organización y Métodos - Administración de Proyectos Sociales	

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOMBRE DE LA UNIDAD: INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: UIO
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS, FUNCIONES DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS QUE INTEGRA LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN: - DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - COORDINADOR TÉCNICO - COORDINADOR FINANCIERO - COORDINADOR PSICOLÓGICO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: FORTALECER EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO, INVENTARIO DE LAS PERSONAS DISPONIBLES, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, COLOCACIÓN, ASCENSO, EVALUACIÓN, CAPACITACIÓN Y COMPENSACIONES.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

ETAPAS DE DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO

- 1) **ETAPA DE FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.** Esta consiste en que los diferentes entes componentes del Equipo de Trabajo se conozcan para iniciar las bases para el un buen funcionamiento del Equipo de Recursos Humanos.
- 2) **ETAPA DE TORMENTA.** En esta etapa las diferentes personas que lo integrarán (director, coordinador y asistentes de trabajo), establecen los objetivos de trabajo para la eficiente labor.
- 3) **ETAPA DE NORMACIÓN.** La normación del Equipo de Recursos Humanos consiste en que el grupo de trabajo que lo integra, identifiquen las reglas y normas que deberán seguir para el desempeño de sus tareas, la disciplina y el desarrollo de las diferentes reuniones.
- 4) **ETAPA DE DESEMPEÑO.** Consiste en la realización de las tareas propuesta que permitan desarrollar una eficiente selección, inducción, capacitación de personal dentro de los proyectos y/o programas para una mejor integración del personal

TAREAS ESPECÍFICAS

- 1) Que los métodos de Administración de los recursos humanos del proyecto y/o programa, permitan lograr un desempeño eficiente de las labores de todos los integrantes que las conforman. De tal manera, que se logren aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- 2) Realizar la descripción y análisis de cada uno de los puestos funcionales que conforman a la Organización de Desarrollo.

TAREAS ESPECÍFICAS

- 3) Establecimiento de métodos para Formación del personal, selección, inducción, orientación. Con el fin de que cada una de las personas que integran los proyectos y/o programas se identifiquen con la naturaleza del puesto y realicen eficientemente las actividades asignadas a su cargo.
- 4) Identificar y normalizar el sistema de capacitaciones que más se acople a las características del proyecto y/o programa, con el fin de que las personas integrantes de los proyectos y/o programas aprendan mejores métodos de trabajo y desarrollen nuevas aptitudes y actitudes hacia el trabajo realizado.
- 5) Proporcionar las bases necesarias para el establecimiento y realización de la evaluación del desempeño, que permita identificar acciones, áreas o métodos de trabajo para alcanzar mejor las metas y objetivos específicos de trabajo.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- Director General de la Organización
- Gerente del Proyecto y/o programa
- Jefes de cada una de las áreas específicas de trabajo
- Todos los trabajadores que conforman al proyecto y/o programa

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Gran capacidad de análisis y síntesis
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de transmitir conocimientos

CONOCIMIENTOS GENERALES DE LOS INTEGRANTES

- Análisis de Sistemas	- Conocimientos Psicológicos
- Administración de Empresas	- Análisis de Sistemas de Capacitación
- Manejo de Personal	- Métodos de Evaluación
- Técnicas de Selección de Personal	- Descripción de Puestos de Trabajo

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD: DIRECCIÓN	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: UDD
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS, FUNCIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN QUE INTEGRA LA UNIDAD.	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN: - DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - ASESOR TÉCNICO - ASESOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO - ASESOR PSICOLÓGICO - ASESOR DE COMPUTO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: MEJORAR EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR ALCANZAR EFICIENTEMENTE LOS OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
ETAPAS DE DESARROLLO DEL COMITÉ	
1) ETAPA DE FORMACIÓN DEL COMITÉ. Esta consiste en que los diferentes entre componentes del comité se conozcan para iniciar las bases del buen funcionamiento del comité de dirección. 2) ETAPA DE TORMENTA. En esta etapa las diferentes personas que lo integrarán (director, coordinador, asesores y asistentes de trabajo), establecen los objetivos de trabajo para la eficiente labor. 3) ETAPA DE NORMACIÓN. La normación del comité consiste en que el grupo de trabajo que lo integra, identifiquen las reglas y normas que deberán seguir para el desempeño de sus tareas, la disciplina y el desarrollo de las diferentes reuniones. 4) ETAPA DE DESEMPEÑO. Consiste en la realización de las tareas propuesta que permitan desarrollar una eficiente dirección de todas las actividades, flujo de información, que permitan el desarrollo de las actividades operativas que el proyecto y/o programa desempeñarán a corto, mediano y largo plazo.	
TAREAS PRINCIPALES	
1) Establecimiento de las normas y reglas que regirán el desarrollo de las actividades de la Unidad de Dirección. 2) Identificación de los instrumentos necesarios para lograr una eficiente comunicación entre todos los integrantes del proyecto y/o programa; así como también entre las áreas de trabajo que las conforman. 3) Establecimiento de la estructura de mandos de recepción del flujo de información entre las diferentes áreas que conforman el proyecto y/o programa.	

MANUAL ORGANIZACIONAL		PÁG. 2 DE 2
TAREAS PRINCIPALES		
4) Establecimiento de las normas y reglas que regirán el desarrollo de las actividades de la Unidad de Dirección. 5) Identificación de los instrumentos necesarios para lograr una eficiente comunicación entre todas los integrantes del proyecto y/o programa; así como también entres las áreas de trabajo que las conforman. 6) Establecimiento de la estructura de mandos de recepción del flujo de información entre las diferentes áreas que conforman el proyecto y/o programa. 7) Identificación y establecimiento del sistema de supervisión de las diferentes áreas de trabajo que conforman el proyecto y/o programa. De manera que se identifiquen las posibles fallas existentes de los procesos de trabajo y tomar las acciones correctivas necesarias. 8) Establecimiento y estudio de los factores internos y externos para la toma de decisiones del flujo de información, y la aplicación de medidas correctivas para lograr una mejor dirección del proyecto y/o programa		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
- Director General de la Organización de Desarrollo - Gerente de Programa y/o proyecto - Jefe del Área Técnica - Jefe del Área Administrativo-Financiero - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área de Computó		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES		
- Excelentes Relaciones Humanas - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajo bajo presión - Gran capacidad de análisis y síntesis - Iniciativa y creatividad - Capacidad de transmitir conocimientos		
CONOCIMIENTOS GENERALES DE LOS INTEGRANTES		
- Análisis de Sistemas - Administración de Empresas - Manejo de Personal - Formulación y Evaluación de Proyectos		- Conocimientos Psicológicos - Análisis Financieros - Organización y Métodos - Administración de Proyectos Sociales

MANUAL ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NOMBRE DE LA UNIDAD: CONTROL Y MONITOREO	PÁG. 1 DE 2 CÓDIGO: UCYM
DESCRIPCIÓN: OBJETIVOS, FUNCIONES DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN.	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN: - DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN - GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA - EVALUADOR TÉCNICO - EVALUADOR ADMON.-FINANCIERO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PROPORCIONAR LAS MEDIDAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR, ASÍ COMO TAMBIÉN ESTABLECER LOS ÍNDICES DE MEDICIÓN Y CORRECCIÓN DEL DESEMPEÑO.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999

ETAPAS DE DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO

- 1) **ETAPA DE FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.** Esta consiste en que los diferentes entes componentes del Equipo de Evaluación se conozcan para iniciar las bases para el un buen funcionamiento del Equipo de Recursos Humanos.
- 2) **ETAPA DE TORMENTA.** En esta etapa las diferentes personas que lo integrarán (director, Gerente del proyecto o programa, Evaluadores y asistentes de trabajo), establecen los objetivos de trabajo para la eficiente labor.
- 3) **ETAPA DE NORMACIÓN.** La normación del Equipo de Evaluación consiste en que el grupo de trabajo que lo integra, identifiquen las reglas y normas que deberán seguir para el desempeño de sus tareas, la disciplina y el desarrollo de las diferentes reuniones.
- 4) **ETAPA DE DESEMPEÑO.** Consiste en la realización de las tareas propuesta que permitan desarrollar una eficiente identificación de fallas, controles de evaluación y acciones correctivas para implementar dentro de los proyectos y/o programas para una mejor alcance de los objetivos y metas establecidas.

TAREAS ESPECÍFICAS

- 1) Identificación del Método de Control y Monitoreo para el establecimiento de los objetivos de trabajo, metas, procesos de evaluación, estudio e identificación de los controles; que le permitan ejercer al equipo de evaluación un eficiente trabajo.
- 2) Establecimiento de los estándares de evaluación, de tal manera que se identifique tipos de controles que sean aplicados a las características y naturaleza de los proyectos y/o programas.

MANUAL ORGANIZACIONAL

PÁG. 2 DE 2

TAREAS ESPECÍFICAS

3) Identificación de los métodos de medición del desempeño que permitan fácilmente establecer el cumplimiento de las metas y objetivos alcanzados por cada una de las áreas específicas de trabajo que conforman al proyecto y/o programa.

4) Corrección y establecimiento de acciones correctivas en relación a los problemas y fallas identificadas en el proceso de evaluación. De modo que se permitan implementar las acciones con mayor facilidad y precisión.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- Director General de la Organización de Desarrollo
- Gerente de Programa y/o proyecto
- Evaluador Técnico (Interno)
- Evaluador Administrativo-Financiero (Externo)
- Jefe del Área Técnica
- Jefe del Área Financiera
- Jefe del Área Psicológica
- Jefe del Área de Computó

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Gran capacidad de análisis y síntesis
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad para formular nuevos métodos de trabajo

CONOCIMIENTOS GENERALES DE LOS INTEGRANTES

- Análisis de Sistemas	- Conocimientos métodos evaluativos
- Administración de Empresas	- Análisis Financieros
- Manejo de Personal	- Organización y Métodos
- Formulación y Evaluación de Proyectos	- Administración de Proyectos Sociales

ANEXO No. L:

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA NO.
I.- INTRODUCCIÓN	424
II.- OBJETIVOS	425
III.- AMBITO DE APLICACIÓN	426
IV.- USO Y ACTUALIZACIÓN	426
V.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS	427
VI.- DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	428
A) UNIDAD DE PLANEACIÓN	429-435
- COORDINADOR DEL COMITÉ	430-431
- ASESORES DEL COMITÉ	432-433
- ASISTENTE DE TRABAJO	434-435
B) UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	436-442
- COORDINADOR DEL COMITÉ	437-438
- ASESORES DE CONOCIMIENTOS	439-440
- ASISTENTES DE TRABAJO	441-442
C) UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	443-449
- ENCARGADO DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	444-445
- COORDINADORES DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	446-447
- ASISTENTE DE TRABAJO	448-449
D) UNIDAD DE DIRECCIÓN	450-456
- COODINADOR DEL COMITÉ	451-452
- ASESORES DEL COMITÉ	453-454
- ASISTENTES DE TRABAJO	455-456
E) UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	457-463
- COORDINADOR DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN	458-459
- EVALUADORES	460-461
- ASISTENTES DE TRABAJO	462-463

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

I.- INTRODUCCIÓN

El presente manual de descripción de puestos constituye un instrumento de mucha importancia para el adecuado desarrollo de las tareas del personal que integrarán las diferentes unidades que integran el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, se busca con esto una tecnificación del personal y establecer los requerimientos que cada puesto exige para ser desempeñado estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes.

En este manual se presentan: Objetivos, ámbito de aplicación, usos y actualización del manual, posteriormente se da la estructura organizativa de los puestos que componen el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial y la descripción de las actividades que la corresponden a cada una de las Unidades que lo integran.

Para mantener la objetividad del manual, debe estar sujeto a una constante actualización, pudiéndose ser mejorado en la medida que sean claramente definidos los cambios realizados en las actividades que se llevan a cabo en las distintas unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

II.- OBJETIVOS

A) OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar una herramienta técnica básica que contribuya al desarrollo de las actividades de los servicios que prestará el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Servir de guía para una apropiada orientación de la persona al puesto a desempeñar dentro de cada una de las Unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.
- Facilitar el desarrollo de las actividades y tareas específicas de cada uno de los puestos que conforma las unidades del sistema propuesto.
- Orientar las funciones a desarrollar en las distintas unidades que conformarán el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial, y deben servir de guía para la buena ejecución del Sistema Propuesto.
- Servir como instrumento de dirección, proporcionando al gerente del proyecto y/o programa y a los diferentes jefes de las áreas que las conforman, conocimiento que les permitan desarrollar un proceso adecuado para el mejor funcionamiento de las actividades programadas anualmente.
- Identificar claramente las actividades que corresponden a cada una de las Unidades del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

III.- AMBITO DE APLICACIÓN

El campo de aplicación de este manual, comprende las diferentes unidades que conforman el Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial. Podrá ser consultado por todo el personal que integran los diferentes proyectos y/o programas de las diferentes organizaciones de desarrollo, y su aplicación se da sobre cada uno de los puestos que integran las diferentes unidades del sistema propuesto.

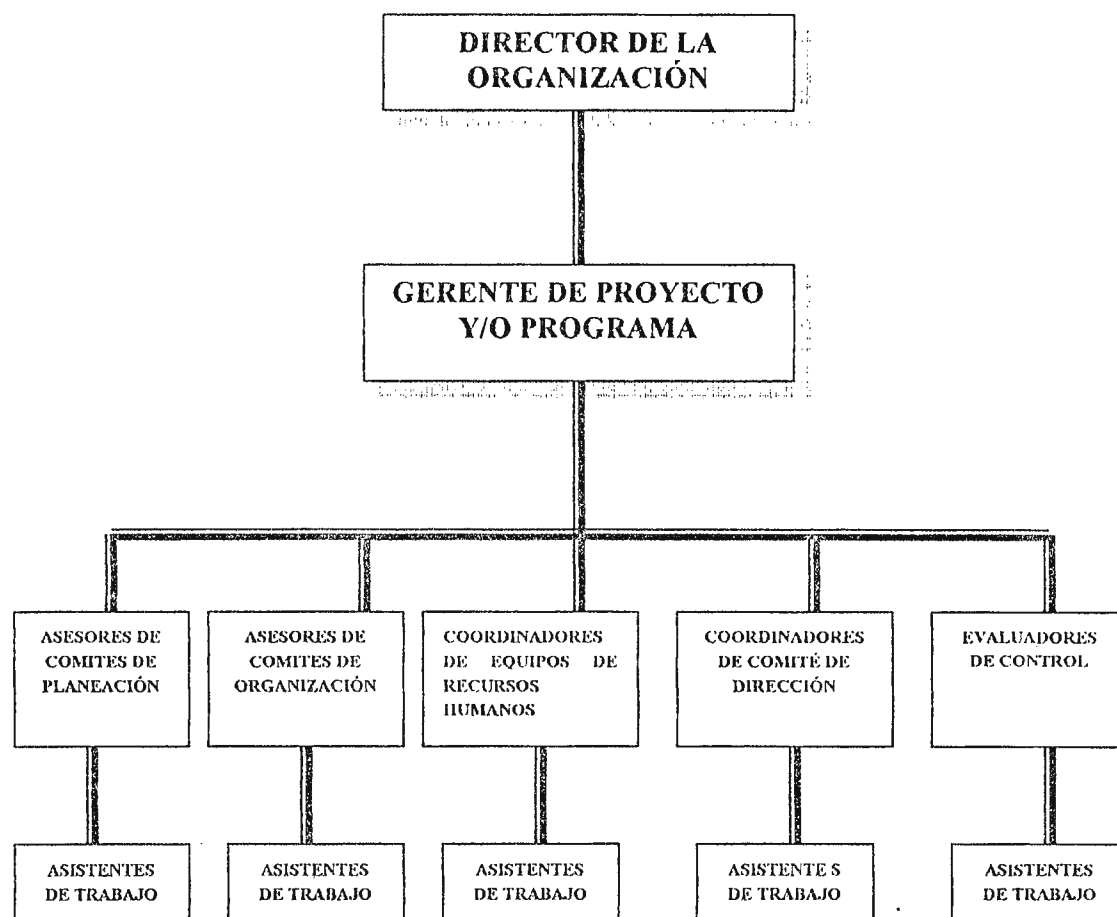
IV.- INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

El presente manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

- A) Todo el personal que integrarán las diferentes unidades del sistema de técnicas de ingeniería industrial, así como la Alta Gerencia de la Organización y los gerentes de proyectos y/o programas. De tal manera que se conozcan e interpreten adecuadamente el Manual.
- B) La actualización y modificación del Manual debe ser periódica, por lo menos una vez al año.
- C) En la actualización y modificación debe haber participación de aquellas unidades objeto de cambio de las gestiones administrativas.
- D) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.
- E) Las funciones, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos, plasmados en este manual deberán ser cumplidos por el personal que integrará las diferentes unidades del Sistema de Técnicas Administrativas de Ingeniería Industrial.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



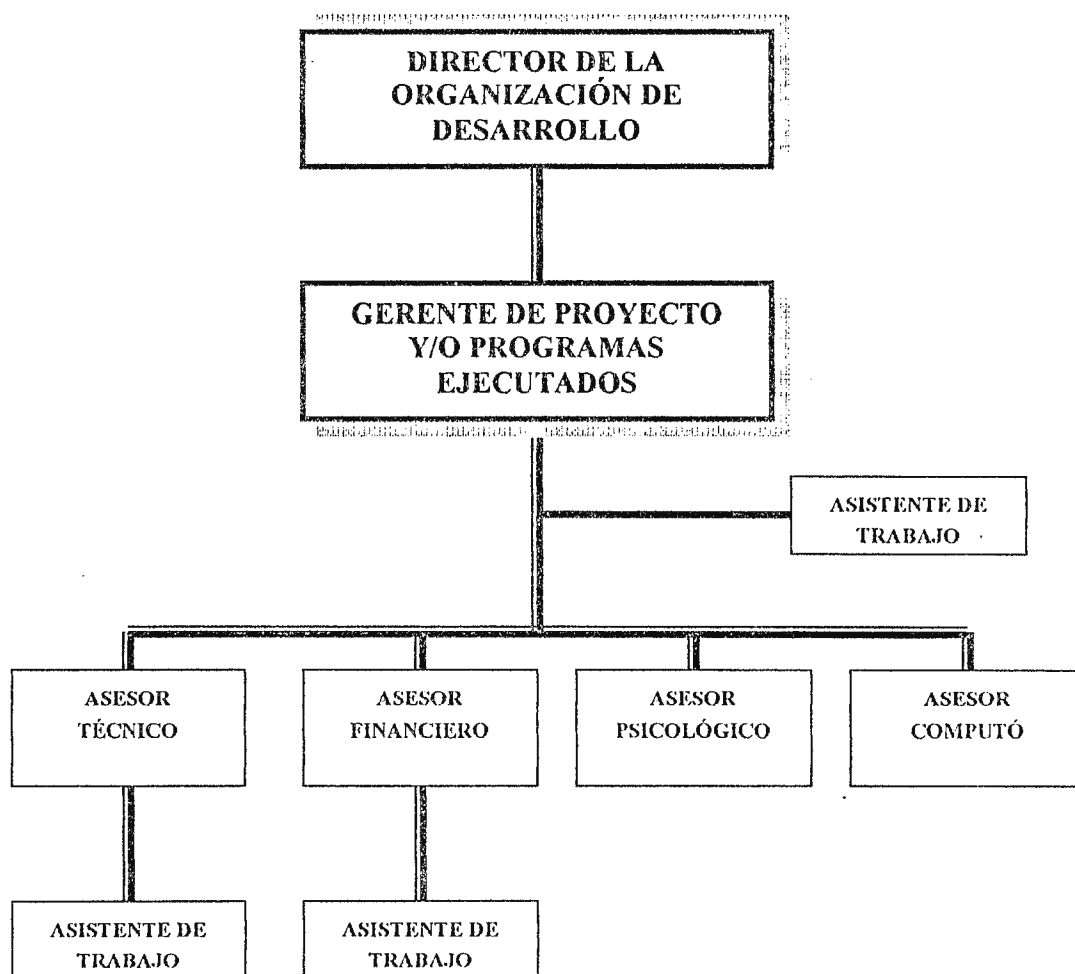
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**VI.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

A) UNIDAD DE PLANEACIÓN

**ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL
SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDP
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASESORES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REFERENTES AL COMITÉ DE PLANEACIÓN.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Coordinar a los diferentes integrantes del comité de planeación de tal manera que se establezca una buena integración de los conocimientos, experiencias e ideas de los asesores; de tal manera que se busquen mejores procedimientos para la realización de las diferentes tareas a corto, mediano y largo plazo. • Supervisar el desarrollo de las actividades referentes al trabajo de planeación de las actividades operativas por áreas específicas y de todo el proyecto y/o programa. • Verificar el cumplimiento de los planes anuales de trabajo a realizar para el desarrollo de las tareas y actividades específicas de cada una de las áreas funcionales de la Organización. • Elaborar las programaciones de trabajo a realizar por el comité de planeación, de tal manera que se cubran todas las necesidades del proyecto y/o programa. • Coordinar las diferentes formulaciones de trabajo por los diferentes asesores, con el fin de lograr los objetivos y metas de diseño del proyecto y/o programa.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización de Desarrollo - Jefe del Área Técnica o de Desarrollo - Jefe del Área Administrativa/Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área de Computo - Asistentes de Trabajo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 2
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales. - EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en puestos similares	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
- Excelentes Relaciones Humanas - Facilidad de expresión oral y escrita - Iniciativa y creatividad - Capacidad de trabajar bajo presión - Honesto, responsable, respetuoso y amable - Capacidad de transmitir conocimientos - Capacidad analítica y de síntesis - Espíritu de investigación	
CONOCIMIENTOS	
- Manejo de personal - Administración de Empresas - Administración de Proyectos Sociales - Organización y Métodos - Métodos para la planificación del desarrollo de las actividades del comité - Métodos de control de las actividades - Establecimiento de Marco Lógico de Trabajo - Conocimientos de técnicas de supervisión y recursos humanos - Dominio de técnicas de investigación y desarrollo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASESORES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDP
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASISTENTES DE TRABAJO - SUBORDINADOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES
OBJETIVO: REALIZAR PROYECTOS Y ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DENTRO DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Participar activamente en las tareas de investigación dentro del proyecto y/o programa. - Proporcionar soluciones viables a los problemas identificados por cada una de los asesores del comité de planeación de la unidad. - Programar las actividades y tareas anuales a realizar por cada una de las áreas de trabajo dentro del proyecto y/o programas dentro de la Organización. - Exponer a los integrantes del comité de planeación cada una de las proposiciones de trabajo del área específica de trabajo del proyecto y/o programa.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del Proyecto y/o Programa - Jefe del Área Técnica y Desarrollo - Jefe del Área Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área Computó - Subordinados del Área específica de trabajo a que pertenece - Asistentes de Trabajo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 2
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: El grado académico que se requiere para cada uno de los asesores son los siguientes: Ingeniero Industrial, Lic. Administración, Lic. Contaduría y Finanzas, Lic. Psicología, Ing. Computo. - EXPERIENCIA: Mínima 3 años de experiencia en puestos similares	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
- Actitud de Líder - Excelentes Relaciones Humanas - Colaborador y Dinámico - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajar bajo presión - Honesto, responsable, respetuoso y amable - Capacidad de análisis y síntesis - Creatividad e iniciativa - Capacidad para transmitir conocimientos - Espíritu de investigación	
CONOCIMIENTOS	
- Formulación y Evaluación de proyectos - Organización y Métodos - Dominio de Técnicas de Investigación - Conocimiento de técnicas de supervisión y recursos - Manejo de personal - Fundamentación en herramientas de Desarrollo de Proyectos Sociales - Métodos de planeación de tareas y actividades - Calendarización de las tareas anuales de trabajo por área específica	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDP
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA Y ASESORES DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: REALIZAR LAS ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DENTRO DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de lineamientos de trabajo anual por área específica de trabajo. - Digitación de los contenidos de los diferentes manuales de puestos y funciones de las áreas que conforman el proyecto y/o programa. - Encargarse de sacar las respectivas fotocopias de los documentos para distribuirlos a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Brindar apoyo en otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades de trabajo del comité de planeación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del proyecto y/o programa - Asesor Técnico - Asesor Financiero - Asesor Psicológico - Asesor Computo - Todas las Personas que Integran el Proyecto y/o Programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Último año de la Universidad o Técnico - EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia laboral	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

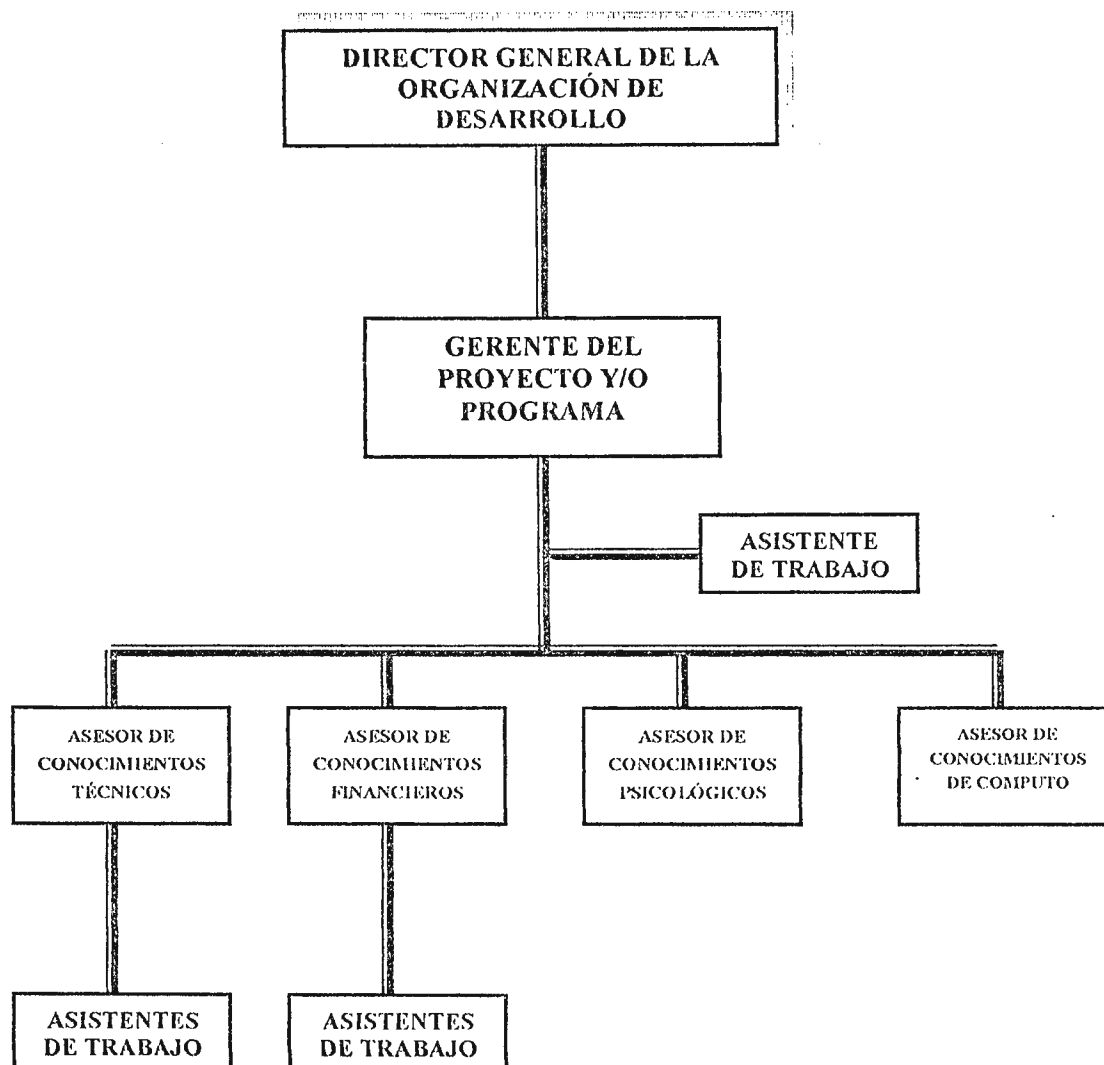
CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de manual de organización
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Dominio de las tareas básicas del áreas Técnica, Financiera, Psicológica y Computo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

B) UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (COORDINADOR DEL COMITÉ)	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UOD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASESORES DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REFERENTES AL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Coordinar a los diferentes integrantes del comité de Organización de tal manera que se establezca una buena integración de los conocimientos, experiencias e ideas de los asesores; Y con esto se busquen mejores procedimientos para la realización de las diferentes tareas a corto, mediano y largo plazo. • Supervisar el desarrollo de las actividades referentes al trabajo de organización de las actividades operativas por áreas específicas y de todo el proyecto y/o programa. • Verificar el cumplimiento de los planes anuales de trabajo a realizar para el desarrollo de las tareas y actividades específicas de cada una de las áreas funcionales de la Organización. Asignando a cada una de las áreas los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzarlas eficientemente. • Elaborar las programaciones de trabajo a realizar por el comité de organización, de modo que se cubran todas las necesidades del proyecto y/o programa. • Coordinar las diferentes formulaciones de trabajo por los diferentes asesores, con el fin de lograr los objetivos y metas específicas a desarrollar por cada una de las áreas específicas de trabajo que conforman el proyecto y/o programa.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización de Desarrollo - Jefe del Área Técnica o de Desarrollo - Jefe del Área Administrativa/Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área de Computo - Asistentes de Trabajo	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales.
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Manejo de personal
- Administración de Empresas
- Administración de Proyectos Sociales
- Organización y Métodos
- Métodos para la planificación del desarrollo de las actividades del comité
- Métodos de control de las actividades
- Establecimiento de Marco Lógico de Trabajo
- Conocimientos de técnicas de supervisión y recursos humanos
- Dominio de técnicas de investigación y desarrollo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASESORES DE CONOCIMIENTOS DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UOD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASISTENTES DE TRABAJO - SUBORDINADOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES
OBJETIVO: REALIZAR PROYECTOS Y ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DENTRO DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Participar activamente en las tareas de investigación dentro del proyecto y/o programa. - Proporcionar soluciones viables a los problemas identificados por cada una de los asesores del comité de organización y desarrollo de la unidad. - Programar las actividades y tareas anuales a realizar por cada una de las áreas de trabajo dentro del proyecto y/o programas dentro de la Organización. De tal manera, que se asignen a cada uno de los trabajadores las tareas específicas a realizar. - Exponer a los integrantes del comité de organización y desarrollo cada una de las proposiciones de trabajo del área específica de trabajo del proyecto y/o programa; Y la asignación de recursos humanos y materiales que se requerirán por cada una de las áreas de trabajo.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del Proyecto y/o Programa - Jefe del Área Técnica y Desarrollo - Jefe del Área Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área Computó - Subordinados del Área específica de trabajo a que pertenece - Asistentes de Trabajo	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** El grado académico que se requiere para cada uno de los asesores son los siguientes: Ingeniero Industrial, Lic. Administración, Lic. Contaduría y Finanzas, Lic. Psicología, Ing. Computo.
- **EXPERIENCIA:** Mínima 3 años de experiencia en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Actitud de Líder
- Excelentes Relaciones Humanas
- Colaborador y Dinámico
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de análisis y síntesis
- Creatividad e iniciativa
- Capacidad para transmitir conocimientos
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Formulación y Evaluación de proyectos
- Organización y Métodos
- Dominio de Técnicas de Investigación
- Conocimiento de técnicas de supervisión y recursos
- Manejo de personal
- Fundamentación en herramientas de Desarrollo de Proyectos Sociales
- Métodos de planeación de tareas y actividades
- Calendarización de las tareas anuales de trabajo por área específica

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UOD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA Y ASESORES DEL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: REALIZAR LAS ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES FORMAS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DENTRO DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de lineamientos de trabajo anual por área específica de trabajo. - Digitación de los contenidos de los diferentes manuales de puestos y funciones de las áreas que conforman el proyecto y/o programa. - Encargarse de sacar las respectivas fotocopias de los documentos para distribuirlos a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Brindar apoyo en otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades de trabajo del comité de planeación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del proyecto y/o programa - Asesor Técnico - Asesor Financiero - Asesor Psicológico - Asesor Computo - Todas las Personas que Integran el Proyecto y/o Programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Último año de la Universidad o Técnico - EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia laboral	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

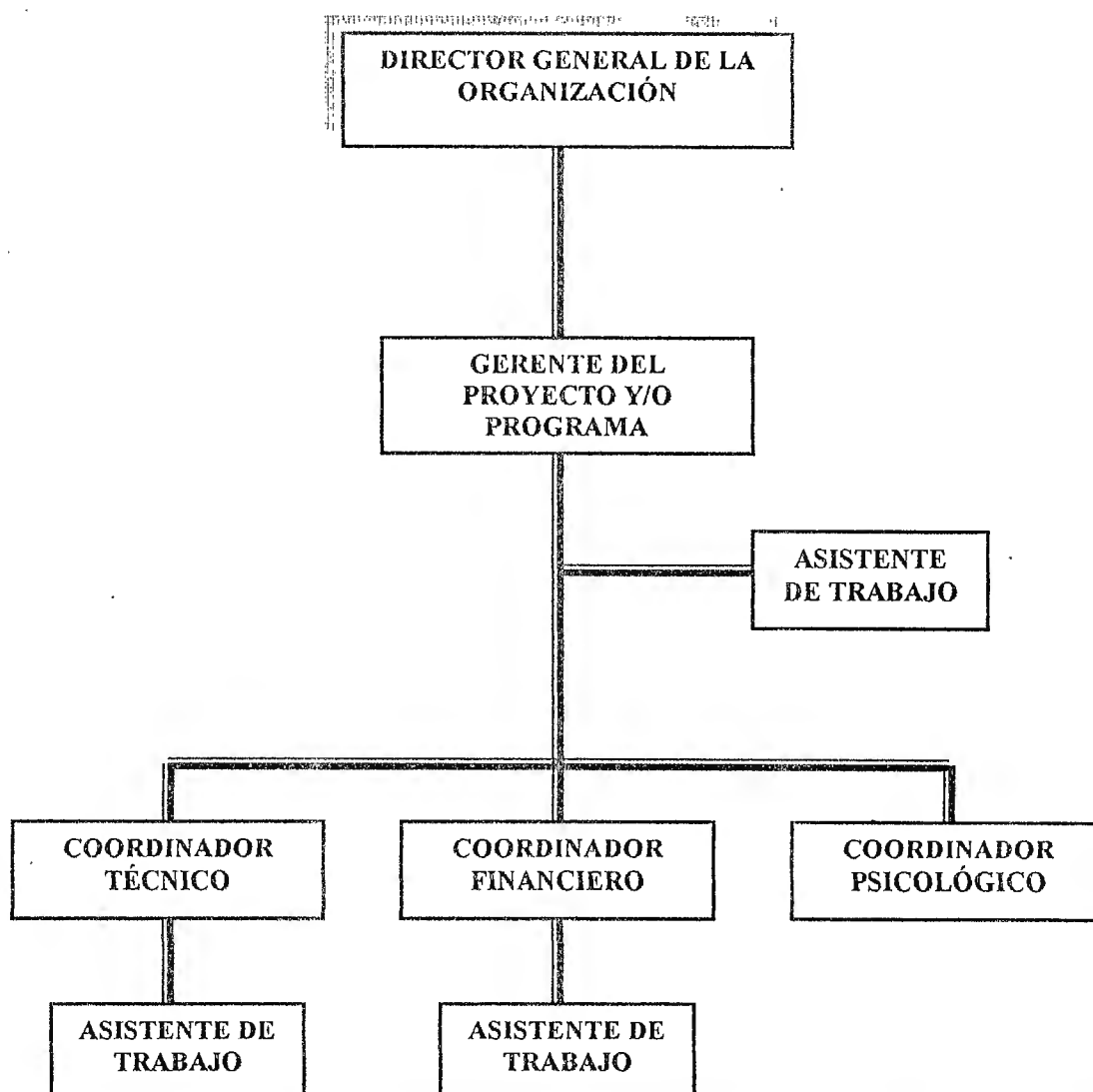
CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de manual de organización
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Dominio de las tareas básicas del áreas Técnica, Financiera, Psicológica y Computo

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

C) UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

**ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS DE
LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (COORDINADOR DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS)	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UIO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - COORDINADOR TÉCNICO - COORDINADOR FINANCIERO - COORDINADOR PSICOLÓGICO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Coordinar a las diferentes actividades de la dirección y administración del recurso humano que integra el proyecto y/o programa ejecutado por la Organización de Desarrollo. • Supervisar el desarrollo de las actividades referentes al trabajo de descripción de puestos de trabajo, capacitación, reclutamiento, inducción y evaluación del rendimiento del recurso humano con que cuenta el proyecto y/o programa. • Verificar el cumplimiento de los planes anuales de trabajo a realizar para el desarrollo de las tareas y actividades específicas del equipo de recursos humanos para lograr una mejor dirección y aprovechamiento del recurso humano disponible por el proyecto y/o programa. • Elaborar las programaciones de trabajo a realizar por el equipo de recursos humanos, de modo que se cubran todos los aspectos referentes al análisis de los puestos de trabajo, descripción de los puestos, identificación de reclutamiento de personal, programas de formación y capacitación de personal y los métodos de evaluación del desempeño. • Coordinar las diferentes formulaciones de trabajo de los diferentes coordinadores del equipo de recursos humanos; Con el fin de lograr los objetivos y metas específicas a desarrollar por cada una de las áreas específicas de trabajo que conforman el proyecto y/o programa.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización de Desarrollo - Jefe del Área Técnica o de Desarrollo - Jefe del Área Administrativa/Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área de Computo - Asistentes de Trabajo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 2
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Ingeniero Industrial o Lic. en Administración de Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales. - EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en puestos similares	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
- Excelentes Relaciones Humanas - Facilidad de expresión oral y escrita - Iniciativa y creatividad - Capacidad de trabajar bajo presión - Honesto, responsable, respetuoso y amable - Capacidad de transmitir conocimientos - Capacidad analítica y de síntesis - Espíritu de investigación	
CONOCIMIENTOS	
- Manejo de personal - Administración de Empresas - Administración de Proyectos Sociales - Organización y Métodos - Métodos para la planificación del desarrollo de las actividades del Equipo de Recursos Humanos - Métodos de control de las actividades - Conocimientos de Métodos de selección e inducción - Conocimientos de técnicas de supervisión y recursos humanos - Dominio de técnicas de investigación y desarrollo - Fundamentos de dirección de recursos humanos dentro de proyectos de desarrollo social.	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADORES DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UIO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: REALIZAR PROYECTOS Y PROGRAMAS REFERENTES A LA FORMACIÓN, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Participar activamente en las tareas de investigación de las necesidades del recurso humano dentro del proyecto y/o programa. - Proporcionar soluciones viables a los problemas identificados de falta de formación y capacitación de personal dentro del proyecto y/o programa para el logro de los objetivos y metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. - Programar las actividades y tareas anuales a realizar por cada una de las áreas de trabajo dentro del proyecto y/o programas dentro de la Organización. De tal manera, que se asignen a cada uno de los trabajadores las tareas específicas a realizar. Y se realicen también la actualización de la descripción de los puestos de trabajo. - Realizar las actividades pertinentes para la elaboración de planes de capacitación a dirigirse anualmente a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Establecer los parámetros de evaluación del rendimiento de cada uno de los integrantes de las diferentes áreas de trabajo del proyecto y/o programa. - Realizar las fichas de descripción de puestos para que anualmente sean actualizadas las funciones, requerimientos y conocimientos de todas las personas que laboran en el proyecto y/o programa a través de las diferentes áreas de trabajo.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del Proyecto y/o Programa - Jefe del Área Técnica y Desarrollo - Jefe del Área Financiera	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 2
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área Computó - Asistentes de Trabajo - Todo el personal que labora en el proyecto y/o programa - Medios de comunicación para reclutamiento de personal - Posibles candidatos a ocupar un puesto vacante - Universidades de El Salvador	
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Ingeniero Industrial, Lic. Administración, Lic. Contaduría y Finanzas, Lic. Psicología. - EXPERIENCIA: Mínima 3 años de experiencia en puestos similares	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
- Actitud de Líder - Excelentes Relaciones Humanas - Colaborador y Dinámico - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajar bajo presión - Honesto, responsable, respetuoso y amable - Capacidad de análisis y síntesis - Creatividad e iniciativa - Capacidad para transmitir conocimientos - Espíritu de investigación	
CONOCIMIENTOS	
- Organización y Métodos - Dominio de Técnicas de Investigación - Conocimiento de técnicas de supervisión y recursos - Manejo de personal - Conocimientos de reclutamiento, selección y orientación de personal - Facilidad para el análisis y descripción de puestos de trabajo - Conocimientos de requerimientos laborales según código de trabajo - Conocimientos de higiene y seguridad en el trabajo - Métodos de planeación de tareas y actividades - Calendarización de las tareas anuales de trabajo por área específica - Sólidos conocimientos de métodos de evaluación del desempeño de personal.	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UIO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS Y GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: REALIZAR LAS ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES FORMAS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DENTRO DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de descripción de puestos de trabajo. - Digitación de los contenidos de los diferentes manuales de puestos y funciones de las áreas que conforman el proyecto y/o programa. - Encargarse de sacar las respectivas fotocopias de los documentos para distribuirlos a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Brindar apoyo en otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades del equipo de recursos humanos. - Preparar los diferentes cuestionarios de evaluación y repartirlos a los diferentes jefes de áreas de trabajo. - Tabulación de los datos recogidos de la evaluación de personal	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del proyecto y/o programa - Coordinador Técnico - Coordinador Financiero - Diferentes Jefes de las áreas de trabajo - Todas las Personas que Integran el Proyecto y/o Programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Último año de la Universidad o Técnico - EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia laboral	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

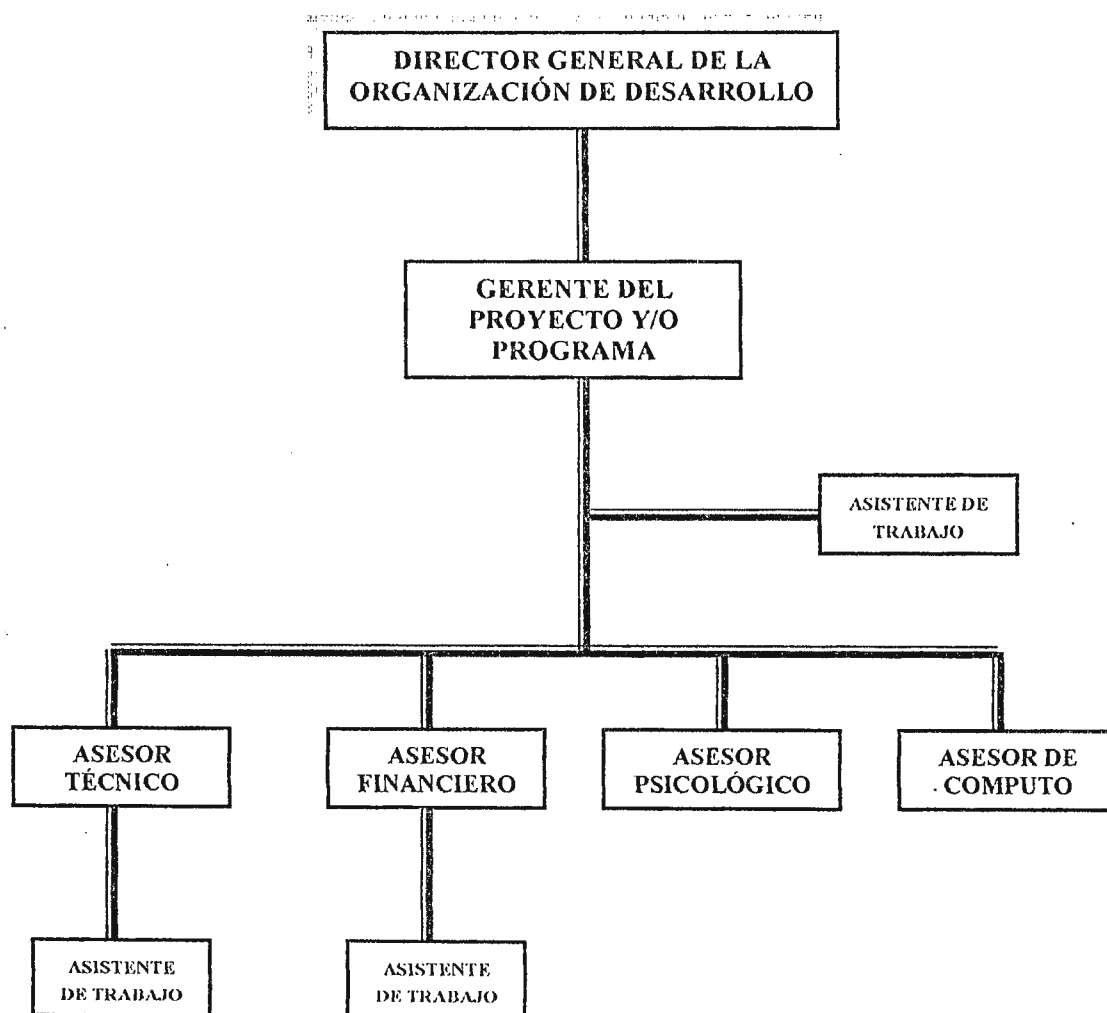
CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de manual de organización
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Dominio de las tareas básicas del áreas Técnica, Financiera, Psicológica y Computo.
- Conocimientos básicos de evaluación del desempeño

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

D) UNIDAD DE DIRECCIÓN

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (COORDINADOR DEL COMITÉ)	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASESORES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REFERENTES AL COMITÉ DE DIRECCIÓN.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Coordinar a los diferentes integrantes del comité de Dirección de tal manera que se establezca una buena integración de los conocimientos, experiencias e ideas de los asesores; Y con esto se busquen mejores procedimientos para la realización de las diferentes tareas de dirección del proyecto y/o programa a corto, mediano y largo plazo. • Supervisar el desarrollo de las actividades referentes al trabajo de dirección de las tareas operativas por áreas específicas y de todo el proyecto y/o programa. • Verificar el cumplimiento de los planes para flujos de información y comunicación a utilizar para el mejor desempeño de las actividades anuales de trabajo a realizar por cada una de las áreas funcionales de la Organización. Asignando a cada una de las áreas los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzarlas eficientemente. • Elaborar las programaciones de trabajo a realizar por el comité de dirección, de modo que se cubran todas las necesidades del proyecto y/o programa. • Coordinar las diferentes formulaciones de trabajo por los diferentes asesores, con el fin de lograr los objetivos y metas específicas a desarrollar por cada una de las áreas específicas de trabajo que conforman el proyecto y/o programa; referentes a la motivación y comunicación del trabajo a realizar.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización de Desarrollo - Jefe del Área Técnica o de Desarrollo - Jefe del Área Administrativa/Financiera - Jefe del Área Psicológica - Jefe del Área de Computo - Asistentes de Trabajo	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG. 2 DE 2

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales.

- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Manejo de personal
- Administración de Empresas
- Administración de Proyectos Sociales
- Organización y Métodos
- Métodos para la planificación del desarrollo de las actividades del comité
- Métodos de control de las actividades
- Establecimiento de Métodos de comunicación
- Conocimientos de técnicas de supervisión y recursos humanos
- Dominio de Técnicas de Investigación y Desarrollo
- Fundamentos de tipos de flujos de información
- Conocimientos sólidos de dirección de actividades por área de trabajo específica

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASESORES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASISTENTES DE TRABAJO - SUBORDINADOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES
OBJETIVO: REALIZAR PROYECTOS Y ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DENTRO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Participar activamente en las tareas de investigación dentro del proyecto y/o programa. - Proporcionar soluciones viables a los problemas identificados por cada uno de los asesores del comité de dirección de la unidad; referentes a nuevas formas de información, comunicación y motivación del personal. - Programar las actividades y tareas anuales a realizar por cada una de las áreas de trabajo dentro del proyecto y/o programas dentro de la Organización. De tal manera, que se asignen los canales necesarios para el flujo de información entre las diferentes áreas de trabajo. - Exponer a los integrantes del comité de organización y desarrollo cada una de las proposiciones de trabajo del área específica de trabajo del proyecto y/o programa; Y la asignación de recursos humanos y materiales que se requerirán por cada una de las áreas de trabajo. Logrando con ello identificar un estudio detallado de los puestos de trabajo y las cadenas de responsabilidad y mando correspondientes, para que todos los integrantes de las diferentes áreas de trabajo conozcan las personas a las cuales acudir para resolver problemas mayores a las que les corresponden según las responsabilidades y autoridad asignada.	

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- Gerente del Proyecto y/o Programa
- Jefe del Área Técnica y Desarrollo
- Jefe del Área Financiera
- Jefe del Área Psicológica
- Jefe del Área Computó
- Subordinados del Área específica de trabajo a que pertenece
- Asistentes de Trabajo

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** El grado académico que se requiere para cada uno de los asesores son los siguientes: Ingeniero Industrial, Lic. Administración, Lic. Contaduría y Finanzas, Lic. Psicología, Ing. Computo.
- **EXPERIENCIA:** Mínima 3 años de experiencia en puestos similares

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Actitud de Líder
- Excelentes Relaciones Humanas
- Colaborador y Dinámico
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de análisis y síntesis
- Creatividad e iniciativa
- Capacidad para transmitir conocimientos
- Espíritu de Investigación

CONOCIMIENTOS

- Formulación y Evaluación de proyectos
- Organización y Métodos
- Dominio de Técnicas de Investigación
- Conocimiento de técnicas de supervisión y recursos
- Manejo de personal
- Métodos de planeación de flujos de información
- Dominio de los diferentes canales de comunicación dentro de la organización.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UDD
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: COORDINADOR DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA Y ASESORES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: REALIZAR LAS ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES FORMAS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DENTRO DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de lineamientos de trabajo para el flujo de información y canales de comunicación dentro de cada una de las áreas específica de trabajo. - Digitación de los contenidos de los diferentes manuales de procedimientos para la comunicación y flujo de información dentro del proyecto y/o programa. - Encargarse de sacar las respectivas fotocopias de los documentos para distribuirlos a todos los integrantes del proyecto y/o programa. - Brindar apoyo a otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades de trabajo del comité de dirección.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del proyecto y/o programa - Asesor Técnico - Asesor Financiero - Asesor Psicológico - Asesor Computo - Todas las Personas que Integran el Proyecto y/o Programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Último año de la Universidad o Técnico - EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia laboral	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

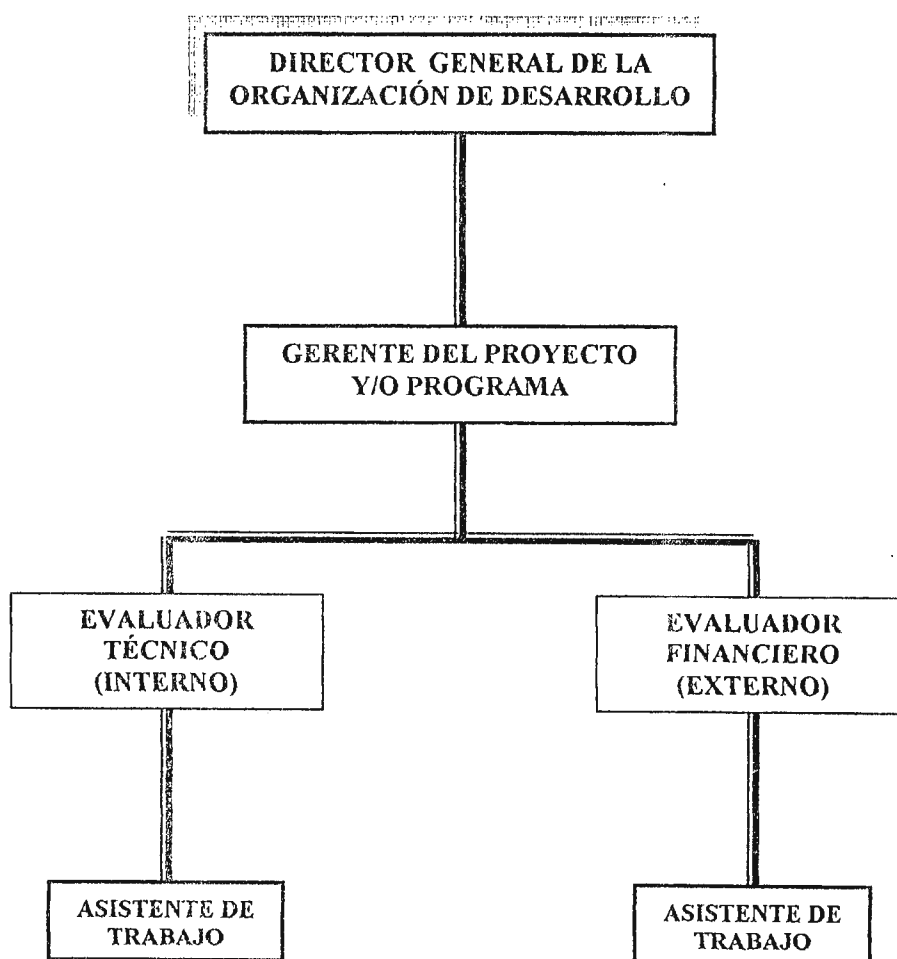
CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de manual de organización
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Dominio de las tareas básicas del Área Técnica, Financiera, Psicológica y computo.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

E) UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO

**ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN DE LA
UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA (COORDINADOR DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN)	PÁG. : 1 DE 2 CÓDIGO: UCYM
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: DIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - EVALUADOR TÉCNICO - EVALUADOR FINANCIERO - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REFERENTES A LA EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
• Coordinar las diferentes actividades del control, evaluación y monitoreo del proyecto y/o programa ejecutado por la Organización de Desarrollo. • Supervisar el desarrollo de las actividades referentes a la evaluación de las tareas realizadas por el proyecto y/o programa a través de la revisión de metas alcanzadas en general y por área específica de trabajo. • Verificar el cumplimiento de los planes anuales de trabajo a realizar para el desarrollo de las tareas y actividades específicas de las áreas de trabajo y el equipo de evaluación. • Coordinar las diferentes actividades de evaluación y control de trabajo de las diferentes áreas de trabajo del proyecto y/o programa del equipo de evaluación; Con el fin de lograr identificar oportunamente las debilidades de las tareas y buscar las acciones de solución a dichos problemas.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización - Evaluador Técnico (interno) - Evaluador Financiero (externo) - Jefes de cada una de las áreas específicas de trabajo	

REQUISITOS DEL PUESTO

- **GRADO ACADÉMICO:** Ingeniero Industrial o Lic. en Administración del Empresas con Maestría en Finanzas, Administración de Empresas o Administración de Proyectos Sociales.
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en puestos similares

CARACTERISTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Honesto, responsable, respetuoso y amable
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Capacidad analítica y de síntesis
- Espíritu de investigación

CONOCIMIENTOS

- Manejo de personal
- Administración de Empresas
- Administración de Proyectos Sociales
- Organización y Métodos
- Métodos de control de las actividades
- Conocimientos de Métodos de control y monitoreo
- Conocimientos de técnicas de supervisión y recursos humanos
- Dominio de técnicas de investigación y desarrollo
- Fundamentos de evaluación de proyectos sociales

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: EVALUADORES DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	PÁG. : I DE 2 CÓDIGO: UCYM
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: GERENTE DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - ASISTENTES DE TRABAJO
OBJETIVO: REALIZAR PROYECTOS Y PROGRAMAS REFERENTES AL CONTROL, EVALUACIÓN Y MONITOREO LAS DIFERENTES ÁREAS DEL PROYECTO Y/O PROGRAMA.	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Participar activamente en las tareas de investigación de las actividades realizadas en el período de evaluación por las diferentes áreas de trabajo del proyecto y/o programa. - Proporcionar soluciones viables a los problemas identificados referentes a los procesos y métodos de trabajo realizados por el proyecto y/o programa. - Programar las actividades y tareas anuales a realizar para el monitoreo del programa y/o proyecto, de tal manera, que se mantenga un control de las actividades realizadas por las diferentes áreas de trabajo, para identificar y dar a conocer a la gerencia del proyecto y/o programa las fallas en el proceso y las posibles acciones correctivas de una manera más fácil y oportuna. - Realizar las actividades pertinentes para el control de los diferentes presupuestos de trabajo de todo el proyecto y/o programa y de cada una de las áreas de trabajo. Así como también, de los diferentes métodos para la educación de la población Salvadoreña. - Establecer los parámetros de evaluación del proyecto y/o programa. - Realizar las propuestas de solución a los problemas identificados en la evaluación de las actividades técnicas y financieras del proyecto y/o programa.	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 2
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Director de la Organización de Desarrollo - Gerente del Proyecto y/o Programa - Jefes de las diferentes Áreas de Trabajo - Todas las personas integrantes del proyecto y/o programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: El grado académico del Evaluador Técnico es Ingeniero Industrial o Lic. En Administración de Empresas y puede ser el Jefe del Área Técnica y de Desarrollo de la Organización. Por otra parte, para el Evaluador Financiero que representa la persona seleccionada externa al proyecto y/o programa; el grado académico será Lic. En contaduría, Finanzas o contador. - EXPERIENCIA: Mínimo cinco años en auditoría de proyectos	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
- Actitud de Líder - Excelentes Relaciones Humanas - Colaborador y Dinámico - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de trabajar bajo presión - Honesto, responsable, respetuoso y amable - Capacidad de análisis y síntesis - Creatividad e iniciativa - Capacidad para transmitir conocimientos - Espíritu de investigación	
CONOCIMIENTOS	
- Dominio de las actividades que se realizan dentro del proyecto y/o programa - Conocimientos de las diferentes técnicas de evaluación de proyectos - Manejo de la evaluación del Marco Lógico de Trabajo - Sólidos conocimientos de sistemas de control de presupuestos - Monitoreo de proyectos de dirección social	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL SISTEMA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTES DE TRABAJO	PÁG. : I DE 2 CÓDIGO: UCYM
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA: EVALUADORES DE LA UNIDAD DE CONTROL Y MONITOREO	NOMBRE DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS: - NINGUNO
OBJETIVO: REALIZAR LAS ACCIONES DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES FORMAS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DE 1999 ÚLTIMA FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO DE 1999
TAREAS PRINCIPALES	
- Desarrollo de actividades de digitación e integración del documento final de resultados obtenidos de la evaluación de cada una de las áreas funcionales de trabajo del proyecto y/o programa. - Encargarse de la aplicación de cuestionarios de resultados obtenidos por cada una de las personas que integran el proyecto y/o programa. - Brindar apoyo a otras actividades relacionadas con el desarrollo de las actividades de trabajo del equipo de evaluación.	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
- Gerente del proyecto y/o programa - Asesor Técnico - Asesor Financiero - Asesor Psicológico - Asesor Computo - Todas las personas que integran el proyecto y/o programa	
REQUISITOS DEL PUESTO	
- GRADO ACADÉMICO: Último año de la Universidad o Técnico - EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia laboral	

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Excelentes Relaciones Humanas
- Facilidad de expresión escrita
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Honesto, respetuoso y amable
- Iniciativa y creatividad
- Capacidad analítica y de síntesis

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de paquetes de computación
- Fundamentos básicos de técnicas de redacción
- Conocimientos de manejo de fotocopadoras
- Fundamentos de diseños de Informes ejecutivos
- Administración de la información
- Relaciones Humanas
- Dominio de las tareas básicas de las diferentes áreas de trabajo
- Conocimientos básicos de evaluación de actividades y tareas