

**ANALISIS ADMINISTRATIVO
DEL PROYECTO DE DESARROLLO RURAL Y
COMUNITARIO PARA LA AUTOSUFICIENCIA,
"NUEVO PARAISO"**

Por

Fidel Enrique Caballero Vallecillo

TESIS

BIBLIOTECA WILSON POPRNOZ
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 83
TEGUCIGALPA HONDURAS

PRESENTADA A LA

ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA

COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCION

DEL TITULO DE

INGENIERO AGRONOMO

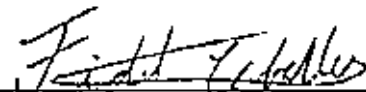
El Zamorano, Honduras
Diciembre, 1994

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO
DEL PROYECTO DE DESARROLLO RURAL Y COMUNITARIO
PARA LA AUTOSUFICIENCIA, "NUEVO PARAÍSO"

Por

Fidel Enrique Caballero Vallecillo

El autor concede a la Escuela Agrícola Panamericana permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para los usos que considere necesarios. Para otras personas y otros fines, se reservan los derechos de autor.



Fidel Enrique Caballero Vallecillo

Diciembre de 1994

DEDICATORIA

A Sor María Rosa Leggol O.S.-P.

Por toda su vida consagrada al servicio de los más pobres,
con la sólida convicción de que "el verdadero amor se
expresa en el compartir y en la entrega"

A los hombres, mujeres y niños de Nuevo Paraíso.

Por ser sujetos de su propia liberación,
construyendo, con el trabajo de cada día,
una comunidad digna de su condición de hijos de Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Padre amoroso, que conduce mi historia.

A la Escuela Agrícola Panamericana y en particular al Departamento de Desarrollo Rural por la oportunidad que me dieron de adquirir una sólida formación profesional.

A la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, GTZ, por haberme financiado los estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica.

A mis padres y hermanas por su fiel amor.

A Armando, mi hermano querido.

A mis amigos y demás familiares por su estímulo y apoyo constantes, en especial a mis tíos Rafael y Beatríz.

A mis colegas zamoranos que con su amistad y compañerismo supieron estar presentes cada día. Gracias por haberme permitido formar parte de esta experiencia y llevar grabados en mi mente y en mi corazón sus nombres, sus rostros, sus historias y las tradiciones de nuestra *Alma Mater*.

A Sor María Rosa y a Pola por que con su amor y fe han mantenido encendida en mi la llama de la esperanza.

Al Proyecto "Nuevo Paraiso" que acogió con gran interés el estudio de mi tesis.

Al personal docente de la E.A.P. y en especial al Ing. Héctor Murcia por su estimulante ejemplo hacia la excelencia profesional.

INDICE

PRESENTACION	1
I. INTRODUCCION	9
A. Contexto Nacional.	9
B. Antecedentes de "Nuevo Paraíso".	11
1. Datos Biográficos de la Fundadora del Proyecto.	11
2. Evolución del Organismo Ejecutor.	13
3. Origen del Proyecto de Desarrollo.	16
D. Objetivos.	23
1. Objetivo General.	23
2. Objetivos Especificos.	23
E. Limitaciones.	24
II. REVISION DE LITERATURA	25
A. Desarrollo y Subdesarrollo.	25
1. Conceptos.	25
2. Países Subdesarrollados.	29
B. Sector Rural.	31
1. Desarrollo agrícola y desarrollo rural.	31
2. Funcionamiento de los Mercados Rurales y sus Nexos con el Resto de la Economía.	33
3. Administración de los recursos en el sector rural.	35
4. Planificación y Agregación en el Sector Rural.	38
5. Tendencias a la agregación en la comunidad rural.	40
C. Proyectos de Desarrollo.	40
D. Administración de Proyectos.	42

1. Concepto de Administración.	42
2. Principios Generales y funciones administrativas.	43
3. Diagnóstico de los Problemas Administrativos. .	39
4. Técnicas Gerenciales.	49
III. METODOLOGÍA	54
A. Conexión con la Institución Ejecutora y Participación.	54
C. Recolección de Información Secundaria.	56
D. Visitas al Proyecto.	56
E. Colaboración con el proyecto	57
F. Evaluación administrativa	58
G. Aplicación de Calidad Total	58
H. Implementación de Planeación Estratégica	59
IV. RESULTADOS	60
A. Conexión con la Institución Ejecutora	60
B. Investigación y Participación	61
C. Recolección de Información Secundaria	63
D. Visitas al Proyectos	64
E. Colaboración con el proyecto	71
F. Evaluación Administrativa	72
1. Antecedentes	73
2. Misión	74
3. Descripción del sistema	75
4. Aspectos Físicos	77
5. Aspectos Económicos	78
6. Aspectos Adminstrativos	79
7. Manejo de Recursos Humanos	80

8. Diagnóstico Estratégico	81
9. Diagrama Causa-Efecto	86
10. Diagrama de alternativas Cómo-Cómo	87
11. Recomendaciones preliminares	88
G. Calidad Total	89
H. Planeación Estratégica	90
I. Análisis de la Contabilidad	95
1. El inventario y su valoración	96
2. El balance de situación	96
3. Otros	99
V. CONCLUSIONES	100
VI. RECOMENDACIONES	110
VII. RESUMEN	113
VIII. BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	115

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Pareto de Factores Internos.	84
Figura 2. Diagrama de Pareto de Factores Internos	84
Figura 3. Diagrama Causa-efecto.	86
Figura 4. Diagrama Cómo-Cómo.	87
Figura 5. Diagrama tipo matricial.	89

BIBLIOTECA WILSON POPENO
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
PARTADO 03
TEGUIGALPA HONDURAS

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Diagnóstico FODA del proyecto Nuevo Paraíso en general, elaborado por los estudiantes PIA.	82
Cuadro 2.	Matriz de evaluación de factores internos.	83
Cuadro 3.	Matriz de evaluación de factores externos.	85
Cuadro 4.	Análisis DOFA general del Proyecto Nuevo paraíso, elaborado por los encargados de Nuevo Paraíso.	92

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Honores y reconocimientos recibidos por Sor María Rosa	116
Anexo 2.	Diagnóstico Integral de la empresa agropecuaria	118
Anexo 3.	Descripción del sistema del Proyecto Nuevo Paraíso	123
Anexo 4.	Lista de Participantes en la Evaluación Administrativa Rápida	124
Anexo 5.	Lista de Participantes en el proceso de Planeación Estratégica	125
Anexo 6.	Análisis DOFA del sub-proyecto "Madres Solteras".	126
Anexo 7.	Análisis DOFA del sub-proyecto "educación".	127
Anexo 8.	Análisis DOFA del sub-proyecto "producción".	128
Anexo 9.	Análisis DOFA del Sub-proyecto "Medio Ambiente".	129
Anexo 10.	Necesidades del Proyecto Nuevo Paraíso	130
Anexo 11.	Programación del Sub-Proyecto "Medio Ambiente"	132
Anexo 12.	Programación del Sub-Proyecto "MadresSolteras"	133
Anexo 13.	Programación para "Cielos de Honduras"	134
Anexo 14.	Programación para la "Carpintería"	135
Anexo 15.	Programación del Sub-Proyecto "Educación"	136
Anexo 16.	Programación del Sub-Proyecto "Producción"	140

ABREVIATURAS USADAS

E.A.P.	Escuela Agrícola Panamericana.
E.N.E.E.	Empresa Nacional de Energía Eléctrica.
F.H.I.A.	Federación Hondureña de Investigación Agrícola.
F.O.H.S.O.V.I.	Fondo Social de la Vivienda.
I.M.P.R.E.M.A.	Instituto Nacional de Previsión del Magisterio.
I.N.F.O.P.	Instituto Nacional de Formación Profesional.
I.N.V.A.	Instituto Nacional de la Vivienda.
M.E.P.	Ministerio de Educación Pública.
P.H.P.	Proyecto de Desarrollo Rural y Comunitario Para la auto-suficiencia "Nuevo Paraíso".
R.R.N.N.	Secretaría de Recursos Naturales.
S.A.N.A.A.	Servicio Autonomo Nacional de Acueductos y alcantarillado.
S.A.N.	Sociedad Amigos de los Niños.
S.E.C.O.P.T.	Secretaria de Comunicaciones Obras Públicas y Transportes.

PRESENTACION

Los Proyectos de Desarrollo Rural concretan los planes y programas nacionales de desarrollo. Este no es un espacio reservado únicamente al sector público, incluso en Honduras los productores atendidos por las OPDs son dos veces más que los que atiende la Secretaría de Recursos Naturales (SRN)¹.

La presente tesis consiste en un análisis administrativo de un proyecto de desarrollo rural realizado por una OPD vinculada a la Iglesia Católica Hondureña. Se trata del Proyecto de Desarrollo Rural y Comunitario para la Autosuficiencia "Nuevo Paraíso" (N.P.), que tiene como organismo ejecutor a la Sociedad Amigos de los Niños (S.A.N.) fundada por Sor María Rosa Leggol, religiosa que ha destacado por una larga tradición de servicio caritativo a los niños desamparados.

Es oportuno partir de algunas reflexiones básicas que surgen en torno al tema del desarrollo, especialmente por lo característico de este tipo de proyectos y lo particular de sus responsables. Además se aprovecha para incluir un comentario auto-crítico.

¹. KAIMOWITZ David et al. Las Organizaciones Privadas de Desarrollo y la Transferencia de Tecnología en el Agro Hondureño, FOPRI/DEH - IICA, 1992.

A. Dos Enfoques del Problema Social.

La mayor parte de los investigadores sociales coinciden en que hay que detectar el problema y distinguirlo de sus causas y consecuencias. Es así que se dirigen la casi totalidad de los esfuerzos a intentar transformar las causas que generan el problema, bajo el supuesto que es la forma adecuada de enfrentar los cuestión social.

Este enfoque, comunmente aceptado por su lógica y racionalidad, desprecia el punto de vista que se decide a enfrentar directamente las consecuencias negativas de determinadas estructuras sociales. Es así que *a priori* se les juzga como posturas inmediatistas, asistencialistas, carentes de rigurosidad científica y por supuesto ineficaces; sobre todo en la actualidad donde los subsidios tienden a eliminarse.

Sin pretender sostener posturas arracionales y menos aún irracionales resulta interesante preguntarse si debemos aceptar por principio que, en la problemática del desarrollo humano y el bien común, el único camino válido sea invertir en el presente, esperando de esta manera, que el futuro de las próximas generaciones resulte mucho más ventajoso.

Al realizar un ligero análisis del impacto que han tenido los programas de desarrollo, que desde décadas invierten un sinnúmero de recursos en busca de la prosperidad de las regiones más indigentes, es impresionante constatar que tantos

proyectos fuertemente financiados, ejecutados por las más grandes entidades mundiales y dirigidos por profesionales de gran prestigio, no han logrado modificar significativamente el lamentable cuadro de grandes masas de la población (después de 50 años de trabajar en desarrollo el 70% de humanidad vive en extrema pobreza).

La razón de tan escaso impacto quizá se encuentre en que, las acciones se basan en directrices institucionales que responden, en gran medida a las demandas de gobernantes y/líderes (políticos) que no siempre buscan beneficiar a toda la población.

En muchos casos se puede asegurar, sin temor a equivocarse, que el mayor beneficiario directo ha sido el gran aparato burocrático de los organismos ejecutores, algunos de estos altamente especializados y costosos.

Frente a esta realidad resulta sugestivo comprobar que existen, por otra parte, muchos proyectos basados en el bien común que están ejerciendo un impacto directo en el sujeto que vive hoy en la miseria. En muchos casos son motivaciones filosóficas y/o religiosas las que impulsan a algunas personas e instituciones a realizar actividades para solventar las necesidades más urgentes de grandes grupos humanos.

Este tipo de proyectos en la mayoría de los casos presenta resultados concretos en el corto plazo, basados no en la lógica de la administración "eficiente", sino en la respuesta a necesidades inmediatas. Su característica

asistencial limita un análisis de beneficio-costos en términos económicos, el retorno de la inversión no es monetario, pero el impacto social es amplio y determinante, en muchos casos, de una mejor condición de vida al beneficiario.

En resumen, es necesario seguir observando los procesos de desarrollo y, a partir de ello, inducir una teoría que no desprecie la labor asistencial, necesaria para algunos sectores. Y sobre todo que considere al ser humano como el centro del desarrollo y no a un conjunto de acciones que contribuyan a elevar la eficiencia productiva, sin considerar la calidad de vida.

B. Una Fe que se Practica.

El proyecto que nos ocupa presenta un fuerte componente religioso y una administración especial. Es imposible comprender el estilo de los proyectos fundados y desarrollados por Sor María Rosa sino partimos de la interpretación que ella hace del mundo, la vida y la historia.

Acorde a la teología católica, Sor María Rosa considera el valor de la persona como absoluto, una especial presencia de Dios (imagen de Dios). Por eso la situación del desvalido exige, para ella, una respuesta inmediata. No se trata de esperar a que las estructuras y condiciones sociales cambien, la palabra de Dios resuena urgente en sus oídos: "tuve hambre y no me diste de comer" (Mat. 25).

Para Sor María Rosa la caridad cristiana es una opción efectiva que la lleva a ayudar al que ella encuentra en su camino. Con la convicción que sólo puede dar décadas de experiencias intensas, socorriendo al menesteroso afirma que: "el verdadero amor se expresa en el compartir y la entrega".

Para Sor María Rosa el problema del desarrollo e incluso el mensaje cristiano, no son cuestiones especulativas, se trata de niños que hoy amanecieron durmiendo en las calles de la ciudad, se trata de madres desamparadas que viven bajo los puentes de la ciudad y que no tienen más oportunidad que alimentar a sus hijos con la basura de los mercados.

Zuniga (89), uno de sus biógrafos, afirma que la vida de Sor María Rosa está cargada de una praxis viviente, "es una sentidora y no una pensadora". Sin embargo su amor no sólo es afectivo, sino efectivo.

En un primer momento resulta chocante que alguien pueda afirmar con toda franqueza que no tiene tiempo para hacer diagnósticos, análisis y planes escritos; pareciera semejante a un corredor que no tiene tiempo para detenerse a definir la meta porque hay que correr. Pero si se considera que esta afirmación viene de quien ha hecho el mayor impacto en Honduras (y en otros países) en favor de la niñez desamparada, no se puede rechazar a priori.

Para quien está acostumbrado a la metodología científica no es fácil aceptar que en muchas ocasiones la ciencia se ha tornado egocéntrica, al generar gran cantidad de documentos

sobre cosas que deberían hacerse y cómo y por qué deberían hacerse y, sin embargo, este material es estéril al no generar ninguna transformación de la realidad.

Hay quienes, como Sor María Rosa, tienen como único objetivo el bienestar del ser humano y con este convencimiento han logrado un profundo impacto en muchas personas, mientras estuvo al frente de las aldeas S.O.S. cerca de 11,000 niños desamparados fueron acogidos y educados (muchos de ellos hasta el nivel universitario).

Lo anterior llama a reflexión, pareciera que es necesario operativizar de forma viable el conjunto de acciones que faciliten un diagnóstico, tal vez el uso de sondeos rápidos brinde un apoyo más eficiente que la elaboración del entorno de una empresa con métodos más sofisticados.

La medición de los rendimientos de la inversión, no tiene expresión en un proyecto de este tipo, por ende para el ejecutor el indicador de éxito es bienestar y no rendimiento de la inversión, el objetivo es incorporación de los marginados a la sociedad y no beneficio monetario.

La administración no responde a una lógica estratégica, sino a la resolución de problemas inmediatos. Pero hay un factor que destaca en este tipo de proyectos, la comprensión e identificación con la realidad no pasa por un profesional típico administrador de proyectos de desarrollo, su eficiencia responde a una identidad religiosa, en una sociedad que necesita ayuda. No ha sido contratada como administradora es

realmente una ejecutora de proyectos.

Muchas veces, como es natural surgen críticas a la forma en la cual se han ejecutado los proyectos. La administración de los mismos no es la más eficiente, se refiere a un marco de redistribución en el cual algunos aspectos escapan a las razones comunes de la sociedad capitalista. Las acciones involucran atención oportuna y dedicación a actividades que fomenten la incorporación al proceso productivo.

C. Auto-crítica.

Para el autor de este estudio ha sido muy valioso involucrarse profundamente en la vida e historia de un proyecto de desarrollo específico. La confrontación de lo teórico con lo práctico, lo abstracto con lo concreto, hizo posible la evaluación de la realidad con categorías científicas y la crítica del aporte científico frente a una realidad que plantea siempre nuevos interrogantes.

Sin embargo, al estar durante más de un año involucrado en el desenvolvimiento de N.P., colaborando en las diversas actividades y compartiendo las alegrías y tristezas de tantas personas, necesariamente surgen vínculos afectivos que pueden, en un momento determinado, restar objetividad a los análisis. Quienes conocen ampliamente este Proyecto y leen con detenimiento esta tesis, prodrán juzgar si el empeño del autor por lograr la objetividad fue efectivo.

Para concluir, se puede afirmar que la experiencia de investigación ha dado respuesta a muchas preguntas que surgieron al inicio de este proceso, sin embargo, también ha dado origen a nuevos interrogantes, en especial surge una inquietud:

¿se podrá optar por trabajar en Desarrollo Rural sin tener una sensibilidad humana que nos urja a relativizar instituciones y procedimientos cuando el bien del ser humano así lo demande?

I. INTRODUCCION

A. Contexto Nacional.

Honduras, con una extensión de 112,022 km² tiene una población cercana a los 5.5 millones de habitantes y un ritmo de acelerado crecimiento poblacional (3.5 anual). El 66% de su territorio tiene vocación forestal y la actividad económica más importante es la agricultura.

Cerca del 50% de su población es rural y la población de las ciudades es en su mayoría fruto de la migración del campo a la ciudad.

Según el Perfil Sectorial Agropecuario del país, publicado en julio del presente año por el IICA, el ingreso per capita es menor de 600 dólares anuales y los indicadores sociales muestran al país con un 76% de la población en pobreza, el 40% sin acceso a fuentes de agua y salud, y en general el índice de desarrollo humano bajo (116 entre 170 países). La tasa de analfabetismo es del 73% y la escolaridad promedio de tres grados.

Honduras es un país pobre, dependiente de los créditos y donaciones que hacen que cada vez crezca más la deuda externa. La historia de esta nación se ha vuelto en las últimas generaciones una espiral de muerte para grandes sectores

rurales que de la mano de la ignorancia y la pobreza no encuentran cauces reales de desarrollo en una sociedad que no ofrece oportunidades de progreso.

Desde el período gubernamental anterior hasta el presente el gobierno ha tratado de enfrentar la crisis por medio de un programa conjunto de estabilización económica y ajuste estructural. Estos, aunque dieron mayor protagonismo a la agricultura, permitieron la adquisición de recursos financieros e incrementaron la productividad y la rentabilidad, tuvieron fuertes consecuencias sociales:

"El incremento de la pobreza crítica señalado por diferentes estudios realizados en los últimos años, fruto de los altos niveles de desempleo, el incremento en las tasas de inflación y la fuerte concentración de la riqueza."¹

En el sector agrícola se encuentran grandes deficiencias y necesidades en cuanto a: capacidad técnica y administrativa, financiamiento, comercialización, medios de comunicación y transporte y leyes sobre la posesión de la tierra.

Estas deficiencias llevan a grandes sectores de la población rural a buscar en la ciudad mejores condiciones de vida; es muy notorio el efecto de la migración del campo a la ciudad: aumenta la demanda de servicios básicos (salud, vivienda, educación) y el estado es incapaz de satisfacerla, lo que produce grandes zonas marginales urbanas que frecuentemente carecen de estos servicios.

¹. MORENO Alonso, Ajuste Estructural y Modernización Agrícola en Honduras, Tegucigalpa, 1994, pag. 72.

Si el panorama para el hondureño en general es desalentador, lo es más para la niñez y la mujer ya que son ellos las primeras víctimas del sistema que por un lado obliga al niño a dedicarse prematuramente al trabajo y por otro no favorece la educación y dignificación de la mujer.

"La condición social de la mujer rural es deprimida, con poco acceso a actividades económicas y sociales, un alto grado de analfabetismo y bajo nivel educacional. El índice de fecundidad también influye en la inserción al trabajo. La agroindustria y la producción en microfinca constituyen su demanda por empleo, lo que origina problemas por su estacionalidad."²

El estado ha organizado programas especiales para el desarrollo de la mujer y ha buscado el fortalecimiento de OPD's que trabajan en este sector.

En este contexto nacional la Sociedad Amigos de los niños, fundada y dirigida por Sor María Rosa, ejecuta el Proyecto de Desarrollo Rural y Comunitario para la auto-suficiencia "Nuevo Paraíso".

B. Antecedentes de "Nuevo Paraíso".

1. Datos Biográficos de la Fundadora del Proyecto.

Sor María Rosa Leggol, nació el 21 de noviembre de 1926 en el municipio de Cortés en el departamento del mismo nombre

². TORO Guillermor, Perfil Sectorial Agropecuario de Honduras, IICA, Tegucigalpa, 1994, pag. 34.

en Honduras C.A. Su padre fue José Leggol originario de Nueva Escocia, Canadá, y marinero de la United Fruit Co.; su madre fue la señora Irene Rosales, profesora empírica de la escuela primaria. El matrimonio procreó 4 hijas: Norma, Enma, Leopoldina y María Rosa; siendo la hija menor María Rosa no conoció a su padre y perdió a su madre cuando aún era muy niña.

María Rosa fue adoptada por su tía Petrona de Dempester y a los 13 años ingresa al asilo de huérfanos "San Francisco de Asís" en Comayagua, atendido por religiosas franciscanas procedentes de Alemania.

Aquí nace su deseo de trabajar por la niñez huérfana y abandonada del país: "Me di cuenta de otros huérfanos, eran unos 260 jóvenes, yo venía de un hogar chiquito y pensé: cuando crezca haré casas pequeñas para grupos pequeños".

De 1945 a 1948 trabaja como enfermera en el Hospital La Policlínica de Tegucigalpa. El 13 de junio de 1949 recibe en la ciudad de Milwaukee, Wisconsin, E.U.A. el hábito de hermana franciscana.

Regresa a Honduras en 1951 como religiosa franciscana y como enfermera profesional a trabajar nuevamente en el Hospital La Policlínica, donde permaneció hasta marzo de 1967.

De 1967 hasta 1989 dirige la Sociedad Amigos de los Niños - Aldeas S.O.S; funda muchos centros para niños desamparados y crea diversas obras sociales.

De 1989 hasta el presente dirige a la Sociedad Amigos de los Niños, luego de romper su afiliación a Kinderdorf Internacional de Austria, cuyo proyecto principal es el Proyecto Nuevo Paraíso. (ver anexo 1).

2. Evolución del Organismo Ejecutor.

En 1966 comienza desde La Policlínica a formar la "Sociedad Amigos de los Niños"; en ese mismo año constituye su junta directiva con hombres de negocio del país.

Movida por una gran sensibilidad en favor de la niñez desprotegida de Honduras al fundar "Sociedad Amigos de los Niños" busca "fervientemente aportar material y espiritualmente, todo cuanto esté a su alcance, para que la niñez sea una esperanza para la sociedad..." Después de recibir permiso de sus superiores deja la comunidad religiosa en 1967 para emprender, con el apoyo de un grupo de entusiastas hombres de empresa, la creación de hogares para niños desamparados.

Al mes de haber comenzado se integró al grupo el Padre Guillermo Arsenault, al que Sor María Rosa se referiría como el cerebro de la obra; así destacará su papel clave en la administración y crecimiento del programa social.

En 1968 la Sociedad Amigos de los Niños se afilia a S.O.S. Kinderdorf Internacional de Austria, fundada por el Dr. Hermann Gmeiner. Sor María Rosa y el Dr. Hermann Gmeiner

coincidieron en que el trato al huérfano y abandonado consistía en darle un hogar con una madre de crianza, un padre (director de la Aldea), y un grupo de hermanos.

Además, con la asistencia a todos los servicios de la comunidad (escuela, talleres, iglesia, etc.) podría integrarse progresivamente al resto de la sociedad de una manera más humana.

Para poder cumplir con sus objetivos, la Sociedad Amigos de los Niños - Aldeas S.O.S. se organizó en una Junta Directiva.

Esta nombró a Sor María Rosa, OSF como Directora General y ella a su vez designó la Secretaría General Ejecutiva y los Jefes de los diferentes departamentos (Diagnóstico, Pedagógico, Gestión Financiera, Administración y Contabilidad).

Las Aldeas S.O.S han sido de gran importancia en su campo. Dirigidas por Sor María Rosa se atendieron más de 10,000 niños y jóvenes.

Hasta 1988 se tenían aldeas en todo el país: Ceiba, Tela, Choloma, en la costa norte de Honduras; Tegucigalpa, Zamorano, en el Centro y Choluteca en el sur del país. Se crearon centros para niños, jóvenes y minusválidos entre otros.

La gran presión financiera del extenso programa de ayuda social hizo que se crearan, con los jóvenes egresados de las aldeas, las fundaciones Mariol y Promer para procurar el autofinanciamiento de la obra.

En el año 1970 un estudio más profundo de la situación de los niños bajo la protección de las Aldeas S.O.S. reveló que en su mayoría procedían de madres solteras, desamparadas o abandonadas por el padre de sus hijos y que por su situación se miraban en la imperiosa necesidad de entregarles a esta institución.

Durante los años 70 la Sociedad Amigos de los Niños - Aldeas S.O.S. emprende una serie de proyectos orientados a la prevención de la niñez desamparada; es así que se montan una serie de talleres para la educación y capacitación de la mujer

En 1979 se fundó cerca de la ciudad Capital el hogar para madres La Esperanza "Dorothy Day" que con carácter temporal dio albergue a muchas familias. Después de un arduo trabajo se constató que en muchos casos la estructura socio-económica del país hacía que la educación y capacitación no lograra en la mayoría de los casos evitar que la mujer y sus hijos fueran víctimas de la miseria y el abandono.

En marzo de 1985 es misteriosamente asesinado el padre Guillermo Arsenault; desde este momento la Sociedad Amigos de los Niños - aldeas S.O.S. comienza a experimentar la ausencia de su personalidad organizadora. Meses después muere el Dr. Hermann Gmeiner, fundador de S.O.S., quien entendía las adaptaciones que Sor María Rosa hacía de la filosofía original de las Aldeas S.O.S. a la situación hondureña.

Con el tiempo las actividades sociales se fueron diversificando, desbordando los límites tradicionales

establecidos por la dirección internacional de las aldeas SOS. La nueva administración fue más estricta que el Dr. Gmeiner, se aplicaron normas comunes para todas las aldeas a nivel mundial, situación que llevó en un momento determinado a desligar las aldeas SOS de la S.A.N.

Al separarse la Sociedad Amigos de los Niños de las Aldeas S.O.S. Kinderdorf Internacional, por diferencias en la orientación y en la administración de los programas, se produjeron fuertes tensiones que dejaron en entre dicho la credibilidad moral y administrativa de ambas instituciones para trabajar en beneficio de la niñez abandonada. Las instituciones comenzaron un delicado proceso de asignación de los bienes.

3. Origen del Proyecto de Desarrollo.

a. Idea inicial.

Se pretende demostrar que se puede vivir en el campo como corresponde a todo ser humano y no bajo las condiciones infrahumanas en que viven aquellas mujeres que a diario deambulan por las calles de las principales ciudades, arrastrando a sus pequeños hijos, víctimas del hambre, la miseria y la humillación a que los ha condenado la misma sociedad en que vivimos.

El objetivo principal es iniciar una comunidad rural para madres solteras y pobres, donde estas familias encuentren las

BIBLIOTECA WILSON POPENOR
 ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
 APARTADO 18
 TEGUCIGALPA HONDURAS

condiciones adecuadas para una vida digna en las diversas dimensiones de la persona humana: económica, social, moral y espiritual.

La experiencia de más de 20 años de trabajo por la niñez abandonada hace que Sor María Rosa identifique la desintegración familiar como el problema central.

La característica principal del proyecto La Esperanza "Dorothy Day" se centraba en que no privaba al niño de la presencia de la madre; sin embargo la situación de dependencia no cambiaba y, por ser de carácter temporal, muchas madres al salir del Hogar tarde o temprano recaían en condiciones similares a las del momento inicial a su ingreso.

Los dos elementos importantes de la experiencia en el trabajo con las aldeas S.O.S. son: primero que se logra una convicción muy fuerte en favor del núcleo familiar, se ve la necesidad de mantener el niño unido a su madre para garantizar la estabilidad emocional y afectiva y segundo, que en tal caso no se brindaría una ayuda asistencialista a la madre, sino que se le apoyaría para desarrollar su capacidad de autofinanciamiento, lo que tendría un carácter permanente.

b. Historia del Proyecto de Desarrollo.

El proyecto se ubicó a 55 km de Tegucigalpa en el municipio de Moroceli; dió inicio con diez familias que se alojaron, mientras duraba la construcción de sus viviendas, en un dormitorio general que contaba con habitaciones para cada

familia, cocina, comedor y correspondientes baños y servicios sanitarios.

Se construyeron 60 casas bajo el sistema de auto-construcción dirigida para promover las actitudes y aptitudes de responsabilidad y compromiso; el trabajo físico fue muy arduo ya que debían atender simultáneamente las labores domésticas, agrícolas y de construcción. Se pretende además que los beneficios lleguen a los 8,000 habitantes de las 8 aldeas vecinas.

Las exigencias físicas y económicas fueron llevando a la formulación de los diversos subprogramas que inicialmente se pretendieron implementar:

- Infraestructura física y organización social.
- Sub-programa agrícola.
- Cultivo de uva de mesa.
- Subprograma apícola.
- Crianza cunícola.
- Panadería "Nuevo Paraíso".
- Industria de productos de barro.³

Con el desarrollo del Proyecto se vio la necesidad de implementar uno de carácter educativo (guardería, jardín de niños, escuela primaria y colegio técnico) que desbordó las fronteras del proyecto inicial y llegó a gran número de niños y jóvenes que en la región demandaban educación técnica y cultural.

. Panfleto divulgativo de la época.

c. Financiamiento.

Un año después del surgimiento del proyecto Nuevo Paraíso la Sociedad Amigos de los niños, dirigida por Sor María Rosa se desligó completamente de las aldeas S.O.S que pasan a ser administradas con nuevos criterios emitidos por S.O.S. Internacional. Esto hace que los recursos y esfuerzos de la S.A.N. se centren en el naciente proyecto.

Con el apoyo de la "Sociedad Amigos de los Niños", Sor María Rosa se lanza en 1989 a la creación de un Proyecto piloto, mucho más visionario que todos los anteriores, que pretende de una forma integral atacar el mal por sus causas.

La inversión que representa el Proyecto "Nuevo Paraíso" fue posible mediante la solicitud a la banca de diversos créditos, especialmente para la compra del terreno a don Manuel Venancio. Muy importante han sido también los aportes de las varias instituciones.⁴

BIBLIOTECA WILSON FOPENOS
 ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
 APARTADO 93
 TERUQUINALPA, HONDURAS

-
- Las instituciones que contribuyeron al surgimiento de el proyecto Nuevo Paraíso fueron:
 - la "Foudation Stichting Steun voor Robobanket" y Wilde Ganzen de Holanda, que con su aporte (L. 265,000.00) hizo posible la implementación de un sistema de riego en 12.5 manzanas de terreno para el cultivo de calabacita Zukini con vistas a la exportación.
 - el Instituto Nacional de la vivienda (INVA) que facilitó la construcción de 60 viviendas a través de un préstamo de L. 600,000.00
 - el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) que aportó 161,52.00 para la construcción de la Escuela Primaria.
 - el Programa de intercambio IELAB de Holanda brindó asesoría técnica a través de la exportación de dos profesionales en el campo de los Ciencias Domésticas por un período de diez meses y un profesional en el área de adecuación durante seis meses.
 - la Escuela Agrícola Panamericana colaboró con asesoría técnica y en el diseño de urbanización.
 - el Centro de Adiestramiento para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) aportó asesoría técnica y equipamiento de los talleres del Instituto Polivalente.
 - el Proyecto ALA-86 del ministerio de Salud Pública perforó el pozo para abastecer de agua a la 2da etapa del Proyecto Habitacional, construcción de letrinas y la realización del estudio del Sistema de Acueductos y Alcantarillados.

d. Planificación formal.

En 1991 se encuentra formulado un plan donde se contemplan los objetivos del proyecto, así como una presentación descriptiva de sus áreas y organización. Este plan presenta un nuevo esquema de los sub-proyectos de la siguiente manera: incluye un sub-proyecto de reforestación que hasta el momento no había sido formulado. Involucra el sub-proyecto Nuevo Paraíso como un área de orientación y consolidación social, integra el sub-proyecto educativo y finalmente reúne en el sub-proyecto de Producción varias actividades productivas que antes mencionaba como sub-proyectos independientes.

El plan elaborado en 1991 presenta además un modelo de la organización de la administración del proyecto. El consejo coordinador estuvo integrado por: un responsable de sub-proyecto de reforestación, el coordinador del sub-proyecto educativo, la orientadora del sub-proyecto Nuevo Paraíso y el Gerente del sub-proyecto de Producción.

El documento fue impulsado por Sor María Rosa y se encargaron de su elaboración las siguientes personas: Lic. Catalina Tremblas, Rita Isabel Romero y Gloria Reyes. El documento se preparó como una guía de trabajo para ser evaluado después de 3 años, pero hasta el momento no ha recibido ninguna evaluación.

Los objetivos que este documento presenta son:

- Evitar el éxodo del campo a la ciudad;

- fomentar los lazos familiares e interfamiliares, así como el sentido de responsabilidad especialmente hacia los niños;
- mejorar la producción agrícola del área;
- facilitar el uso intensivo de la fuerza laboral familiar;
- incrementar el bienestar y nivel nutricional de los beneficiarios;
- reemplazar gradualmente los cultivos poco rentables;
- promover la comercialización de los productos;
- fortalecer el trabajo comunitario organizado;
- inculcar el sentido de desarrollo, la búsqueda de soluciones a los problemas sociales;
- el uso e incremento de la mecanización y la tecnología en explotaciones cooperadas.⁵

C. Justificación.

El análisis administrativo de proyectos de desarrollo rural es un instrumento útil para detectar los problemas que enfrentan las instituciones que los ejecutan para el logro de los objetivos que se proponen.

El proyecto de desarrollo rural comunitario para la auto-suficiencia "Nuevo Paraíso" surgió en 1989 sin un estudio profundo previo, comenzó a ejecutarse a partir de la planificación mental de la directora de la Sociedad Amigos de los niños (S.A.N.).

. Plan "Nuevo Paraíso" 1991

En 1991 se escribe una descripción del proyecto con el fin de: "ser evaluado y considerado por entidades particulares o agencias que puedan apoyar técnica o financieramente su ejecución". En este mismo documento se establece que se realizarán dos evaluaciones externas en los cuatro años de vida del proyecto.

No obstante lo anterior el proyecto nunca ha sido evaluado y carece de una orientación clara en cuanto a metas y objetivos.

En la actualidad el proyecto enfrenta graves dificultades para hacer frente a los costos de operación, a los compromisos financieros adquiridos para los diferentes sub-proyectos y en general se respira un clima de inestabilidad e incertidumbre respecto al futuro.

Por todo esto un análisis administrativo del proyecto Nuevo Paraíso es de suma importancia para saber con precisión cual es la situación actual del mismo, así como sus causas y para proponer alternativas tendientes a que genere el desarrollo rural integral que se propone.

Además, se escogió este proyecto porque: geográficamente está ubicado dentro del área de extensión de la E.A.P., la Escuela lo ha apoyado desde su origen (diseño de la urbanización, asistencia técnica, capacitación, etc), y reúne las características básicas de la filosofía de desarrollo rural integrado.

D. Objetivos.

1. Objetivo General.

Realizar un análisis administrativo del proyecto del desarrollo rural y comunitario para la autosuficiencia, "Nuevo Paraíso" y elaborar propuestas para el adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas.

2. Objetivos Específicos.

1. Revisar el proyecto Nuevo Paraíso con base en las funciones principales de la administración (Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control).
2. Formular alternativas de mejoramiento administrativo para el proyecto Nuevo Paraíso.
3. Presentar bases para la ejecución, seguimiento y evaluación de las alternativas que se formulen.

E. Limitaciones.

Para la realización del presente análisis administrativo se presentaron ciertas limitaciones.

En primer lugar que el proyecto Nuevo Paraíso no cuenta con un equipo administrativo que pueda responder las múltiples interrogantes que un estudio de esta naturaleza plantea; tampoco cuenta con un archivo que contenga información detallada sobre el origen y desarrollo del proyecto, por lo que en muchos casos se tuvo que generar la información en forma directa a partir de la observación y la entrevista con los ejecutores, empleados y beneficiarios del Proyecto.

En segundo lugar, la naturaleza del estudio ha implicado tener acceso a información del Proyecto que no se considera prudente presentar, en este estudio de carácter público, por el riesgo de que sea utilizada por intereses ajenos al propósito de esta obra y a los nobles objetivos que mueven a su directora Sor María Rosa Leggol.

II. REVISION DE LITERATURA

A. Desarrollo y Subdesarrollo.

1. Conceptos.

Para Sunkel y Paz (1974) los conceptos históricamente equivalentes a desarrollo económico reflejan una corriente de pensamiento que implícita o explícitamente parte de una visión cultural y filosófica. Luego cada corriente de pensamiento implica una visión que define los objetivos, metas y aspiraciones que supone debe satisfacer el desarrollo.

Desde este punto de vista clasifican en tres tendencias principales: las que conciben el desarrollo como crecimiento, las que lo perciben como un estado o etapa y las que enfocan el desarrollo como un proceso de cambio estructural global.

En el primer caso, el desarrollo como proceso de crecimiento, se preocupa del ingreso por habitante y tasa de crecimiento. En concreto su preocupación fundamental es la influencia de la inversión sobre el crecimiento del ingreso, el equilibrio dinámico, la ocupación. Explicar el nivel de subdesarrollo y la lentitud del proceso de desarrollo debido a la falta de capitales.

Este enfoque no considera cuestiones vinculadas a actitudes y valores. El objetivo es llegar a tener el mismo

tipo de sistema económico, social y político que el existente en los países de alto grado de desarrollo: un proceso de avance hacia el capitalismo maduro.

En el segundo caso, el subdesarrollo como etapa, los autores observan objetivamente las características que presentan las economías subdesarrolladas y centran luego su atención con preferencia sobre alguna de ellas, convirtiéndola en seguida en el pilar de su interpretación del subdesarrollo y en la base de su estrategia de desarrollo.

Entre las características tomadas como centrales por los diferentes autores están: excedente generalizado de mano de obra; estructura productiva se encuentra escasamente diversificada; poblaciones que carecen de actitudes, motivaciones, valores y rasgos de personalidad que permiten desarrollar la iniciativa y el "logro" personal; situación de mercados insuficientes derivada de la escasa productividad prevaleciente cuando falta capital; falta de capacidad para tomar decisiones de inversión aún cuando existen oportunidades y recursos; tasas muy aceleradas de crecimiento demográfico que implican poco o ningún ahorro neto disponible para acelerar el proceso de acumulación productiva.

En todo caso los autores parten de "el problema" para elaborar teorías que explican el estado o etapa de subdesarrollo y de aquí se extraen las políticas a seguir: esfuerzos de modernización.

De nuevo el desarrollo de las sociedades subdesarrolladas se plantea como el camino hacia el tipo de sociedad que se concibe, implícita o explícitamente, como ejemplo o ideal: la moderna sociedad industrial.

Sin embargo, aunque exagera la preponderancia de alguna de las características del subdesarrollo en detrimento de las restantes, hay avance considerable con respecto al enfoque del desarrollo como crecimiento, incorpora al análisis algunas características destacadas de las economías subdesarrolladas; no se limita a los aspectos económicos sino que considera igualmente los de orden institucional y social como variables importantes en el análisis.

La tercera tendencia pone su acento de la política de desarrollo sobre un conjunto de reformas estructurales, y en la función del Estado como orientador, promotor y planificador, y en una reforma y ampliación sustancial de las modalidades de financiamiento externo y del comercio internacional.

Al igual que las dos tendencias anteriores, el estructuralismo no examinó la realidad latinoamericana como una totalidad que se explica a sí misma como producto de su evolución histórica, sino que la contrastaba con los eupuestos de los modelos de crecimiento o de las teorías parciales del subdesarrollo. Pero distintos a los dos tendencias anteriores es que su posición metodológica no acepta la neutralidad de las ciencias sociales, por el contrario, afirma que ésta

siempre tiene un sentido valorativo si aspira a ser ciencia para la acción.

En síntesis Sunkel y Paz (1974) conciben el desarrollo como:

"...proceso deliberado que persigue como finalidad última la igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas, tanto en el plano nacional como en relación con sociedades que poseen patrones más elevados de bienestar material. Sin embargo, esto no significa que dicho proceso de cambio social tenga que seguir la misma trayectoria, ni deba conducir necesariamente a formas de organización social y política similares a las que prevalecen en los países actualmente industrializados o desarrollados de uno u otro tipo."

El reto que plantean los autores anteriormente citados es grande, trae como consecuencia la necesidad de examinar y buscar en la propia realidad latinoamericana y en las influencias que ésta sufre, por el solo hecho de coexistir con sociedades desarrolladas, el proyecto de nación, las estrategias y políticas de desarrollo y las formas de organización que habrán de satisfacer las aspiraciones de los grupos en cuyo nombre se realiza la tarea de desarrollo.

Klsnerman (1975) afirma que sólo es posible construir una ciencia al servicio de la liberación de los hombres a partir del conocimiento sensible-racional de la realidad concreta y de la intencionalidad en la tarea de transformar esa realidad.

El valor de esta afirmación, de la cual Klsnerman saca conclusiones socio-políticas, es que el conocimiento de la realidad social particular se convierte en una condición indispensable para juzgar el valor de la ciencia elaborada. Incluso asegura que el investigador deberá insertarse junto a

la clase dominada en su práctica social cotidiana tomando posición de clase junto a ella.

2. Países Subdesarrollados.

Barre (1993) analiza las características comunes de los países subdesarrollados. Al referirse al aspecto económico dice que estos se caracterizan por tener: una población en rápido crecimiento, mortalidad alta, (sobre todo infantil), escasa industrialización, bajo ingreso per capital, etc.

En cuanto a la estructura económica de los países subdesarrollados sostiene que es primaria y dual, su funcionamiento se caracteriza por la inestabilidad y la dependencia, difícilmente puede romper el círculo vicioso de la pobreza.

Al referirse a la estructura primaria, Barre sostiene que la mayor parte de la población activa se encuentra en la agricultura y las explotaciones mineras. Como consecuencia hay una utilización improductiva de la fuerza de trabajo y, mas particularmente, un desempleo disfrazado de agricultura en el sector rural. Además la producción interna se orienta a: la subsistencia, la exportación para la alimentación, materias primas agrícolas o minerales destinadas a la exportación y hay una escasa producción de las industrias de transformación.

Como estructura dual, Barre (1993) señala que el sector precapitalista y el sector capitalista no tienen nexos económicos, ya que el sector desarrollado vive en la

dependencia del extranjero, del cual no es más que una prolongación y el sector autóctono se estanca, y no recibe del sector desarrollado los impulsos necesarios.

El funcionamiento de la economía subdesarrollada es inestable, tanto para la producción interna como para la exportación, y en general se vive en dependencia del exterior (empresas extranjeras, importaciones de bienes y capital, etc).

Es así que los países subdesarrollados caen en callejones sin salida que el mismo autor llama "el círculo vicioso de la pobreza". Así se refiere a la situación de subdesarrollo que se vuelve causa y consecuencia de mayor subdesarrollo. Las regiones y países menos favorecidos continúan agravando su estado de indigencia:

"Los cambios de hombres, de productos y de capitales, se hacen en favor de los centros desarrollados mientras que se manifiestan en el sentido de un empobrecimiento progresivo de las regiones subdesarrolladas: eliminación de la artesanía local, desarrollo de las producciones primarias con vista a la exportación hacia las regiones desarrolladas; exportación de capitales por los capitalistas de los países subdesarrollados, que justifica la fórmula según la cual sólo se presta a los ricos."

De esta forma, el autor concluye que es necesaria una política de desarrollo nacional e internacional que indique las vías de acción que deben ser seguidas. De otra forma las economías subdesarrolladas seguirán cayendo en niveles mayores de miseria, lo cual será un signo de la ausencia de una comunidad internacional estructurada y organizada.

B. Sector Rural.

Para los países en desarrollo el sector rural representa una prioridad dentro de planes, pues generalmente es el sector mayoritario en cuanto a población.

1. Desarrollo agrícola y desarrollo rural.

a. Términos Básicos.

Desarrollar es acrecentar o dar un incremento a una cosa de orden físico, intelectual, moral o económico. Desarrollo agrícola se diferencia de desarrollo rural por el objeto a desarrollar, en el primer término se refiere a un sector productivo y en el segundo término se trata de un sector geográfico. Se puede hacer la relación entre ambos señalando que es en el área rural donde se lleva a cabo la producción agrícola.

b. Objetivos.

El desarrollo agrícola busca un crecimiento de la producción a partir del uso de tecnologías apropiadas. En cambio el desarrollo rural parte del desarrollo del campesino como fuente primordial del desarrollo del sector.

Por esta razón una visión integradora se refiere al desarrollo agrícola de la región. En este caso el objetivo es el de asentar el mayor número posible de agricultores en el

BIBLIOTECA WILSON POPP
 ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
 APARTADO 89
 TEGUCIGALPA, HONDURAS

área, bajo las siguientes limitaciones: agua, posibilidades de comercialización y la necesidad de lograr un alto ingreso que atraiga pobladores a esta región del país. Además se puede incluir dentro de los objetivos el desarrollo de una tecnología mas eficiente e incluir la prestación de los servicios sociales.

c. Enfoque Multisectorial.

Si se hace referencia a desarrollar un sector productivo generalmente se esta considerando directamente el aspecto económico, pero si se habla del desarrollo de una región se incluyen aquí elementos sociales y ecológicos. Luego el desarrollo agrícola forma parte del desarrollo rural.

Es importante la consideración anterior porque eventualmente el crecimiento económico no siempre conduce a la igualdad social, sucediendo muchas veces lo contrario.

La preocupación por el sector rural frente a lo urbano ha de considerar que el logro del equilibrio apropiado no está confinado sólo al alcance de metas tales como dispersión de la población y asentamiento de áreas deshabitadas. El logro del equilibrio tiene que reducir la brecha socioeconómica que existe entre regiones desarrolladas y regiones menos desarrolladas.

No se pueden separar los objetivos económicos y sociales, luego no se puede reducir el crecimiento económico regional al incremento del producto regional.

El enfoque clásico atribuía a la agricultura las funciones de: proveer de alimento a la población y proveer materia prima para el procesamiento industrial. Estas funciones se han ampliado en gran medida, hoy se le otorga la tarea de combatir los peligros ecológicos e inducir y desarrollar una cadena de reacciones económicas en ramas no agrícolas mediante el efecto multiplicador de actividades introducidas deliberadamente.

2. Funcionamiento de los Mercados Rurales y sus Nexos con el Resto de la Economía.

En la agricultura se presentan continuamente grandes fluctuaciones imprevisibles en las cosechas. Una buena cosecha registra bajos precios mientras que en los años malos se alcanzan los mejores precios. Este es el resultado lógico de las variaciones en la oferta con respecto a una demanda fija.

La buena cosecha será absorbida sólo a un bajo precio, mientras que al haber sólo una pequeña cantidad en oferta, la competencia entre los consumidores elevará el precio. Este resultado perjudica a los ingresos de los agricultores.

El propósito fundamental del mercado de productos agrícolas es asegurar el equilibrio entre la oferta y la demanda de estos productos. Tal equilibrio no es susceptible de cristalizar en forma automática, afectando a los productores en el caso de un descenso de precios o de la producción de excedentes.

En el mercado existe un conflicto entre las diversas partes: el objetivo que tiene cada parte, frecuentemente contrasta con el objetivo de las otras partes: el productor aspira a un precio máximo; el consumidor aspira al precio mínimo y el factor que mercadea y sirve de intermediario también aspira al máximo de utilidades.

Es necesario tener clara cual es la actividad física del mercado agrícola para comprender los problemas de mercado. Las labores de almacenamiento de la producción agrícola y transporte desde el lugar de la producción hasta el lugar de consumo conservando la misma calidad del producto con la ayuda de la selección y estandarización. Luego se puede incluir la labor de la industria en la transformación del producto y finalmente el mantenimiento de existencias.

El desarrollo económico y tecnológico moderno trae aparejado un aumento cuantitativo y cualitativo de los servicios en el mercado y este hecho está ligado al aumento de los gastos implicados.

Una de las características importantes del mercado agrícola es la competencia entre los productores. En términos teóricos el productor agrícola es libre de elegir el comprador de su producción, mientras que el consumidor a su vez elige, dentro del marco de su presupuesto, el producto que le conviene. No obstante, tanto el productor como el consumidor están limitados en su elección por un complejo conjunto de factores económicos y no económicos. La naturaleza del modelo

económico determina en gran medida los límites de la libertad en este campo, mientras que la medida de las fuerzas de la institución dominante de mercadeo determina los límites de la competencia.

Una de las características de las relaciones entre la oferta y la demanda en la agricultura deriva de la dificultad de lograr un equilibrio entre ambas. En gran medida esto es consecuencia de que en la agricultura, la oferta se adecúa a la demanda sólo al cabo de un período prolongado, y ello en condiciones de distintas elasticidades de oferta y demanda para los diversos artículos.

3. Administración de los recursos en el sector rural.

Murcia (1985) señala que la utilización eficiente de los recursos de la producción es un desafío para la transformación del sector rural caracterizado por el atraso socio-económico.

Los procesos de desarrollo en el sector rural se han visto impedidos por: deficiencias en la tenencia y uso de la tierra, la disponibilidad y orientación de los servicios de capital requeridos para fines productivos y la incipiente vinculación de técnicas y métodos administrativos a la producción agropecuaria.

a. Recursos naturales.

Existe una tendencia a la concentración de grandes proporciones de superficie en pocas fincas y un gran número de

unidades de producción de tamaño reducido. En Centroamérica, de un total de 2,3 millones de hectáreas de tierras sometidas a algunas de las formas de aprovechamiento económico, 255,000 estaban en manos de 765,000 propietarios, mientras que 2,2 millones estaban desde hace años en poder de 50,000 propietarios. América del Sur muestra una gran polarización de la tenencia; de toda la tierra arable de América Latina para 1965, se calculó que el 93,8% pertenecía sólo al 7% de los propietarios, mientras que el 8,2% restante de la propiedad territorial correspondía al 93% de los propietarios (según trabajos realizados por CIDA citados por Murcia).

En cuanto al uso de la tierra se observa que gran parte de las fincas grandes se dedican a actividades de tipo extensivo, mientras que las pequeñas se orientan a la producción intensiva.

Según el BID un 30.1% se cultivan, mientras que el 68.9% restante son pastizales naturales para la ganadería extensiva.

b. Recursos Humanos.

En nuestros países poco desarrollados hay gran disponibilidad de mano de obra, en contraposición a la falta de acceso a los recursos de capital. Esto se confirma con la gran migración del campo a la ciudad por la estacionalidad de la producción agrícola y debido a las diferentes épocas de labores de los cultivos con actividad principalmente manual.

Además habría que calificar la capacidad de esta mano de

obra poco capacitada en lo técnico y administrativo.

c. Recursos de Capital.

Existe disponibilidad relativa de capital para fincas grandes, pero en el caso de las fincas pequeñas la disponibilidad de capital es nula.

Lo anterior determina que los recursos financieros se dirijan principalmente a las producción de tipo comercial y a las actividades agropecuarias de exportación y se olvida al pequeño agricultor carente de tierra que pueda ofrecer para para poder optar por un crédito hipotecario.

Esto se acentúa en sociedades, como la mayoría en América Latina, que no están acostumbradas al ahorro como un momento previo a la inversión.

d. Recursos Administrativos.

La administración de los recursos no recibe en Latinoamérica la importancia debida. Quizá porque, a todo nivel, no se interpretan adecuadamente los recursos de tipo administrativo.

La ciencia administrativa, vista en toda su extensión, va más allá de los índices de eficiencia física y económica e involucra el criterio social y humanista.

4. Planificación y Agregación en el Sector Rural.

Pohoryles, (1981) al hacer un enfoque conceptual al problema del desarrollo, comienza señalando la asimetría que existe entre el crecimiento económico global y el mecanismo de distribución de sus beneficios como el problema más complicado en la teoría del desarrollo.

Aunque Pohoryles, (1981) se sitúa en un contexto israelí, con las experiencias de los sistemas cooperativos de tipo «Kibutz», «Moshav Shitufi» y «Moshav», se preocupa de destacar los aspectos universales implicados en estos, y en especial señala como la adecuada organización permite la integración cooperativa de la actividad agrícola, el procesamiento industrial y los servicios rurales.

Es importante recordar que América Latina tiene profundas experiencias de trabajo asociativo. Incluso, Murcia (1981) llega a afirmar que existen evidencias que "las grandes culturas precolombinas desconocieron el concepto individualista de la tenencia de la tierra", y cita el «calpulli» azteca, las «comunidades» y el «ayllu» Incas, las «mingas» y los «convites» de los Andes, como muestras de que el origen del comunitarismo en América Latina arranca desde la más recóndita esencia autóctona. Esta herencia cultural es la base de las diversas formas asociativas de producción, caracterizadas especialmente por tener fines sociales e integrales y no únicamente de producción, productividad e incremento en las utilidades.

El problema de la distribución de los beneficios se acentúa en regiones donde las granjas atomizadas provocan bajos resultados económicos. Esto hace necesaria una infraestructura institucional socio-técnica y legal capaz de constituir el fundamento y el marco para la organización de la producción en unidades agrícolas que sean productivas para suplir las necesidades de la sociedad, a la vez que ésta comparte los beneficios del desarrollo.

Para participar en economías de escala, garantizando la integridad económica de la granja y su independencia legal, se requiere un amplio fundamento económico. La solución de este problema demanda, según Pohoryles (1981):

"... un sistema de organización socio-económico que comprenda principios de eficiencia económica, decencia moral, justicia social y administración democrática. La inclusión de estos cuatro elementos en el sistema garantiza un equilibrio entre los aspectos sociales y económicos que participan en el proceso de desarrollo y de este modo evita el predominio económico por medio del igualitarismo compulsivo."

Pohoryles (1981) acepta que el tema es muy complejo y que en este punto se vuelve muy controversial pues resume una estrategia de desarrollo económico y se focaliza en el centro un dilema filosófico acerca del desarrollo a partir de los mecanismos del mercado o desarrollo por medio de la planificación. Es clave recordar el carácter voluntario de la cooperación en las unidades israelíes.

Este modelo de planificación tiene como objetivo alcanzar un equilibrio entre sus componentes económicos y sociales, entre la comunidad rural y la economía nacional; y tratar de crear un equilibrio geográfico-espacial y ecológico.

5. Tendencias a la agregación en la comunidad rural.

Basado en dos premisas Pohoryles (1981) nos muestra las tendencias a la agregación en el sector rural: primero se busca fomentar la preservación del sector rural, luego es necesario ofrecer a sus pobladores alternativas de empleo en actividades no agrícolas dentro del entorno rural mismo; y en segundo lugar la actividad agrícola moderna permite el desarrollo de ramas de actividad no-agrícola.

Es así que el entorno rural adquiere las ventajas de la forma de vida urbana sin verse afectado por los inconvenientes ecológicos, además los pobladores adoptan un marco económico heterogéneo, siguiendo muy de cerca el estilo de vida urbano a la vez que conservan las características típicas de la vida rural. Sobre la tendencia de agregación Pohoryles (1981) afirma:

"Las tendencias hacia una agregación rural habrán de fortalecerse en el futuro. La regionalización del entorno rural constituye la base natural para la creación de un modelo especial similar al urbano, proporcionando ocupación plena a la población de la región, permitiendo la utilización eficiente de los factores de producción mediante la explotación de ventajas relativas y el logro de ingresos similares a los obtenidos en las ciudades."

C. Proyectos de Desarrollo.

Según Guerra G., citado por Murcia (1985), los proyectos de desarrollo son las unidades más pequeñas de inversión que se consideran en la programación, luego deben estar íntimamente unidos a los procesos dinámicos de desarrollo en

forma lógica y racional para concretar los planes y programas nacionales. Antes se acentuaba el ingreso y el rendimiento, actualmente se toma mucho en cuenta el desarrollo sostenido, la educación, salud y en general el bienestar de las personas.

Pohoryles (1981) se refiere al proyecto como la actividad económica en la que aplicamos recursos de capital con el objeto de crear un bien productivo del cual esperamos percibir utilidades durante un cierto período. Se trata de una movilización de recursos para producir artículos y servicios en beneficio de la sociedad.

Al hablar de la rentabilidad de los proyectos, Pohoryles la define como la producción del ingreso cuyo valor es superior al valor de la inversión. Sin embargo no sostiene que el aumento de la renta sea el único objetivo social, también se refiere a valores sociales no económicos como: el mejoramiento de las condiciones de vida, el aumento de las formas y caminos de expresión personal y la provisión de posibilidades adicionales que permiten el goce de los valores humanos.

A partir de lo anterior asegura que no todas las decisiones adoptadas por la sociedad deben forzosamente apoyarse sobre una base económica pura. El análisis económico no lo es todo, pero es la base para conocer las implicaciones económicas que resultarán de una u otra resolución, luego se puede saber cual es el precio por una decisión contraria a los criterios económicos.

Con el análisis económico se puede elegir el proyecto que producirá el valor agregado máximo, entendiendo este como el valor de la producción menos el precio de los insumos adquiridos, o sea el valor que se crea mientras se van utilizando los recursos propios del proyecto (mano de obra y capital). De nuevo el análisis económico no dice nada de los diversos criterios para la distribución de la utilidad o riqueza nueva entre los diversos componentes de la sociedad.

D. Administración de Proyectos.

1. Concepto de Administración.

Guerra (92) define la administración de empresas agropecuaria como el proceso de toma de decisiones por medio del cual escasos recursos se distribuyen en cierto número de alternativas, con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio en forma tal que se logren los objetivos buscados.

Según Murcia (1985), tomando en cuenta a los tratadistas Taylor y Fayol, la administración rural se define como:

"...aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales"

Se puede observar en esta definición que el hombre es considerado no sólo como un factor productivo, sino que sobre

todo el es el punto hacia el cual tiende todo el proceso.

2. Principios Generales y funciones administrativas.

En todas las empresas se realizan diversas operaciones: técnicas (producción agrícola, industrial o artesanal), comerciales (compra y venta), financieras (gestión de crédito), de seguridad (protección de bienes y personas), contables (registros, balances...) y administrativas (planificación, organización, integración, ejecución y control).

El proceso administrativo según Taylor y Fayol, citados por Murcia (1985), consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Tomando esta referencia Murcia sintetiza los principios administrativos de la siguiente forma:

a) Planear: es el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y preveer hasta donde sea posible su funcionamiento. De esta forma se traza un ruta a seguir y se evita la improvisación. No es algo rígido e inflexible, se puede adaptar en la marcha, pero tienen que haber razones de peso para hacerlo. Guerra (1992) añade que la planificación es un proceso continuo en la medida que la información disponible dentro o fuera del sistema permita identificar nuevos problemas.

b) Organizar: es asignar a cada parte del sistema sus funciones específicas, siguiendo principios claros en la

delegación de la autoridad, de la responsabilidad. Es ordenar los mecanismos de funcionamiento en la ejecución, evaluación y control de las acciones previamente planificadas.

c) Coordinar: es integrar las partes en un todo armónico que trabaje en conjunto para lograr los fines fijados previamente.

d) Dirigir: es orientar y guiar a todos para alcanzar los resultados que se han propuesto. Para esto se ha de tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos de acuerdo al tipo de empresa.

e) Controlar: es la actividad de supervisión que constantemente se realiza para comprobar que se están logrando los resultados esperados. Es una evaluación en la marcha, con el objeto de que sirva en ese momento para corregir lo que sea necesario.

El análisis de cada uno de estos elementos permite tener un panorama completo de los principales problemas que enfrenta la empresa y que han de resolverse para el logro de sus metas y objetivos.

4. Diagnóstico de los Problemas Administrativos.

Murcia (1985) propone una lista de temas básicos esenciales en cualquier instrumento orientado a la recolección de información sobre las distintas variables administrativas:

a. Planificación.

- Existencia de planes para la producción agropecuaria en el pasado.
- Criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración del plan de producción actual.
- Participación que han tenido en la programación del plan actual las diferentes niveles personal e institucional.
- Análisis de la asistencia técnica prestada a la empresa para la definición de los planes de producción.
- Posibles esfuerzos hechos para capacitar a los miembros de la empresa en planificación o programación.
- Elaboración de planes futuros de producción.
- Otras observaciones sobre planificación.

b. Organización.

- Conocer si existe algún reglamento o manual que indique las responsabilidades y funciones de cada socio de la empresa.
- Saber si se dispone de algún cuadro (organigrama) que muestre la estructura interna de la empresa.
- Identificar si están delimitadas las funciones de: el consejo de administración, el (los)gerentes(s); la asamblea general; los comités; los socios.

- Aclarar si existe alguna organización para la distribución de actividades en la empresa.
- Conocer si se usa algún tipo de contabilidad en la empresa.
- Ver si existe delegación de autoridad apropiada sobre las decisiones y comunicación a todo nivel dentro de la empresa.
- Otras observaciones sobre organización.

c. Coordinación y Dirección.

- Comprobar la existencia de algún mecanismo (calendarios de trabajo, etc.) para la coordinación de las actividades de la empresa.
- Conocer si se programan las actividades (agrícolas, pecuarias, etc.) hacia un objetivo común, teniendo en cuenta los niveles de integración entre ellas.
- Aclarar si hay participación de todos los miembros de la empresa en la determinación de las decisiones básicas sobre su funcionamiento.
- Comprobar cuál es la opinión sobre las cualidades que deberían tener las siguientes personas: miembros del consejo de administración, los gerentes, miembros de los comités.
- Conocer cómo se califica el nivel actual de dirección de la empresa.
- Saber si existe participación de personas o

entidades de fuera de la empresa en su dirección.

- Indicar si se han hecho esfuerzos para capacitar a todos los miembros (socios) para asumir responsabilidades directivas.
- Otras observaciones sobre coordinación y dirección.

d. Evaluación y Control.

- Conocer si se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planeado.
- Observar si se revisan los planes para constatar que los resultados se ajusten a lo planeado.
- Señalar si se recibe asistencia técnica para evaluación y control.

Según Pichardo, A. (1989) la evaluación se ocupa de identificar, recolectar, procesar, analizar, y diseminar información sobre los programas para la toma de decisiones. Su utilidad esta condicionada por la capacidad que ésta demuestre para proveer a directores y administradores de información oportuna para mejorar el funcionamiento institucional y en particular el de los servicios sociales.

Para la recolección e interpretación de los datos se debe seguir el siguiente procedimiento:

- (1) Recolección de los datos.
- (2) Organización de los datos.
- (3) Comparación de los datos.
- (4) Cuestionamiento de la información (que se genera a partir

de la información disponible.)

- (5) Desarrollo de respuestas viables a las interrogantes.
- (6) Formulación de lineamientos programáticos alternativos para cada respuesta a las interrogantes obtenidas de los datos.
- (7) Elaboración de recomendaciones a partir de una priorización de alternativas.
- (8) Conversión de las recomendaciones en planes de acción.

Pichardo, A. (1989) afirma que la evaluación de programas tiene 6 propósitos fundamentales:

- (1) Analizar si los objetivos del programa se están cumpliendo.
- (2) Ver los éxitos y fracasos logrados por el programa.
- (3) Estudiar los factores que determinan el éxito o fracaso del programa.
- (4) Orientar el desarrollo de experimentos en los que se apliquen técnicas para aumentar la efectividad de determinadas alternativas (modalidades, estrategias, métodos) de intervención.
- (5) Determinar las bases para investigaciones evaluativas futuras y establecer las razones de por qué ciertas técnicas de intervención social son más efectivas que otras.
- (6) Redefinir los medios que deben emplearse para alcanzar objetivos, y replantear o reorientar metas a la luz de los resultados de la investigación.

Son tres tipos de preguntas las que se quieren responder:

- (1) Sobre el esfuerzo: que ve la cantidad y tipo de esfuerzo que se emplean para lograr los resultados del programa.
- (2) Sobre la efectividad: que evalúa el impacto en relación a los costos de los insumos.
- (3) Sobre la eficiencia: que establece la relación costo-beneficio.

Cada uno de éstas preguntas corresponde a una categoría de evaluación en un momento determinado del desarrollo del proyecto. En las primeras fases el proyecto está en desarrollo, cuando se ha avanzado la evaluación busca afinar y cuando ya está consolidado se puede hacer una evaluación del impacto.

5. Técnicas Gerenciales.

a. Calidad Total.

El concepto de calidad y control de la calidad ha ido evolucionando. Inicialmente se consideraba la calidad directa y únicamente relacionada al producto fruto de un proceso. Con el tiempo este pasó a ser sujeto del control de calidad, luego todo el sistema productivo y finalmente el concepto de Calidad Total considera al ser humano como el principio de la calidad.

Para Gómez (1991) la calidad no se circunscribe a la calidad del producto, sino que es la satisfacción de un consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, técnicos, económicos y administrativos, de tal forma

que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad. En este sentido al incluir en un mismo concepto calidad, cantidad, costo y bienestar de la comunidad se puede hablar de calidad total.

En el mismo sentido Mariño (1992) señala que la calidad total no se limita al control de calidad en la manufactura, sino a todas las funciones de la empresa y afirma que en realidad lo que realmente cuesta es la mala calidad.

Así entendida la calidad total pone al ser humano en el centro, y se cimienta en los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de un pueblo. De esta comprensión brotan la metodología participativa llamada "Círculos de calidad". Thompson (1992) se refiere a ellos señalando las siguientes características: están integrados por pequeños números de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor y se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad.

Con el fin de identificar y solucionar las dificultades o errores relacionados con su trabajo, los círculos de calidad aplican en sus reuniones diversas técnicas como: lluvia de ideas, priorización de problemas, diagramas causa-efecto, estudio de procesos e incluso, dependiendo el nivel del círculo, llegan a presentar sus análisis con gráficos o matrices de diversas índole.

b. Planeación Estratégica.

Sallenave (1985) define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo". En forma más amplia Kotler y Bloom (1989) definen la planeación estratégica como "El proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Murcia¹ resume el enfoque estratégico indicando que es el proceso que nos ayuda a responder a las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo llegar allá? y presenta como pasos de la planeación estratégica, los siguientes:

- (1) Establecer objetivo, estrategias y misión actual.
- (2) Hacer una investigación externa para identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- (3) Hacer una investigación interna para identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- (4) Fijar la misión, la finalidad básica, lo que lograría.
- (5) Realizar análisis de formulación de estrategias para generar y evaluar alternativas factibles.
- (6) Definir objetivos, es una variable principal que se acentuará.
- (7) Determinar estrategias.

- (8) Establecer metas, o sea un objetivo cuantificado (tiempo, magnitud y persona responsable).
- (9) Fijar políticas o formas para obtener las metas.
- (10) Asignar recursos, sobre todo financieros.
- (11) Revisar si al ejecutar las estrategias permanecen las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades.
- (12) Medir los resultados y tomar las medidas correctivas.

El diagnóstico FODA o DOFA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una institución con el objeto de sacar algunas estrategias que permitan superar esa situación en el futuro. En la práctica este diagnóstico relaciona los pasos 2 y 3 de la planeación estratégica para, basado en ellos, generar alternativas que partan de la realidad (paso 5).

En la situación interna analiza las fortalezas y las debilidades institucionales. Las fortalezas son los elementos positivos que posee o tiene en su interior la institución y las debilidades son los elementos negativos que son barreras internas para lograr los objetivos. En la situación externa se analizan las oportunidades y debilidades. Las oportunidades son los elementos o factores que están en el ambiente externo y que se pueden aprovechar para hacer posible el logro de los objetivos. Las amenazas, en cambio, son aquellos factores que atentan contra el logro de los objetivos propuestos.

Freed (1990) incorpora estos elementos en un cuadro de la forma siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA

Fuente: David Freed, La Gerencia Estratégica, 1990.

La matriz FODA incorpora el análisis ambiental y el análisis de recursos. Estos son básicos para la formulación de las metas que le permitan a una institución determinar sus actuaciones, desarrollar planes efectivos, establecer objetivos para el desempeño de los individuos y evaluar resultados.

Sin metas cualquier cosa que la organización haga o logre puede considerarse aceptable, pues no hay normas en relación con la planeación y el control. Es decir que la planificación es muy importante para la ejecución de los proyectos y el uso eficiente de los recursos a la vez que un instrumento útil para adaptar periódicamente los proyectos a la realidad siempre cambiante.

III. METODOLOGÍA

A. Conexión con la Institución Ejecutora.

El primer paso para lograr establecer un vinculo con el proyecto Nuevo Paraiso fue concretar una entrevista con su Directora y Fundadora: Sor María Rosa Leggol.

La primera entrevista tuvo los siguientes objetivos:

1. Mostrar el interés de parte de la E.A.P. por realizar un estudio de tesis sobre la administración del proyecto Nuevo Paraíso;
2. Lograr el "visto bueno" para realizar el estudio de tesis y la mayor apertura para tener información confiable;
3. Ofrecer la colaboración en la actividades del proyecto;
4. Solicitar residir en el proyecto durante un trimestre.

B. Investigación y Participación.

Entre setiembre y diciembre de 1993 se residió en el proyecto, durante este tiempo se colaboró con las distintas áreas. El tiempo se distribuyó equitativamente entre los subproyectos activos: producción, comunidad y educación. Se permanecía una semana en cada sub-proyecto, lo que permitía en un mes rotar por las actividades centrales de Nuevo Paraíso.

Los propósitos que se perseguían al vivir y trabajar en el proyecto Nuevo Paraíso fueron: la convivencia y

colaboración con el personal, los beneficiarios y directora hicieran posible:

1. Perfilar el ante-proyecto de acuerdo a las necesidades reales de Nuevo Paraíso.
 2. Tener facilidad para realizar las entrevistas necesarias.
 3. Tener acceso a la documentación indispensable para realizar el análisis administrativo.
 4. Observar, participar y entender el sistema y los procedimientos administrativos.
 5. Adquirir una experiencia de campo en un proyecto de desarrollo.
 6. Lograr confianza y apertura para tener acceso a información confiable de las personas en particular y la institución en general.
 7. Conocer y analizar la vida y el ambiente que se respira en Nuevo Paraíso: hechos y procesos, la percepción de las personas y la experiencia vivencial dentro del sistema.
- Las actividades y actitudes necesarias para alcanzar

estos objetivos fueron:

a. En relación con los fundadores y colaboradores.

- Mantener estrecha relación con la directora del proyecto y sus colaboradores más cercanos.
- Participar en sus actividades diarias.
- Colaborar en la búsqueda de soluciones a problemas específicos.

b. En relación con los empleados.

- Colaborar en las actividades que se realizan en cada subproyecto.
- Entrevistar a los empleados para captar en forma empírica y espontánea su percepción del proyecto.

c. En relación con los beneficiarios.

- Convivir dentro de la comunidad todo el tiempo posible.
- Colaborar en los trabajos que realizan.
- Entrevistar a los beneficiarios para captar en forma empírica y espontánea su percepción del proyecto.
- Acoger las quejas y demandas de los beneficiarios.

d. En relación con los vecinos.

- Visitas esporádicas a las comunidades.
- Entrevistas a informantes claves: promotor social, pulperos, líderes naturales, etc.

C. Recolección de Información Secundaria.

El objetivo de esta etapa fue tomar como referencia la información ya existente sobre el proyecto Nuevo Paraíso y sobre la zona.

D. Visitas al Proyecto.

Entre enero y setiembre de 1994 se realizaron visitas constates (en promedio 2 por semana) al proyecto Nuevo Paraíso

o a sus oficinas en Tegucigalpa.

Los objetivos de estas visitas fueron: .

1. Mantener constante comunicación con los distintos grupos de personas involucrados con el proyecto.
2. Observar como se enfrentan los distintos problemas que se presentan.
3. Realizar algunas actividades específicas.
4. Aplicar el cuestionario: "GUÍA INTEGRAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA" realizada por el Programa de Desarrollo Rural de la EAP. (H. Murcia)

E. Colaboración con el Proyecto.

Desde setiembre de 1993 hasta setiembre de 1994 se aceptaron algunas responsabilidades específicas cuando fue solicitado por la dirección del proyecto, con el fin de:

1. Conocer mejor los diversos aspectos del proyecto Nuevo Paraíso.
2. Mostrar un actitud de valoración y respeto hacia el proyecto.
3. Aportar conocimientos, habilidades y destrezas al servicio del proyecto.

F. Evaluación Administrativa.

El 19 de marzo de 1994 se realizó un análisis administrativo del proyecto Nuevo Paraíso por parte de un grupo de estudiantes del curso de Administración de Proyectos de Desarrollo brindado al Programa de Ingeniería Agronómica (PIA) de la Escuela Agrícola Panamericana, el Zamorano, dictado por el Ing. Héctor Murcia. El estudio fue el trabajo práctico final del curso.

La investigación consistió en una evaluación del proyecto Nuevo Paraíso con énfasis en los principios básicos de la administración y las técnicas de Planeación Estratégica y Calidad Total. Dicho estudio fue realizado bajo la dirección del profesor del curso y fue coordinado por el autor de la presente tesis.

Los objetivos que se perseguían fueron:

1. Evaluar el proyecto Nuevo Paraíso según los principios básicos de la administración moderna.
2. Lograr mayor objetividad en los análisis.
3. Generar un informe escrito.

g. Aplicación de Calidad Total.

El 14 de mayo de 1994 se le presentó a la directora del proyecto el informe final de la evaluación administrativa del proyecto Nuevo Paraíso realizada por los estudiantes PIA, el

cual fue aceptado por esta como un fiel reflejo de la situación actual que atravieza el proyecto. .

Para avanzar en el análisis e implementación de las estrategias propuestas se dispuso establecer en Nuevo Paraíso los llamados "Círculos de Calidad" (ver cap.III.D.a.) a nivel general y a nivel de sub-proyectos y del personal de oficina de Tegucigalpa e iniciar con ellos un proceso de "Planeación Estratégica".

h. Implementación de Planeación Estratégica.

Una vez establecidos los círculos de calidad se inició un proceso de Planeación Estratégica, con el objeto de profundizar el diagnóstico de la institución y generar un plan de trabajo global con especificaciones para cada sub-proyecto (para más información sobre el tema ver Cap. II.D.b.).

IV. RESULTADOS

A. Conexión con la Institución Ejecutora.

Luego de visitar dos veces el proyecto se pudo entrevistar a su directora el día 9 de septiembre de 1993.

Los resultados que se obtuvieron en la primera entrevista fueron totalmente positivos y claves para la realización del estudio. Estos fueron los siguientes:

1. Se acogió con entusiasmo el interés de la E.A.P. en realizar el estudio administrativo.
2. Se logró el "visto bueno" para realizar el estudio y se manifestó gran apertura para proporcionar toda la información necesaria.
3. Fue aceptada la colaboración con las actividades propias del proyecto. Tentativamente se propuso la participación en las actividades de producción agrícola.
4. Se respondió afirmativamente a la solicitud para residir en el proyecto e inmediatamente se iniciaron las gestiones internas necesarias.

B. Investigación y Participación.

Los resultados de vivir y trabajar en el proyecto, del 15 de septiembre a 15 de diciembre de 1993, fueron:

1. Se perfiló un ante-proyecto orientado hacia un análisis administrativo básico.
2. Se realizaron muchas y variadas entrevistas y diálogos espontáneos.
3. Se tuvo acceso sin reservas a los archivos y documentación histórica del proyecto.
4. Se pudo constatar la ausencia, casi total, de procedimientos administrativos como: controles, normas de compra y uso de bienes, horarios, etc.
5. Se adquirió una experiencia integral en un proyecto de desarrollo real.
6. Se logró de la institución y de la mayor parte de las personas gran apertura y confianza para compartir la información requerida. En este punto fue determinante la actitud de acogida y valoración que la directora del proyecto, Sor María Rosa, manifestó frente al estudio que se realizaba.
7. Se logró conocer, experimentar y analizar, durante cuatro meses, la vida y el ambiente que se respira en Nuevo Paraíso.

En el proyecto Nuevo Paraíso se pueden reconocer tres micro ambientes:

- a. En primer lugar está el núcleo central que lo conforman las madres solteras y sus hijos para quienes el proyecto representa una alternativa de solución a sus problemas de subsistencia y reproducción social. No obstante con frecuencia se perciben en el último lugar en el aprovechamiento de los recursos que el proyecto maneja o genera y en la toma de decisiones; además la inestabilidad económica les causa pesimismo frente a su situación actual y desesperanza frente al futuro.
- Las madres solteras están dentro de un sistema que les ofrece una libertad relativa, han de conservar ciertas normas de convivencia y responsabilidades laborales. En general les incentiva la oportunidad de educación, salud y seguridad que el proyecto les ofrece a sus hijos.
- b. El segundo grupo lo conforma el personal de campo para quienes el proyecto representa una fuente de trabajo y ocasionales beneficios extra que atrae el grupo anterior (viviendas, donaciones, jornadas médicas, etc.). En general para ellos el grupo de madres solteras constituye una carga al proyecto y una fuente de problemas; procuran no ser confundidos con ellas y guardan distancia en ocasiones despectiva. Además es frecuente que se establezcan entre estos dos grupos relaciones de

competencia.

El proyecto Nuevo Paraíso ha recibido como empleados a muchos egresados del proyecto S.O.S que anteriormente dirigía Sor María Rosa; varios de ellos no ha logrado integrarse productivamente a la sociedad y mantienen relaciones de dependencia económica velada de la directora del proyecto.

- c. El tercer micro-ambiente que se puede reconocer es el personal que gira más cercanamente en torno a la directora del proyecto. En este sector se ubican dos tipos de empleados y colaboradores; entre ellos hay un grupo selecto de fieles seguidores de los altos ideales que han movido a Sor María Rosa durante toda su vida y han demostrado gran espíritu de sacrificio y trabajo en pro de la obra. Por otra parte están quienes celosamente procuran un lugar desde el que puedan controlar y manipular la vida del proyecto.

C. Recolección de Información Secundaria.

Básicamente el material que se encontró disponible es el siguiente:

- Estatutos de la "Sociedad Amigos de los Niños"
- Evaluación de la Aldea S.O.S. - Zamorano - SOCIEDAD AMIGO DE LOS NIÑOS, Honduras, Diego E. Pínciro (1988).

- Proyecto Agrícola "Nuevo Paraíso".
- Proyecto de desarrollo rural comunitario para la auto-suficiencia "Nuevo Paraíso".
- Encuesta de la Asociación Apóstol de la Salud de 1993.
- REYES Edwin Zuniga, Apología de un Angel, (Ensayo cristiano sobre la misión de Sor María Rosa), Graficentro, Tegucigalpa, 1989.

D. Visitas al proyecto.

El resultado de las visitas al proyecto, durante los meses de enero a setiembre de 1994, fue:

1. Se mantuvo una constante comunicación con el proyecto y se pudieron profundizar muchos aspectos de la etapa anterior.
2. Se tuvo la oportunidad de observar el desarrollo del proyecto Nuevo Paraíso en un lapso de nueve meses, lo que permitió profundizar los análisis realizados en la etapa anterior.
3. Se realizaron varias actividades específicas como: participación en fiestas, reuniones y trabajos del proyecto.
4. Los resultados más importantes obtenidos a partir de la GUIA INTEGRAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA (ver anexo 2) fueron:

a. Identificación.

El proyecto N.P. es un proyecto integral de desarrollo ejecutado por la S.A.N., bajo la dirección de Sor María Rosa, está ubicado en el departamento de Morocelí a 56 km de Tegucigalpa.

Se busca crear desarrollo en la zona ofreciendo trabajo los servicios de: educación, salud, y vivienda. Consta de dos áreas de viviendas, 30 casas para madres solteras y sus hijos y 30 para familias integradas que han encontrado en N.P. su fuente de trabajo.

El Proyecto tiene producción agrícola, industrial y artesanal; ofrece los servicios de salud y educación

b. Aspectos Físicos y Técnicos de la Finca.

(1) Información General.

- El proyecto dispone de planos profesionales.
- No se tienen análisis de suelo, existen conceptos generales que los técnicos manejan, pero no están seguros de estar en lo cierto.
- No se sabe cual es el potencial productivo, el sub-proyecto agrícola produce granos básicos y algunas hortalizas, pero no hay seguridad de cuáles hortalizas tienen, en las condiciones de N.P. mayor productividad y rentabilidad.
- Se dispone de dos pozos con sus respectivos tanques de almacenamiento, uno de ellos para la población y el otro para

la producción. Además se cuenta con un estanque de reserva para el riego. Hasta ahora el agua ha sido suficiente, no responentan escasez.

- La calidad del agua aún no se ha determinado, se espera que por ser de pozo sea buena, pero es necesario un estudio para ver el efecto de esta sobre todo en el sistema de riego por goteo.

- Para las actividades actuales las instalaciones son suficientes, pero para un mejor manejo y utilización de la producción y los insumos es necesario darle mantenimiento a las instalaciones e incluso realizar algunas construcciones adicionales.

- El proyecto cuenta con maquinaria agrícola y herramientas, pero es necesario hacer un inventario detallado y darles a estas el mantenimiento necesario.

- No se realizan prácticas de conservación de suelo.

(2) Otras actividades agropecuarias (incluyendo producción forestal).

- Se han realizado prácticas de reforestación y mejoramiento del medio ambiente en el area de viviendas y a sus alrededores. En años anteriores y en meses recientes se ha invertido gran cantidad de recursos en actividades esporádicas que han tenido poco impacto debido a la falta de seguimiento.

- Producción de manufacturas:

- Producción de tejas y ladrillos:

- Producción de muebles de madera:

c. Aspectos Económicos.

En este aspecto es importante señalar que el proyecto N.P. es el proyecto principal de la S.A.N. y en la práctica no se desarrolla como un ente independiente, sino que los recursos se transfieren de entre los distintos proyectos conforme a las necesidades más urgentes que se perciban.

(1) Inventario y su valor.

El proyecto N.P. no tiene un inventario de sus bienes, en algunos sub-proyectos se maneja alguna información a este respecto, pero en todo caso la información está incompleta o sin actualizar.

El dinero efectivo circula entre los diferentes proyectos de S.A.N. sin controles formales. Para los gastos de operación y para la inversión que supuso el surgimiento de los diferentes elementos de N.P. se recurrió a la banca privada, se solicitaron créditos por montos millonarios. Es crítico que aún no se manejen con precisión el monto y plazos de dichos compromisos financieros, pues el descuido en el pago de la deuda ha hecho que se incrementen las cantidades a pagar. Incluso existe el caso de préstamos al proyecto sin más garantía que la palabra de su directora Sor María Rosa.

No existen registros de Ingresos y Gastos por lo que se desconoce cuanto se gana o pierde, no se registran las entradas y salidas.

d. Aspectos Administrativos.

No existen planes a corto, mediano o largo plazo. La dirección del proyecto expresa que el objetivo es formar un pueblo pero no se señalan plazos, ni existen planes que indiquen el proceso fruto del cual se llegará a esta meta. Existe un documento, que el autor anteriormente ha citado como "plan 91", pero en la práctica es material que ha sido generado para buscar financiamiento sin que la institución lo considere como un instrumento de trabajo.

N.P. no cuenta con asesoría para la Planificación. Hay varios modelos de organigramas, pero estos no coinciden y no reflejan la realidad en cuanto a responsabilidades y autoridad de las distintas personas que laboran en el proyecto, tampoco existe un manual que señale a cada empleado sus funciones y menos un reglamento interno de trabajo.

Los registros físicos y contables son fragmentarios, sin que hasta la fecha hallen sido verificados por alguna firma auditora.

Los cargos administrativos claves de S.A.N, a excepción de la dirección, han sido inestables: en los últimos dos años ha tenido cinco administradores generales, por lo que las funciones administrativas han estado muy descuidadas y le ha correspondido a su directora asumir la casi totalidad de estas responsabilidades. La directora del proyecto expresa frecuentemente que su función no es la de administrar, sino de sensibilizar a la sociedad de los urgentes problemas que

atraviezan muchas personas, especialmente mujeres y niños. Reconoce que carece de este don, por lo que confía que otras personas, profesionales en este campo, complementen y configuren los proyectos sociales que ella inicia motivada por su sensibilidad hacia las necesidades humanas.

Hasta el momento Sor María Rosa carece de un grupo de profesionales que planifique, coordine, dirija, supervise y evalúe los proyectos que ella inicia.

Teóricamente el "Organismo Ejecutor" de este proyecto es la S.A.N. formada por personas motivadas por la promoción de los más pobres y encabezada por una Junta Directiva. La Junta Directiva de la S.A.N. está formada por empresarios de reconocido prestigio a nivel nacional, aparte de ellos no se conoce otros miembros que formen parte de la Sociedad. En 1991 la Junta Directiva cedió a la directora del proyecto, por un documento legal, la total potestad para administrar los bienes de la Sociedad.

Los empresarios que conforman la Junta Directiva de la S.A.N. no han estado cerca de la administración de los proyectos, sólo han representado un respaldo moral (ocasionalmente económico), debido a la historia que ha tenido el organismo ejecutor por su afiliación a S.O.S. Internacional y a la adecuada dirección administrativa que hasta marzo de 1985, fecha en que fue asesinado, estuvo a cargo del P. Guillermo Arsenault.

e. Aspectos Sociales de la Finca.

El proyecto cuenta con agua para la población proveniente de dos pozos. Carece de alcantarillado de aguas negras, cuenta también con servicio de luz eléctrica. La planta telefónica más cercana se encuentra a 4 km en la comunidad de Ojo de Agua y dispone de un sistema de radio que es utilizado por la dirección y el cuerpo de seguridad.

Las dos etapas del proyecto tienen viviendas que constan de dos dormitorios, baño y servicio interiores, sala-comedor y cocina. Son casas construidas de ladrillos, el piso es de cemento y tienen techo de tejas tipo tradicional. A cada casa le corresponde un área de $x M_2$. Estas casas fueron construidas con el sistema de auto construcción dirigida, con financiamiento del antiguo INVA.

El proyecto cuenta con sala cuna, Kinder, escuela primaria y colegio hasta el ciclo común y con orientación técnica; por lo que los niños y jóvenes pueden ser atendidos mientras sus madres trabajan. También las madres solteras son estimuladas a participar en un programa de educación de adultos, en los últimos meses han recibido capacitación en: manufacturas de fibras vegetales y arcilla, costura, cocina y formación humana.

Cada madre soltera recibe Lps. 300.00 mensuales y ocasionales. subvenciones en granos básicos, utensilios domésticos y ropa.

f. Aspecto Jurídicos y Otros.

A nivel institucional la propiedad de la tierra está debidamente documentada, pero para los beneficiarios del proyecto la propiedad individual es algo que no lo perciben factible, por lo que representa una fuente de incertidumbre e inestabilidad.

h. Aspectos de Mercadeo.

- La calidad de los productos es buena, incluso se ha podido exportar.

- La comercialización de los productos no está organizada, los productos son ofrecidos en el mercado de la capital (incluso al exterior) generalmente por los mismos empleados encargados de la producción.

- La información de precios y mercados llega a través de fuentes informales como ser: conocidos, compradores, vecinos, etc.

- No existe capacitación en el mercadeo de los productos y tampoco control de ventas.

- En los que intervienen intermediarios son los mismos que realizan transacciones con los vecinos.

E. Colaboración con el Proyecto.

Los resultados de aceptar algunas responsabilidades específicas fueron:

1. Se conoció más a fondo al proyecto Nuevo Paraíso.

2. La dirección, los empleados y los beneficiarios del proyecto lograron captar aprecio y respeto a su obra.
3. Se contribuyó directamente al proyecto en aspectos: técnicos, culturales, educativos, sociales, etc.

Entre las responsabilidades aceptadas se pueden mencionar:

- a. Representar al proyecto en algunas reuniones.
- b. Cooperar en actividades internas.
- c. Participar en reuniones de trabajo.
- d. Asistencia técnica en producción de hortalizas.

F. Evaluación Administrativa.

El 19 de marzo de 1994 se realizó el análisis administrativo del proyecto por parte de los estudiantes PIA. Primero se realizó una reunión con la directora del Proyecto y los encargados de los distintos sub-proyectos, luego se visitó cada sub-proyecto y se entrevistó a cada responsable.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: se comenzó reuniendo la información descriptiva del proyecto. Seguidamente se realizó un análisis estratégico y la evaluación de los factores internos y externos, y como fruto de éstos análisis se propusieron alternativas de mejoramiento.

El corto período de tiempo en la toma de la información y tener como únicas fuentes el diálogo con la directora del proyecto y los encargados de los subproyectos fueron las principales limitaciones de éste estudio. Sin embargo,

representó la base para un análisis más profundo de los diferentes aspectos administrativos.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

1. Antecedentes.

a. Sociedad Amigos de los Niños.

En 1966 Sor María Rosa constituye la "Sociedad Amigos de los Niños" con el objetivo de realizar acciones concretas a favor de la niñez desamparada de Honduras. A los pocos años de fundación la sociedad se integró a las aldeas SOS internacional; de aquí en adelante se extendieron por todo el país centros para niños desamparados.

Con el tiempo las actividades sociales se fueron diversificando desbordando los límites tradicionales establecidos por la dirección internacional de las aldeas SOS, situación que llevó en un momento determinado a desligar las aldeas SOS de la Sociedad Amigos de los Niños.

Con la experiencia de más de 20 años de trabajo social la Sociedad Amigos de los Niños continuó desarrollando proyectos más amplios que los fijados inicialmente; se fueron perfilando nuevos tipos de proyectos con las características siguientes: autofinanciables, que permitan al niño y la madre permanecer juntos y que sean una alternativa permanente. Fue así como se desarrollaron programas en favor de la madre soltera hasta llegar al proyecto actual.

b. Identificación.

El nombre del proyecto es: PROYECTO DE DESARROLLO RURAL COMUNITARIO PARA LA AUTO-SUFICIENCIA "NUEVO PARAISO", (NP).

Actualmente es el proyecto principal de la Sociedad Amigos de los Niños y es una organización privada que mantiene buenas conexiones a nivel nacional e internacional.

Su oficina central está situada en la colonia Miraflores de Tegucigalpa y se ubica en el municipio de Morocelí, departamento del Paraíso, Honduras.

El proyecto se originó en 1989 y se dirige a la atención de madres solteras y al desarrollo de las comunidades vecinas.

Se pretende establecer una unidad autofinanciable con base en la producción agrícola, artesanal e industrial, para lo cual se partió inicialmente de créditos bancarios.

2. Misión.

a. Filosofía.

La misión que tiene este proyecto, según lo expresado por su directora, es hacer un pueblo nuevo, a partir de través de una formación integral de madres solteras y sus hijos, provenientes de la ciudad capital, con un plan de vivienda, educación y producción. Con éstas condiciones de trabajo y beneficios sociales se espera fomentar el desarrollo socio-económico de la zona.

b. Actividades y/o Servicios.

El proyecto NP realiza actividades en el área de Producción agrícola, pecuaria e industrial, en apoyo de la madre soltera, en educación y protección del medio ambiente. Es así que se producen: granos básicos, hortalizas, artesanías y productos industriales.

Además se brindan los siguientes servicios: apoyo a la madre soltera, salud, sala cuna, guardería, educación (kinder, primaria y colegio politécnico).

c. Beneficiarios.

Básicamente los beneficiarios del proyecto son madres solteras y sus hijos, familias de escasos recursos y los habitantes de las ocho comunidades vecinas.

Se atiende a 19 madres (edad promedio 25-30 años) con un promedio de 6 hijos, 26 familias.

A la guardería y kinder asisten 65 niños; a la escuela 65 niños y en el plan básico hay 110 alumnos.

3. Descripción del Sistema.

El proyecto es responsabilidad de la Sociedad Amigos de los Niños y es dirigido por Sor María Rosa Leggol con el apoyo de un administrador general y demás personal de oficina. Como se mencionó anteriormente el proyecto está constituido por cuatro áreas (ver anexo 3):

a. Sub-proyecto Nuevo Paraíso.

Comprende la comunidad formada por dos etapas: la primera la integran el grupo de madres solteras y sus hijos, y la segunda la componen familias de escasos recursos.

Las actividades de éste sub-proyecto son dirigidas por una orientadora que cuenta con el apoyo de una trabajadora social, un promotor de salud y ocasionalmente el apoyo de voluntarios (psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales...).

b. Sub-proyecto Producción.

Se divide en dos áreas: producción industrial (tejas y ladrillos) y producción agropecuaria.

Esta área pretende ser la fuente económica para el autofinanciamiento del proyecto. Tiene un gerente de producción dedicado a la producción de hortalizas (tomate, cebolla, chile dulce, repollo...), granos básicos (maíz, frijol, sorgo), frutales (uva). La producción industrial tiene una alta demanda y se maneja en forma independiente.

c. Sub-proyecto educativo.

Este sub-proyecto se encuentra compuesto por: Guardería, kinder, escuela primaria e instituto vocacional. Es coordinado por la directora del colegio.

Se brinda servicio atendiendo a los hijos de las madres ellas se capacitan y trabajan. Además la educación primaria y secundaria es ofrecida a los habitantes de la zona.

d. Sub-proyecto reforestación.

Es el sector menos desarrollado; recientemente se ha contratado un ingeniero responsable. Se busca establecer un bosque energético y realizar actividades en pro del medio ambiente.

4. Aspectos Físicos.

En Proyecto no cuenta con inventarios, los datos siguientes se señalan para dar una idea general de la magnitud del proyecto.

a. Información General.

- 2 pozos y 2 tanques.

- Instalaciones:

56 viviendas.

2 oficinas (una en Tegucigalpa y una en NP)

1 casa de huéspedes.

1 clínica.

1 salón comunal.

1 Kinder, guardería y sala cuna.

1 escuela.

1 colegio.

1 fábrica de tejas.

2 bodegas (fertilizantes-pesticidas y herramientas.)

- 8 vacas y vaquillas de engorde.

- Maquinarias y equipo.

- 3 Tractores en buenas condiciones
- 3 bombas de riego
- 2 Arados
- 1 mnsra
- 300 lances de tubería de 6,8 y 10 pulgadas
- 1 Sembradora de precisión
- 2 Fumigadoras
- 1 Desgranadora de maíz
- 1 Aporcadora
- 1 Cultivador

b. Areas de la Finca.

- Area total 900 mz.
- Cultivos
 - 80 mz caña.
 - 100 mz granos básicos.
 - 20 mz hortalizas y frutales (14 mz con riego por goteo).

5. Aspectos Económicos.

Las principales fuentes de ingreso son en orden de importancia: préstamos bancarios, producción y donaciones.

Actualmente el proyecto enfrenta grandes compromisos financieros por falta de puntualidad en los pagos de las deudas contraídas. Debido a estos atrasos la deuda se ha duplicado en los últimos 2 años.

Los servicios de educación y salud que el proyecto brinda

a la región ocasionan grandes salidas de capital que no generan ningún ingreso; las cuotas que se cobran por éstos servicios son simbólicas.

No se trabaja con base en presupuestos y los fondos se orientan de manera informal para cubrir los acontecimientos imprevistos de forma inmediata.

6. Aspectos Administrativos.

Las funciones administrativas en general no se aplican en su totalidad lo cual es uno de los problemas medulares del proyecto. Hay diferencias entre los distintos sub-proyectos.

a. Planificación.

En general no existen planes a corto, mediano y largo plazo. La dirección afirma que el proyecto se transformará en un pueblo independiente dentro de 3 años; sin embargo se observa que improvisan las actividades a realizar.

b. Organización.

No existe un organigrama institucional, ni manual de funciones de los empleados; esto genera confusión, dualismo y sub-utilización de los recursos humanos.

El proyecto mantiene la diferenciación de los sub-proyectos que la componen.

c. Dirección.

Se maneja un tipo de dirección vertical en la toma de decisiones y en general en la mayoría de actividades que se realizan en el proyecto. Se percibe que cada sub-proyecto tiene una relativa libertad de acción, pero siempre que se mantenga una plena identificación con los criterios de la dirección.

d. Coordinación.

La coordinación que existe entre los diferentes sub-proyectos y la administración general del proyecto es informal, pero tratan de apoyarse mutuamente. Existe coordinación en los sub-proyectos pero a nivel de proyecto global tienen pocas reuniones para la integración de actividades.

e. Control.

Existe credibilidad en los empleados, por lo que las actividades de supervisión son mínimas e informales. Los asuntos contables se manejan a nivel de oficina, pero con poca confrontación con la realidad en el campo.

7. Manejo de Recursos Humanos.

La cantidad de profesionales disponibles es suficiente; el proyecto cuenta con un grupo amplio de personal técnico y administrativo.

La selección del personal se realiza en forma empírica, tomando en cuenta la capacitación de las personas de acuerdo a las necesidades del proyecto.

El personal se encuentra motivado sobre todo por la credibilidad en su directora.

El personal no recibe capacitación para su actualización. Y da la impresión de que se puede explotar mucho más su potencial favoreciendo un sistema más participativo.

9. Diagnóstico Estratégico.

El análisis FODA (o DOFA) combina los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) con los aspectos externos (Oportunidades Amenazas) para identificar estrategias adecuadas a cada situación.

- a) Se elaboró un análisis DOFA para el proyecto Nuevo París en General (ver Cuadro 1)
- b) Evaluación de factores internos.

El proyecto NP está calificado como regular, porque el promedio ponderado resultó igual a 2.20 (cuenta con más debilidades que fortalezas), no llega a 2.50 que es un promedio mínimo aceptable de equilibrio entre debilidades y fortalezas (ver cuadro 2)

- c) Evaluación de factores externos.

En la evaluación de los factores externos el proyecto NP puede calificarse como regular, porque el promedio ponderado resultó igual a 2.35 (enfrenta más amenazas que oportunidades)

Cuadro 1 Diagnóstico FODA del proyecto Nuevo Parniso en general, elaborado estudiantes PIA. 19 de marzo de 1994.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado. 2. Infraestructura. 3. Tierra; 900 m². 4. Maquinaria y equipo. 5. Mano de obra. 6. Personalidad Carismática de Sor María Rosa. 7. Filosofía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias Administrativas. <ul style="list-style-type: none"> - Falta de Metas reales. - Dirección Vertical. - Falta de controles. - Poca coordinación. 2. Falta visión empresarial. 3. Ingresos inestables. 4. Grandes egresos por servicios sociales a la zona. 5. Deuda millonaria.
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad y prestigio de Sor María Rosa. 2. Mercadeo nacional e intern. de los productos agrícolas, artesanales e industriales. 3. Apoyo de diversas instituc: EAP, FMS, FOHCOVL.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar ingresos por producción. 2. Mejorar los sistemas de mercadeo. 3. Formular proyectos de protección ambiental. 4. Dar a conocer el Proyecto. 5. Desarrollar convenios con instituc. que apoyen, eje. EAP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación del personal. 2. Elaborar un plan operativo. 3. Delimitar funciones de los empleados. 4. Buscar fondos para los servicios sociales que se brindan.
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de crédito, no ser sujeto de crédito. 2. Competencia. 3. Invasiones. 4. Riesgo de embargo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar uso de recursos. 2. renegociar deudas. 3. Reducción de gastos. 4. Buscar otras fuentes de financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una auditoría para encontrar posibles problemas contables. 2. Reorganizar el sistema administrativo. 3. Priorizar compromisos. 4. Amortizar deudas.

Cuadro 2 Matriz de evaluación de factores internos,
Elaborado por estudiantes PIA. 19 de marzo de 1994.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	PROMEDIOS PONDERADOS	% INDIVIDUAL	% ACUMULADO
1. Personal motivada.	0.10	3	0.30	10%	10%
2. Infraestructura	0.15	4	0.60	15%	25%
3. Maquinaria y equipo.	0.10	4	0.40	10%	35%
4. Filosofía.	0.05	3	0.15	5%	40%
5. Deficiencias administrativas	0.05	2	0.10	5%	45%
6. Falta de visión empresarial	0.10	2	0.20	10%	55%
7. Ingresos inestables.	0.20	1	0.20	20%	75%
8. Deuda millonaria.	0.25	1	0.25	25%	100%
TOTALES	1.00		2.20	100%	

no llega a 2.50 que es un promedio mínimo aceptable de equilibrio entre amenazas y oportunidades (ver cuadro 3)

Si se comparan los aspectos internos con los externos se observa que tiene más oportunidades que fortalezas, o sea que puede tomar como punto de apoyo las oportunidades que el medio le ofrece.

d) Diagrama de pareto de factores internos.

Con los cuadros anteriores se graficó el diagrama de pareto para los factores internos que aparece en la figura derecha.

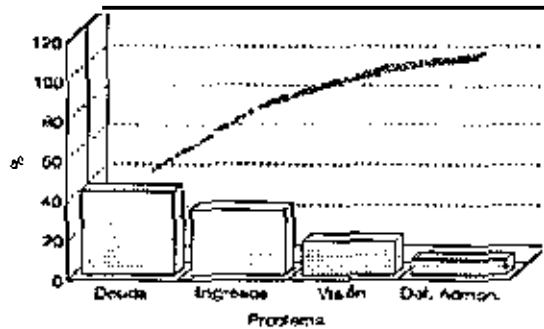


Figura N 1

Gráfico de Pareto para los factores internos.

e) Diagrama de pareto de factores externos.

Con la evaluación de los factores externos se graficó un diagrama de pareto para los factores externos que aparece en la gráfica derecha.

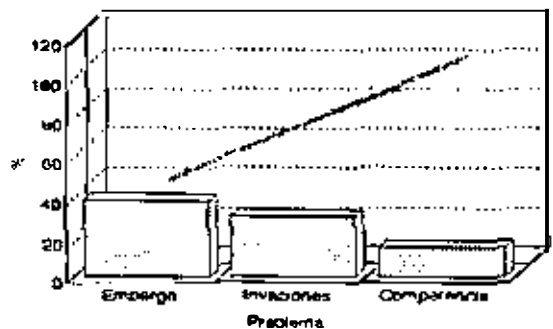


Figura 2.

Diagrama de pareto para los factores externos.

Cuadro Nº 3 Matriz de evaluación de factores externos. Elaborado por estudiantes PIA, 19 de marzo de 1994.

OPORTUNIDAD Y AMEHAZA	PONDERACION	CLASIFICACION	PROYECTOS PONDERADOS	% INDIVIDUAL	% ACUMULADO
1. Credibilidad y prestigio de ser.	0.10	3	0.30	10%	10%
2. Mercado nacional e internacional.	0.20	4	0.80	20%	30%
3. Apoyo institucional.	0.15	4	0.60	15%	55%
4. Competencia.	0.10	2	0.20	10%	55%
5. Inovaciones.	0.20	1	0.20	20%	75%
6. Riesgo de embargo.	0.25	1	0.25	25%	100%
	1.00		2.35	100%	

9. Diagrama Causa - Efecto.

Para representar el problema central con sus causas y consecuencias se utilizó un digrama en forma de árbol como aparece a continuación:

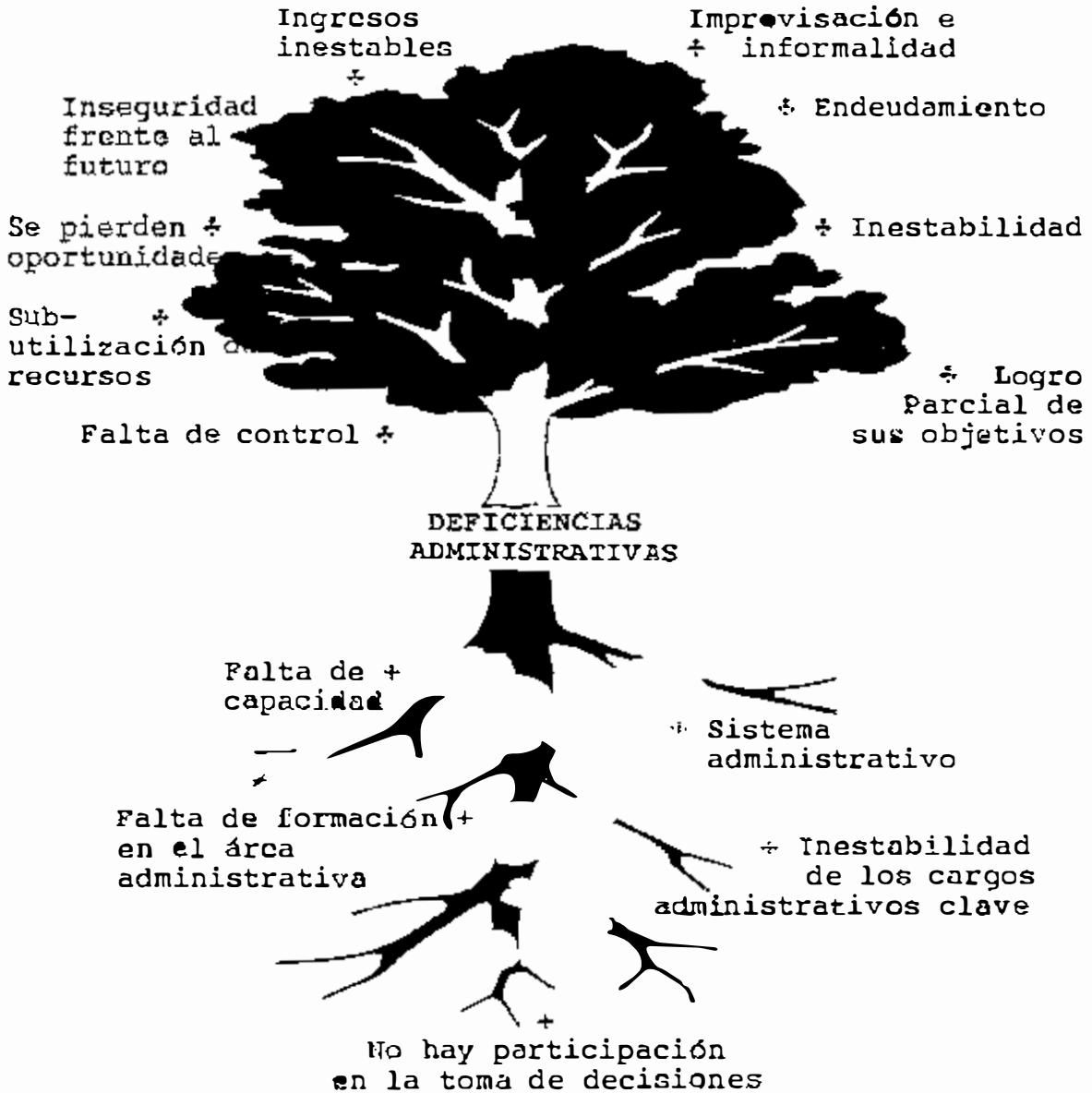


Figura 3 Diagrama Causa-efecto.

10. Diagrama de alternativas Como - Como.

Una forma de representar y ordenar los pasos a seguir en la implementación de las alternativas es el diagrama "Como- Como" que se muestra a continuación.

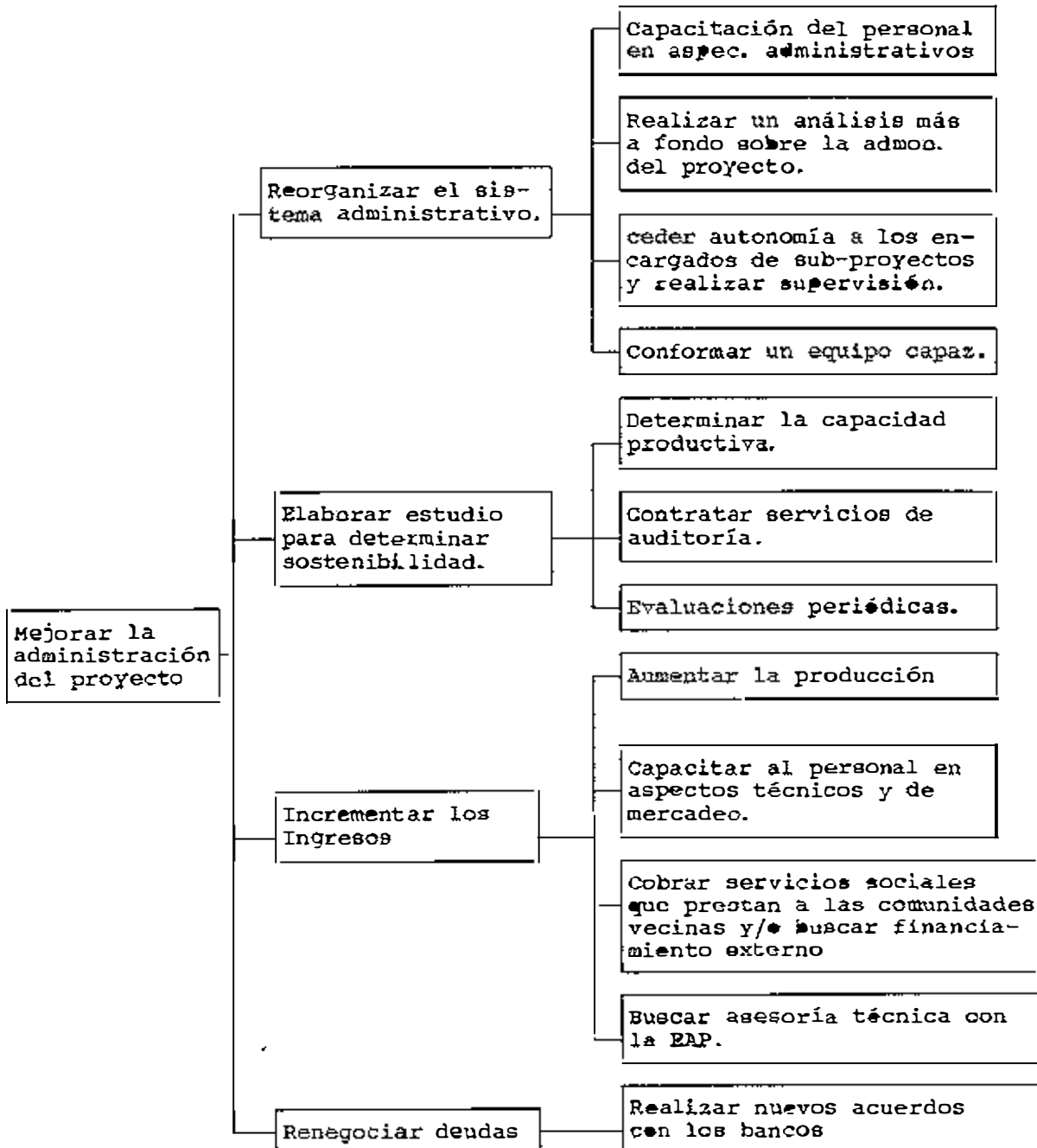


Figura 4. Diagrama "Cómo-Cómo"

11. Recomendaciones preliminares.

1º Determinar un cronograma de actividades de las alternativas presentadas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

En forma inmediata:

- * Renegociar las deudas.
- * Aumentar la producción.

Corto Plazo:

- * Capacitación del personal.
- * Realizar un análisis administrativo a fondo.
- * Determinar la capacidad productiva.
- * Contratar servicios de auditoría.
- * Cobrar servicios sociales que se prestan a las comunidades vecinas y/o buscar financiamiento externo.

Mediano Plazo:

- * Ceder autonomía a los encargados de los sub-proyectos y realizar supervisión.
- * Conformar un equipo capaz.
- * Buscar asesoría técnica con la EAP.

Largo Plazo:

- * Creadas las condiciones óptimas de desarrollo darle total autonomía al pueblo de Nuevo Paraíso e implementar acciones similares en otras zonas del país.

2º Implementar en esta organización un organigrama de tipo

matricial y acompañarlo con un manual de definición de funciones de cada puesto clave. El organigrama como aparece en la figura siguiente:

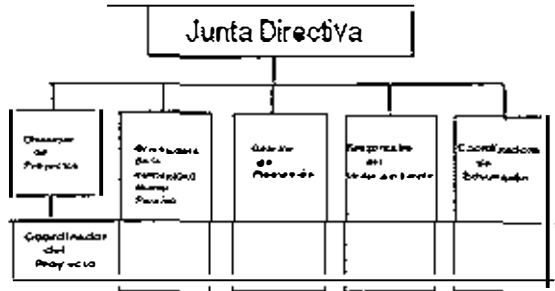


Figura 5 Organigrama tipo matricial.

G. Calidad Total.

El día martes 7 de junio de 1994 se inició un proceso de Calidad Total con los encargados del proyecto Nuevo Paraíso. En esta primera reunión se presentaron las bases esenciales de la Calidad Total, por parte del Ing. Hector Murcia y el autor de la presente tesis, y se efectuaron prácticas para ejercitar a los asistentes en la metodología propuesta.

Inmediatamente se formaron los llamados "Círculos de Calidad" y se aplicó la metodología para identificar y resolver los problemas del proyecto Nuevo Paraíso.

El trabajo de los Círculos de Calidad generó el diagnóstico por sub-proyectos y demás elementos de la planeación estratégica como se detalla en el siguiente apartado.

H. Planeación Estratégica.

La primera reunión se llevó a cabo el día 7 de junio de 1994 en el salón comunal de Nuevo Paraíso. En esta reunión buscó capacitar a los participantes en los elementos básicos de la Planeación Estratégica, como parte de la Calidad Total.

Al comenzar el proceso de Planeación Estratégica los círculos de calidad compartieron espontáneamente sus expectativas frente al trabajo a realizar. Percibían que era una oportunidad para compartir experiencias, para hacer un alto en el camino y ver lo que se había hecho. Al contemplar su situación actual reconocían que el sistema de trabajo no les había dado los frutos esperados de desarrollo y bienestar.

Se les motivo a involucrarse de lleno en un proceso de planeación participativo, señalando el potencial de recursos humanos y económicos de que dispone el proyecto.

1. Establecer objetivos, estrategias y misión actual.

En este primer paso se le pidió a la directora y fundadora del proyecto, Sor María Rosa, que expusiera cual era el fin del proyecto, qué objetivos perseguía y con que estrategias se pretendía llegar a las metas fijadas.

Las respuestas fueron directas y concretas. La misión del proyecto era formar un pueblo nuevo a partir de madres solteras y sus hijos; la estrategias se presentaron de igual forma, para llegar a esto había que trabajar, hacer producir la tierra, las industrias; prepararse por medio de la

educación.

Se evidenció en esta parte la ausencia de planes formalmente realizados. La personalidad práctica y emotiva de la directora del proyecto ha ido generando en el transcurso del tiempo las distintas iniciativas que se han seguido.

2. Investigación externa para identificar amenazas y oportunidades.

Se identificaron las amenazas y oportunidades que el proyecto N.P. encuentra en el medio (la información se incluye en los cuadros foda citados más adelante).

3. Investigación interna para identificar debilidades y fortalezas.

Se identificaron las debilidades y fortalezas que el proyecto N.P. tiene a nivel interno (la información se incluye en los cuadros foda citados más adelante).

4. Análisis de formulación de estrategias.

Se hizo un análisis FODA del proyecto en general (ver cuadro 4) y se inició el proceso de realizar el análisis FODA para cada sub-proyecto, los involucrados en cada sub-proyecto trabajaron durante la semana en sus respectivas secciones.

En la segunda reunión fué el 14 de junio de 1994. Se comenzó comparando el diagnóstico estratégico realizado por los estudiantes de El Zamorano y el diagnóstico estratégico realizado por los empleados del proyecto. Se observó una gran

Cuadro 4 Análisis DOFA general del Proyecto Nuevo paraíso. Elaborado por los encargados del Proyecto, el 7 de junio de 1994.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de diversas instituciones públicas y privadas. 2. Oportunidades de capacitación. 3. Mercado nacional e internac. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo de Sor María Rosa. 2. Medios de Producción (tierra, maquinaria...) 3. Recurso humano. 4. Campos de trabajo definidos. 5. Infraestructura. 6. Filosofía. 7. Trabajo. 8. Ubicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apatía, desinterés y desmotivación. 2. Individualismo. 3. Inestabilidad económica. 4. desorganización. 5. debilidades administrativas. 6. Indefinición legal. 7. Inestabilidad de los benefic. 8. Poca experiencia en un proyecto de autofinanciamiento. 9. Falta visión empresarial. 10. Carga social. 11. Diversas formas de ver el proyecto. 12. clientes heterogéneos.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica (insumos caros y productos baratos). 2. Crisis energética. 3. Clima imprevisible y difícil. 4. fama adversa del proyecto. 5. Invasión de las propiedades. 6. Embargo por parte de los bancos. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Favorecer la buena imagen de Sor. 2. Gestionar créditos. 3. Aprovechar las diversas Instituc. 4. Elaborar proyectos específicos. 5. Incrementar la producción. 6. Capacitación. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar al personal existente. 2. Capacitación. 3. Lograr asesorías (legal, técnica y administrativa). 4. Trabajar en grupos de apoyo. 5. Elaborar un plan operativo.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica (insumos caros y productos baratos). 2. Crisis energética. 3. Clima imprevisible y difícil. 4. fama adversa del proyecto. 5. Invasión de las propiedades. 6. Embargo por parte de los bancos. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la producción. 2. Buscar nueva fuentes de fondos. 3. Producción eléctrica alternat. 4. Reducción de gastos. 5. Lograr la sostenibilidad. 6. Mejorar tecnología. 7. eficiencia en el uso de recursos. 8. Renegociar deudas. 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor esfuerzo. 2. Concientización permanente. 3. Participación de la comunidad.

coincidencia entre ambos diagnósticos.

Seguidamente los encargados de cada sub-proyecto presentaron al resto del grupo su respectivo diagnóstico, el grupo hizo las preguntas y correcciones que creyó necesarias y se logró establecer para cada sub-proyecto un diagnóstico definitivo (ver anexos 6.7.8.9).

5. Elementos para una Programación.

En la tercera reunión, realizada el 21 de junio de 1994, se especificaron las necesidades por sub-proyecto, el tipo de colaboración que se requiere y la institución que se estima puede contribuir para satisfacer la necesidad detectada. (ver anexo 10).

Además, en esta reunión se presentó un esquema para lograr la programación por sub-proyecto como un paso previo a la elaboración de un plan general de trabajo del proyecto. Luego se pasó al trabajo por sub-proyecto quedando pendiente la presentación de la programación por sub-proyectos para la siguiente semana.

El día 28 de junio de 1994 se realizó la cuarta reunión. En este día se trató de llegar a conclusiones. Cada sub-proyecto presentó su programación y el grupo hizo las preguntas y correcciones que creyó necesarias; así, se logró establecer para cada sub-proyecto una programación definitiva (ver anexos 11.12.13.14.15.16.). El sub-proyecto producción

presentó por separado su programación para la carpintería, la tejera (cielos de Honduras) y la agrícola.

6. Condiciones necesarias para la ejecución de la Planeación Estratégica.

Como fruto del proceso de Planeación Estratégica cada sub-proyecto elaboró una programación tentativa. Para esto se partió de las estrategias formuladas en base a la identificación de la situación interna y externa al proyecto.

Se determinaron además dos condiciones necesarias para la ejecución de la Planeación Estratégica:

1º A nivel interno del proyecto (N.P.).

Que forme un Consejo Coordinador integrado por los encargados de cada sub-proyecto y dirigido por un administrador agrícola, para continuar el proceso de Planificación Estratégica.

a. El Consejo Coordinador se encargará de:

- (1) Redefinir la misión del proyecto.
- (2) Fijar objetivos.
- (3) Determinar estrategias.
- (4) Definir políticas.
- (5) Revisar la ejecución de las estrategias.
- (6) Medir resultados y tomar medidas correctivas.

c. El consejo coordinador tendrá la responsabilidad de aprobar la programación y supervisar su ejecución por parte de cada sub-proyecto.

2º A nivel del Organismo Ejecutor (S.A.N.).

Implementar un plan de acción de emergencia.

- a. Cuyo objetivo general será: Lograr que el Proyecto "Nuevo Paraíso" recobre la credibilidad en materia institucional, administrativa, de contabilidad, técnica y de servicios para que pueda aportar significativamente al desarrollo rural de la zona.
- b. El plan de acción de emergencia tendrá tres etapas:
 - (1) Reestructuración institucional.
 - Gestión financiera.
 - Actualizar la contabilidad.
 - Revisión de aspectos legales.
 - Contratación de Administrador General.
 - (2) Reorganización interna.
 - Elaborar instrumentos básicos de organización: organigrama, manual de funciones, manual de normas y procedimientos, reglamento interno.
 - Evaluación, selección y contratación de personal.
 - (3) Elaboración de un plan de trabajo.

I. Análisis de la Contabilidad.

Para completar el análisis administrativo es necesario incluir, en la medida de lo posible, un apartado referente a los aspectos contable y financiero. Sin embargo es necesario señalar que el valor del análisis tiene la solidez de los

SOCIEDAD AMIGOS DE LOS NIÑOS
BALANCE GENERAL
AL 31/10/94

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja	13,530.00	
Bancos	3,83,032.31	
Cuentas por cobrar	655,884.62	
Préstamos por cobrar	115,380.81	
Total circulante		4,167,827.74

FIJO

Inmuebles	3,907,276.85	
Mobiliario y equipo	550,586.52	
Vehículos	1,279,263.73	
Maquinaria y equipo	754,026.95	
Otros activos	600.00	
Instalaciones varias.	227,225.23	
Total Fijo		6,718,979.28

DIFERIDO

Pagos por adelantado	18,728.81	
Total diferido		18,728.81

TOTAL ACTIVO

10,905,535.83

PASIVO

CIRCULANTE

Cuentas por pagar	639,315.95	
prestamos por pagar	6,236,402.50	
Total circulante		6,875,718.45

FIJO

Documentos por pagar	422,062.01	
Total fijo		422,062.01

PATRIMONIO

Patrimonio	3,607,755.37	
Total patrimonio		3,607,755.37

TOTAL PASIVO

10,905,535.83

Fuente Contabilidad de la Sociedad Amigos de los Niños.

datos en que se apoyan y que en el caso de NP estos no son consistentes.

1. El Inventario y su valoración.

En NP no existe una relación detallada de los bienes y valores que constituyen el proyecto. Se ha iniciado un proceso para generar inventarios por sub-proyectos, pero por lo extenso e incompletos que son los resultados en el presente se considera impropio incluirlos en el estudio, incluso como anexo.

2. El Balance de Situación.

Los datos de que se dispone son incompletos y no están actualizados, por eso al analizarlos es necesario afirmar que cualquier comentario al respecto no es válido para establecer comparaciones con otros proyectos o con otros años.

Para realizar el análisis del balance se parte de los datos que presenta el siguiente cuadro:

Con esta base se establecen las relaciones o razones contables que permiten obtener varios índices:

a. Solvencia general.

$$\begin{array}{l} \text{SOLVENCIA} \\ \text{GENERAL} \end{array} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{10,905,535.83}{7,287,780.46} = 1.494$$

El proyecto no tiene solvencia, el mínimo aceptable en esta relación es igual a 2.

b. Liquidez.

$$\begin{array}{l} \text{LIQUIDEZ} \\ \text{GENERAL} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{4,167,827.74}{6,875,718.45} = 0.606$$

El proyecto no llega, en esta relación a 1 que es el mínimo aceptable, incluso lo recomendable es 2 o más.

c. Garantía Física.

$$\begin{array}{l} \text{GARANTIA} \\ \text{FISICA} \end{array} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Fijo}} = \frac{6,718,979.28}{7,297,780.46} = 0.920$$

En este caso los números nos indican que la garantía física del proyecto es mucho menor que 2, que es el mínimo aceptable. Sin embargo es necesario aclarar que tanto MP como SAN poseen recursos, sobre todo terrenos, que no son adecuadamente valorados en el inventario, esto invertiría totalmente la relación incluso superaría en mucho la relación mínima aceptable de 2.

d. Independencia Financiera.

$$\begin{array}{l} \text{INDEPENDENCIA} \\ \text{FINANCIERA} \end{array} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital contable} + \text{Pasivo total}} \times 100$$

$$\frac{3,607,755.37}{3,607,755.37 + 7,297,780.46} \times \frac{100}{10,905,535.83} = \frac{360,775,537}{10,905,535.83} = 33.08 \%$$

Se puede observar que NP enfrenta serios problemas para una independencia financiera ideal, sin que los números presenten una situación de quiebra. Incluso, considerando que los bienes no están adecuadamente valorados, el 33 % muestra que el proyecto puede hacer frente a sus compromisos financieros a partir de sus recursos.

Con los datos existentes fue imposible realizar un análisis dinámico (beneficio, beneficio/costo y rentabilidad de la inversión) de las actividades productivas.

3. Otros.

Es oportuno incluir en este apartado, en base a los datos disponibles, los siguientes comentarios:

- * Los gastos financieros son mayores que los ingresos.
- * Las donaciones son esporádicas.
- * Las aportaciones y donaciones son significativas, esto pone en entredicho su carácter de autosuficiencia.
- * Las aportaciones que se reciben se equiparan con los egresos por ayudas sociales.
- * Los costos de producción son similares a los ingresos por ventas.

V. CONCLUSIONES.

Las conclusiones del presente estudio se presentan divididas en tres partes, sobre: revisión de literatura, la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

A. Conclusiones sobre la Revisión de Literatura.

Los diversos autores consultados ofrecen una base conceptual para entender la problemática en torno al tema del subdesarrollo, caracterizan el sector rural y establecen la finalidad de los proyectos de desarrollo en el contexto actual.

1. Aspectos Conceptuales.

- a. Es determinante que el investigador se inserte en la práctica social cotidiana del sector subdesarrollado para examinar la realidad, ya que cada situación concreta es fruto de su evolución histórica.
- b. Los proyectos de desarrollo integral son necesarios para invertir la tendencia de fuga de capitales hacia los polos desarrollados atrayendo profesionales y recursos económicos a la zona.
- c. El crecimiento económico no conduce necesariamente a la

- c. El crecimiento económico no conduce necesariamente a la igualdad social. No se pueden separar los objetivos económicos de los sociales.
- d. Mas allá del ingreso y el rendimiento, es importante alcanzar el desarrollo sostenible, educación, salud, entre otros factores, que conllevan al bienestar de la personas.
- e. Los proyectos de desarrollo deben estar unidos a los procesos dinámicos de desarrollo en forma lógica y racional concretando así los planes y programas nacionales.

2. Sector Rural.

- a. En el sector rural se presentan:
 - deficiencias en la tenencia y uso de la tierra,
 - tendencia a concentrar la tierra en fincas grandes,
 - escasa disponibilidad y orientación de los servicios de capital requeridos (compra de insumos),
 - tecnologías y métodos administrativos inapropiados.
- b. Es prioritario en el sector rural la implementación de

tecnologías apropiadas para la producción agrícola, pero habrá que desarrollar también la agroindustria e industria para reducir el riesgo que conlleva el sector primario.

- c. Es básico asegurar la producción del alimento nacional (seguridad alimentaria) e impulsar el cultivo de productos de exportación para generar divisas.

3. Proyectos.

Las ventajas que los proyectos de desarrollo pretenden alcanzar son:

- a. Obtener un mejor aprovechamiento de los recursos por medio de la implementación de tecnologías apropiadas.
- b. Apoyar los intereses de los grupos menos favorecidos al crear una infraestructura de mercado (aspectos físicos y de negociación).
- c. Brindar acceso y disponibilidad al capital y capacitar en los aspectos técnicos y administrativos; a la vez que fomentar el hábito de ahorro como momento previo a la inversión.
- d. Reducir la brecha socio-económica existente entre regiones desarrolladas y menos desarrolladas.
- e. Incorporar el criterio social y humanista al concepto administrativo, frecuentemente limitado a la eficiencia física y económica.

- f. Evitar las migraciones del campo a la ciudad al ofrecer oportunidades para la mano de obra y los servicios de la vida urbana, configurando una regionalización del entorno rural.
- g. Reflejar la tendencia moderna a la agregación de recursos en el sector rural, a la vez que recoger una herencia cultural en América Latina, que desde su origen tiende al comunitarismo.
- h. Combinar la eficiencia económica, decencia moral, justicia social y administración democrática para una mejor distribución de los beneficios.
- i. Pretender alcanzar un equilibrio entre sus componentes económicos y sociales, entre la comunidad rural y la economía nacional; y tratar de crear un equilibrio geográfico-espacial y ecológico.

B. Conclusiones sobre la Metodología Aplicada.

1. La participación e investigación simultáneas permitieron la inserción en el campo de trabajo logrando profundidad en la información obtenida, confiabilidad de la misma, un adecuado nivel de confianza con la población del Proyecto y la cantidad de tiempo necesaria para obtener los datos.
2. Implementación de los métodos de Calidad Total y de Planeación Participativa los cuales permitieron profundizar el diagnóstico de la institución y sentaron

las bases para la creación de un plan de trabajo global.

3. Al residir en el Proyecto se estableció una excelente relación con empleados y beneficiarios, esto permitió obtener una amplia, minuciosa y confiable información sobre el sistema y los procedimientos administrativos. Sin embargo fue un reto a la objetividad, ya que al estar tan cerca de los sujetos de estudio necesariamente surgen nexos que pueden llevar a juicios subjetivos.
4. Se obtuvo una valiosa experiencia en cuanto a lo que es un proyecto de desarrollo, (administración, percepción de las personas y la vivencia dentro del sistema).
5. Utilizando una adecuada combinación de varios métodos de investigación se obtuvieron resultados mas completos de la evaluación realizada al Proyecto.
6. Fue oportuno involucrar en el estudio a un grupo de clase. Esto fue provechoso tanto para estudiantes como para los encargados del proyecto, ya que es a partir del aprendizaje que surgen los cambios.
7. Se dió origen a un proceso, en sí irreplicable, base para la institucionalización de los cambios propuestos, a la vez que con los Círculos de Calidad se crean centros de reflexión permanente para la adaptación a una realidad en constante cambio.

C. Conclusiones sobre los Resultados Obtenidos.

Las conclusiones del presente análisis administrativo son las siguientes:

1. La situación actual del Proyecto Nuevo Paraíso es en gran parte el reflejo de la evolución del organismo ejecutor (S.A.N.). En su historia se destacan tres hechos determinantes:
 - a. La vida y la personalidad de Sor María Rosa han dado origen a un tipo particular de proyectos caracterizado por una atención inmediata al sector menos favorecido de la sociedad, especialmente a la niñez.
 - b. A raíz del fallecimiento del P. Arsenault la S.A.N. perdió el elemento clave en lo administrativo, haciéndose obvio en esas circunstancias la ausencia de un sustituto adecuado para tan delicado puesto.
 - c. Al romperse la relación institucional entre la S.A.N. y S.O.S. Internacional ambas entidades se vieron obligadas a comenzar un profundo proceso de reestructuración.
2. En general las funciones administrativas no se aplican a cabalidad.
 - a. Planificación:
 - † Se carece de metas y objetivos definidos con

precisión. Inicialmente se fijaron muchos y grandes objetivos, en la actualidad se dice que el fin es "formar un pueblo", pero no hay políticas, procedimientos y métodos establecidos para llegar a este fin.

- † La planificación es informal, la referencia escrita que existe ha sido elaborada para solicitar financiamiento y no como instrumentos que orienten la acción.
- † Teóricamente se han de subsidiar los servicios sociales con los proyectos productivos, pero no se ha estimado el costo de estos (vivienda, educación, salud...) ni la productividad, ni la rentabilidad de las actividades productivas.
- † Los beneficiarios directos de N.P. no participan en la orientación del proyecto, son considerados objetivos y no sujetos de su desarrollo.

b. Organización:

- † El proyecto se compone de cuatro sub-proyectos: unos de promoción social y otros productivos.
- † Se cuenta con tierra, instalaciones, maquinaria, equipo y personal, con oficinas en la zona y en Tegucigalpa.

- ✦ El proyecto carece de instrumentos de organización como ser: organigrama oficial, manual de funciones, manual de normas y procedimientos, reglamentos de trabajo, cronogramas, presupuestos, etc.
- ✦ Las funciones del personal no están definidas y la autoridad no es delegada debidamente.
- ✦ La selección del personal no sigue criterios objetivos.
- ✦ No funciona el Consejo de Administración, ni hay comités por áreas o funciones.
- ✦ Los recursos están complejamente interconectados con otros proyectos de la S.A.N..
- ✦ La contabilidad recoge una información incompleta, sin llegar a generar balances e inventarios que reflejen la situación real.

c. Coordinación:

- ✦ N.P. no tiene una coordinación eficiente (seleccionar en base a prioridades), con frecuencia hay actividades que compiten entre sí por recursos económicos, de personal u otros.
- ✦ No hay integración entre sub-proyectos.

d. Dirección:

- † Este Proyecto se maneja con un estilo vertical de Dirección y con una marcada "improvisación" en la toma de decisiones.
- † La asignación de recursos, funciones y prioridades no sigue criterios definidos.
- † La Directora del proyecto demuestra una gran personalidad carismática pero carente de la formación y capacidad técnica para la administración.

e. Control:

- † En N.P. no existe supervisión y control de diversas actividades y movimientos de recursos.
- † No se realizan evaluaciones, por lo que se desconoce el impacto real del proyecto.
- † Se carece de un sistema para medir el desempeño de la producción, el mercadeo y las finanzas.
- † No existen registros y el sistema de contabilidad no se ha llevado a cabalidad.

3. Los instrumentos gerenciales modernos de "Círculos de Calidad" y "Planeación Estratégica" han originado una mayor aplicación de las funciones administrativas, ya que en forma participativa:

- a. Se generó un diagnóstico estratégico del Proyecto

en general y uno para cada uno de los sub-
proyectos en particular.

- b. Se elaboró una lista completa de las necesidades de cada área y las instituciones que pueden contribuir a solventarlas.
 - c. Se escribió una programación para cada sub-proyecto.
4. Para la ejecución de las alternativas propuestas y para la necesaria revisión del proceso emprendido es indispensable la efectiva apertura de la dirección para que:
- a. Se integre el Consejo Coordinador de N.P.
 - b. Se restructure el Organismo Ejecutor (S.A.N.).

VI. RECOMENDACIONES.

Basados en los resultados obtenidos en el presente estudio se plantean recomendaciones que se consideran factibles para realizar en la situación actual de N.P.

A. Aspectos Institucionales.

Reestructurar el organismo Ejecutor de tal manera que sea capaz de continuar la obra de Sor María Rosa.

B. Aspectos Económicos- Financieros.

- * Actualizar la contabilidad y los estados financieros de la S.A.N. para obtener balances e inventarios que reflejen la situación actual del Proyecto.
- * Contratar los servicios de una firma auditora.
- * Renegociar las deudas.

B. Aplicación Administrativos.

1. Planificación.

- * Establecer metas y objetivos factibles que esten íntimamente identificados con los recursos económicos, técnicos y humanos con que cuenta el Proyecto.
- * Estimar el costo de los servicios sociales que el proyecto ofrece a la población (vivienda, educación,

salud, etc.) para luego establecer una relación entre estos y el beneficio que se obtiene de los proyectos productivos logrando averiguar si estos últimos pueden subsidiar a los primeros.

2. Organización.

- * Crear instrumentos de organización (Organigrama oficial, Manual de Funciones, Manual de Normas y Procedimientos, reglamentos de trabajo, Cronogramas, Presupuestos), con el fin de obtener una efectiva administración del Proyecto.

3. Coordinación y Dirección.

- * Contratar un Administrador Agrícola que dirija, organice, coordine, supervise y controle las diversas actividades y movimientos de recursos.
- * Crear un Consejo de Administración (al igual que comités por áreas o funciones) que logre una integración entre subproyectos para coordinar las actividades a realizar.
- * Asignar recursos existentes por subproyectos para lograr una adecuada distribución y uso de los mismos.

4. Evaluación y Control.

- * Evaluar al personal laborante para seleccionar y contratar nuevo recurso humano en base a los

instrumentos de organización adecuados a los objetivos del proyecto.

- * Elaborar registros.
- * Creación de un sistema funcional que mida el desempeño de la producción, el mercadeo y las finanzas.
- * Evaluar periódicamente el Proyecto por parte de la Dirección para conocer el impacto real del mismo.

5. Aspectos Técnicos.

- * Integrar un comité multidisciplinario que responda a las necesidades de la población.
- * Implementar un plan de trabajo por área productiva.
- * Elaborar planes de trabajo por nivel educativo.
- * Realizar una Evaluación de Impacto Ambiental y crear un comité encargado de los recursos naturales.

VII. RESUMEN

El Proyecto de desarrollo Nuevo Paraíso está ubicado en el municipio de Moroceli, El Paraíso. Fue fundado en 1989 por Sor María Rosa Leggol, con el objetivo de ofrecer a madres solteras y sus hijos una alternativa para mejorar su condición de vida, así como crear en la zona un polo de desarrollo. Se reconoce como organismo ejecutor a la Sociedad Amigos de los niños.

Nuevo Paraíso está formado por 4 subproyectos: vivienda, educación, producción agrícola y medio ambiente. Es financiado por medio de créditos bancarios, aportaciones de instituciones y otros; pero su objetivo central es llegar a ser autosuficiente en base a la producción agrícola, artesanal e industrial.

La finalidad de este estudio fue realizar un análisis administrativo y elaborar propuestas en para un adecuado funcionamiento.

Durante más de un año se permaneció cerca del proyecto, acompañando el desarrollo de su estilo de administración, básicamente se utilizó una metodología participativa, se partió de un diagnóstico realizado con los llamados "Círculos de Calidad" y se inició un proceso de "Planeación Estratégica".

En general las funciones administrativas son aplicadas en Nuevo Paraíso de forma muy particular, no se siguen los típicos esquemas de la administración de los proyectos de desarrollo. En especial es notoria la ausencia de controles, supervisión y evaluación. Esto lleva a que en muchos casos el proyecto este más cerca de la labor asistencial que de el fomento del desarrollo.

Por otra parte hay elementos que indican la cercanía del proyecto a los llamados "Proyectos Metas", proyectos hacedores de proyectos. Más allá de ser un Proyecto Integrado de Desarrollo es un conjunto de iniciativas, muchas veces improvisadas, que dan origen a muchos proyectos de producción y/o asistencia social.

La situación actual del Proyecto es un reflejo de la evolución y particularidad de su organismo ejecutor, marcado por la personalidad pragmática de su directora.

Dado los grandes compromisos financieros se recomienda que el proyecto integro algunos elementos básicos de la administración, que mida su capacidad de servicio social en relación a su realidad productiva y que desarrolle estructuras administrativas más sólidas que le permitan un mayor impacto en la zona.

VIII BIBLIOGRAFIA

- BARRE Raymond , El desarrollo Económico, fondo de cultura económica, Mexidco, Colección Popular, cuarta Edición. 1993.
- ECKSTEIN Shlomó y SYRQUIN Moshé, Introducción al análisis económico, Centro de Estudios Cooperativos Laborales, Israel, 1981.
- ESCOBEDO José Galván, Proceso administrativo, Editorial universidad estatal a distancia.
- FREED, DAVID, La Gerencia Estratégica. Legis Fondo Editorial, 1990, 389 pp.
- GOMEZ E. El control total de la calidad, como una estrategia de comercialización, Editorial Legis, Colombia, 1991.
- GUERRA Guillermo, Manual de administración de empresas agropecuarias, IICA, San José, 1992.
- KOTLER P. Y BLOOM P.M. Mercadeo de Servicios Profesionales, Editorial Legis, 1989.
- MARIÑO, Hernando, Gerencia de la Calidad Total, Tercer Mundo Editores, Colombia, 1992.
- MORENO Alonso, Ajuste Estructural y Modernización Agrícola en Honduras, Tegucigalpa, 1994.
- MURCIA Héctor, Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria, IICA, San Jose, 1985.
- PICHARDO, A. Evaluación del impacto social, Universidad de costa Rica. San José, C.R. 1989.
- POHORYLES Samuel, Introducción a la Planificación rural, Centro de Estudios Cooperativos Laborales, Israel, 1981.
- REYES Edwin Zuniga, Apología de un Angel, (Ensayo cristiano sobre la misión de Sor María Rosa), Graficentro, Tegucigalpa, 1989.
- SALLENAVE, J.P. Gerencia y planeación estratégica, Ed. Norma, Bogotá, 1895.
- SUNKEL Osvalds y PAZ Pedro, el subdesarrollo latíonamericano y la teoría del desarrollo Siglo XXI, 1974.
- TOMPSON, P.H. Círuculos de calidad, cómo hacer que funcionen, Ed. Norma, Colombia. 1992.
- TORO Guilleromor, Perfil Sectorial Agropecuario de Honduras, IICA, Tegucigalpa, 1994.

A H E X O S

ANEXO 1. HONORES Y RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR
SOR MARIA ROSA.

En 1969 las mujeres de Puerto Cortés la distinguen con el título de mujer de dicho puerto, primero de Centroamérica.

En 1970 se le otorga el "Botón Rotario" y se le hace Miembro Honorario del Club Rotario de Tegucigalpa.

En 1971 el gobierno de la República emite una estampilla en justo reconocimiento de su labor. En esa forma Honduras sabe valorizar la labor de Sor María Rosa en pro de la niñez desvalida.

En 1975 recibe la "Medalla de Oro" de parte del comité de asuntos femeninos de la Federación de Sindicatos de Trabajadores del Norte de Honduras (FESITRANH).

En Abril de 1975 es honrada nuevamente al conferírsele el anillo S.O.S. el que le fue entregado por el Dr. Hermann Gmeiner fundador S.O.S. Internacional. En esa oportunidad fue nombrada Coordinadora General para Centro América y Ecuador de la S.O.S. Kinderdorf Internacional de Austria.

En Septiembre de 1977 recibe en la ciudad de Nueva York el premio "El Buen Samaritano" que anualmente es otorgado por las organizaciones católicas estadounidenses (National Catholic Development Conference), con el objeto de premiar a personas e instituciones que se han entregado con altura y devoción a obras de amor humanitario. Sor María Rosa fue la primera persona en Latinoamérica en recibir este galardón.

En ese mismo año recibe un placa de reconocimiento a su labor en pro de la niñez desamparada de Honduras, de parte de la Comunidad Hondureña residente en Nueva York, E.U.A.

En Marzo de 1978 recibe Diploma de Reconocimiento por parte de la Comunidad Hondureña residente en Chicago Illinois, E.U.A.

En Mayo de 1978 es proclamada "Madre de Honduras 1978-1979" por la Federación de Asociaciones Femeninas de Honduras.

En Septiembre de 1979 recibe en sesión solemne de Cabildo Abierto y en ocasión de la celebración del cuarto centenario de la fundación de la capital de la República (Tegucigalpa) la "Hoja de Limquidámbar en Plata" siempre en reconocimiento a su gran labor humanitaria.

En el mismo mes y año es candidata por Honduras al Premio Internacional de "La mujer del Año" que anualmente se celebra en la ciudad de Saint Vincent, Valle de Acosta,

Italia, resultando una de las tres finalistas.

En 1986 es honrada por la Universidad de San Francisco Javier de Antigonish, Canadá, con el título de "Doctora Honoris Causa".

Ha recibido varios Diplomas de Honor y reconocimiento por parte de las Damasx Arabes Hondureñas, la Cruz Roja norteamericana de mujeres y el Instituto San Francisco de Tegucigalpa.

Fue miembro de la Junta directiva de la S.O.S. Kinderdorf Internacional de Austria y anualmente representa al tercer mundo en diversas congresos.

**ANEXO 2. DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA
EMPRESA AGROPECUARIA.**

Elaboración: HECTOR H. MURCIA, Ing. Agro., M.Sc en economía agrícola. Profesor Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras.
Revisión Y adaptación: Personal de extensión, sección de Gestión Rural, Programa de Desarrollo Rural, EAP, Zamorano, Honduras.

PARTE I

**MIREMOS LO QUE TENEMOS,
¿ EN QUE PODEMOS MEJORAR ?**

1. ASPECTOS FISICOS Y TECNICOS DE LA FINCA.

1.1. INFORMACION GENERAL.

- 1.1.1. ¿Dispone de Plano o Croquis?
- 1.1.2. ¿Tiene Análisis de Suelos?
- 1.1.3. ¿Sabe lo que podría producirse en todos los lotes de la finca?
- 1.1.4. ¿Está de acuerdo con lo que se produce?
- 1.1.5. ¿Tiene agua suficiente para la producción?
- 1.1.6. ¿Es buena la calidad del agua?
- 1.1.7. ¿Son suficientes las instalaciones?
- 1.1.8. ¿es bueno el uso actual de las instalaciones?
- 1.1.9. ¿Tiene maquinaria agrícola?
- 1.1.10. ¿Tiene herramientas?
- 1.1.11. ¿Practica conservación de suelos?

1.2. INFORMACION NUMERICA Y COMPARATIVA SOBRE AREAS PRODUCTIVAS.

- 1.2.1. Area Total (Manzanas).
- 1.2.2. Area con Cultivos Anuales (primera o postrera).
- 1.2.3. Area con Cultivos Permanentes.
- 1.2.4. Area en Guamil (más de un año)
- 1.2.5. Area en descanso (menos de un año)
- 1.2.6. Area con pastos naturales.
- 1.2.7. Area con pastos cultivados.
- 1.2.8. Area con bosque.
- 1.2.9. Area con estanques o lagunas.
- 1.2.10. Con otros usos agropecuarios.
- 1.2.11. Con otros usos no agropecuarios.

1.3. INFORMACION ESPECIFICA SOBRE CULTIVOS.

- 1.3.1. Cultivo Nº 1 _____
 1.3.1. Area Sembrada _____ manzanas.
 _____ % del Total.
 1.3.2. Producción por Período _____ qq.
 1.3.3. Rendimientos _____ (qq/mz).
 1.3.4. ¿Qué tecnologías usa? _____
 1.3.5. ¿Cuáles son los problemas

principales que se presentan en la producción del cultivo?
 (en orden de importancia).

- 1.3.2. Cultivo Nº 2 _____
 1.3.1. Area Sembrada _____ manzanas.
 _____ % del Total.
 1.3.2. Producción por Período _____ qq.
 1.3.3. Rendimientos _____ (qq/mz).
 1.3.4. ¿Qué tecnologías usa? _____
 1.3.5. ¿Cuáles son los problemas

principales que se presentan en la producción del cultivo?
 (en orden de importancia).

1.4. OTRAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (INCLUYENDO PRODUCCION FORESTAL)

Siguiendo un esquema metodológico similar al anterior, elabore y sintetice los principales indicadores, aspectos positivos y negativos que pueden ser señalados para otros cultivos o actividades pecuarias que desarrolle la finca.

1.5. RESUMA LOS PRINCIPALES PUNTOS DE FORTALEZA O DEBILIDAD PARA LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS ASPECTOS FISICOS Y TECNICOS.

2. ASPECTOS ECONOMICOS.

2.1. Invetario y su valor:

Haga una valoración de todo lo que tiene la finca en los siguientes aspectos.

- 2.1.1. Valor de la Tierra (Lps)
 2.1.2. Construcciones e Instalaciones.
 2.1.3. Maquinaria y Equipo.
 2.1.4. Materiales en Bodega.
 2.1.5. Dinero en Efectivo y Bancos.

Utilice códigos como estos:

Semilla Mejorada: SM	Fertilizantes químicos: FQ
Abonos Naturales: AN	Herbicidas: H
Insecticidas: I	Fungicidas: F
Nematicidas: N	•tros (Aclarar)

- 2.1.6. Deudas a Corto Plazo.
(detalle a quién y plazo menos de un año).
- 2.1.7. Deudas a Mediano Plazo.
(detalle a quién y plazo uno o dos años).
- 2.1.8. Deudas a Largo Plazo.
(detalle a quién y plazo más de dos años).
- 2.1.9. Capacidad de endeudamiento de la finca.
- 2.1.10. Ventajas y problemas principales de acuerdo al análisis del inventario.

2.2. Análisis de Ingresos y Gastos.

- 2.2.1. ¿Sabe lo que gana o pierde?
- 2.2.2. ¿Registra sus entradas y salidas?
- 2.2.3. ¿Cuánto produjo y vendió en el período anterior? (por cultivo)
- 2.2.4. ¿Cuáles son las ventajas y problemas globales de la finca de acuerdo con el estudio de ingresos y gastos?

2.3. RESUMA LOS PRINCIPALES PUNTOS DE FORTALEZA O DEBILIDAD PARA LA EMPRESA DE ACUERDO CON EL ESTUDIO DE SUS ASPECTOS ECONOMICOS.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

- 3.1. ¿Existen Planes a Corto Plazo? (< 1 año).
- 3.2. ¿Existen Planes a Mediano Plazo? (1-2 años).
- 3.3. ¿Existen Planes a Largo Plazo? (> 2 años).
- 3.4. ¿Cuenta con Asesoría para Planeación?
- 3.5. ¿Hay Organigramas?
- 3.6. ¿Hay Cronogramas?
- 3.7. ¿Usa Registros Físicos?
- 3.8. ¿Utiliza Registros Contables?
- 3.9. ¿Hay Capacidad Técnica para Dirección?
- 3.10. ¿Hay Capacidad Administrativa para Dirección?
- 3.11. ¿Se evalúan Resultados Físicos?
- 3.12. ¿Se evalúan Resultados Económicos?
- 3.13. ¿Hay asistencia técnica para administración?
- 3.14. ¿Dedica tiempo suficiente para la dirección de la finca?
- 3.15. RESUMA LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES DE FORTALEZAS Y DEBILIDAD DE LA EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO.

4. ASPECTOS SOCIALES DE LA FINCA.

- 4.1. ¿Tiene servicio de agua?
- 4.2. ¿Cuenta con servicio de luz?
- 4.3. ¿Hay servicio telefónico?
- 4.4. ¿Es adecuada la vivienda familiar? (describala).
- 4.5. ¿Saben leer y escribir los miembros de la

familia?

- 4.6. ¿Es bueno el nivel de nutrición?
- 4.7. ¿Hay buen nivel de salud?
- 4.8. ¿Indicadores en niños menores de diez años:
(peso, estatura...).
- 4.9. Se mantiene ocupados todo el tiempo los miembros de la familia (nº de personas que trabajan en la finca)
- 4.10. ¿Hacen trabajos asalariados?
- 4.11. RESUMA LOS PRINCIPALES PUNTOS DE FORTALEZA O DEBILIDAD DE LA EMPRESA EN SUS ASPECTOS SOCIALES.

5. ASPECTOS JURIDICOS Y OTROS.

Indique si existen problemas de titulación, contratos laborales y jurídicos de todo tipo que afecten la marcha de la finca. Ordénelos (priorícelos de acuerdo con la metodología usada).

- 5.1. ¿Tienen título de propiedad?
- 5.2. ¿Tenencia de la tierra? (de uso, alquilada, dominio pleno, otros).
- 5.3. Otros aspectos.

PARTE II.

VEAMOS DE LA FINCA HACIA AFUERA.

¿ QUÉ PODEMOS HACER EN CONJUNTO CON NUESTRA COMUNIDAD ?

1. ASPECTOS DE MERCADEO.

- 1.1. ¿Es buena la calidad de los productos?
- 1.2. ¿Comercializa sus productos? (donde, hace cuanto, forma, condiciones...)
- 1.3. ¿Hay información de precios y mercados? (fuentes).
- 1.4. ¿Hay capacitación en mercadeo?
- 1.5. ¿Existen intermediarios?
- 1.6. RESUMA LOS PUNTOS PRINCIPALES BUENOS Y MALOS DE ESTA FINCA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS ASPECTOS DE MERCADEO.

2. RELACIONES EXTERNAS.

- 2.1. ¿Hay apoyo de instituciones? (cuáles)
- 2.2. ¿Se coordinan estas instituciones?
- 2.3. ¿Recibe asistencia técnica?
- 2.4. ¿Cuenta con crédito bancario?
- 2.5. ¿Recibe otro tipo de crédito?
- 2.6. ¿Dispone de buenos medios de transporte?
- 2.7. ¿Cuenta con vías, carreteras y puentes?
- 2.8. ¿Hay seguridad en la región y en la finca?
- 2.9. ¿Tiene acuaductos la zona?

- 2.10. ¿Existe electricidad en la región?
- 2.11. ¿Hay servicio telefónico en la zona?
- 2.12. ¿Hay servicio de salud cercano?
- 2.13. ¿Hay planteles educativos?
- 2.14. ¿Hay organización de la comunidad?
- 2.15. RESUMA LOS PRINCIPALES PUNTOS BUENOS O MALOS DE LA EMPRESA EN SUS RELACIONES EXTERNAS.

3. ANTECEDENTES HISTORICOS REGIONALES Y DE LA EMPRESA.

- 3.1. Identifique y jerarquice los problemas más importantes en el campo de los antecedentes históricos que hayan influido en el funcionamiento de la finca.

PARTE III.

¿ COMO PODEMOS PLANTEAR SOLUCIONES PARA NUESTROS PROBLEMAS TANTO INDIVIDUALES COMO DE GRUPO ?

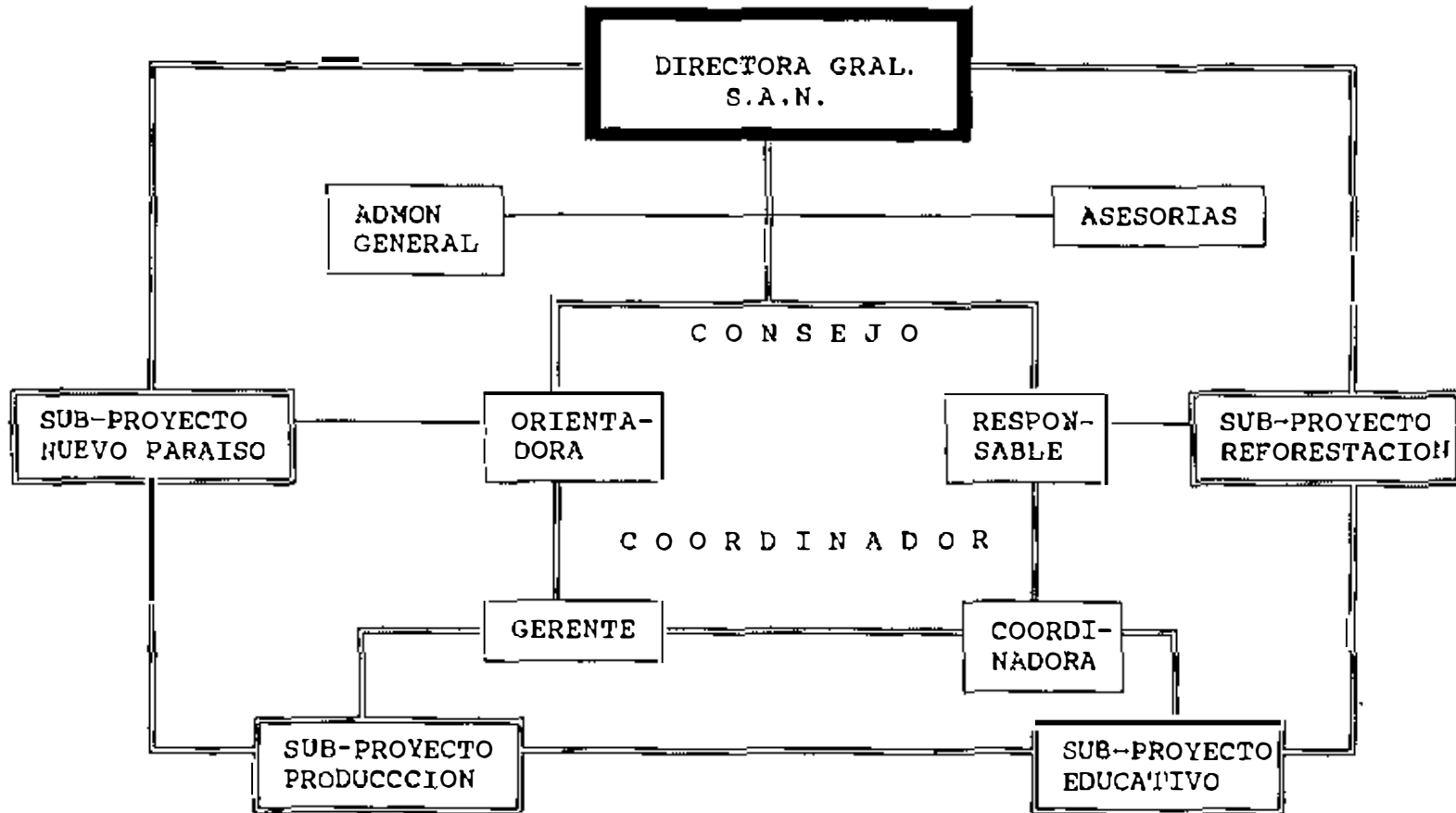
PARTE IV.

¿ EN QUÉ PUEDE AYUDAR LA E.A.P. ?

PARTE V.

¿ EN QUÉ PUEDEN COLABORAR OTRAS INSTITUCIONES ?

ANEXO 3 Descripción del sistema del Proyecto Nuevo Paraíso con sus cuatro sub-proyectos.



Fuente: Proyecto de Desarrollo Rural Comunitario para la auto-suficiencia "Nuevo Paraíso", 1991.

ANEXO 4. Participantes de la Evaluación
Administrativa Rápida.

Sor María Rosa Leggol.	Directora del Proyecto.
Mariana López. Solteras.	Encargada del Sub-proyecto Madres
Ing. Fco. Caballero. Producción.	Encargado del Sub-proyecto
Lic. Catalina Ramos.	Encargada del Sub-proyecto educación.
Ing. Anael Gonzáles.	Encargado del Sub-proyecto Medio Ambiente.

Los estudiantes PIA que realizaron el análisis administrativo fueron:

Agr. Alex Alcívar.
Agr. Carolina Cáliz.
Agr. Heike Dittaman.
Agr. Fabián Pérez.
Agr. Mauricio Jaramillo.
Agr. Vicente Pérez.
Agr. Fabio Piedraita.
Agr. Carlos Sánchez.
Agr. Erik Groes-Petersen.
Agr. Manuel Gaviláñez.
Agr. Leticia Flores.
Agr. Fidel Caballero.

ANEXO 5 Participantes en el proceso de Planeación Estratégica.

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| 1) Sor María Rosa Leggol | - | Directora general de S.A.N. |
| 2) Luisa María Pineda | + | Gerente general de S.A.N. |
| 3) Oscar Leonel Aguilera | - | Administrador de "Apostol de la Salud" |
| 4) Rosa Lara | - | Secretaría privada |
| 5) César Martínez | + | Mantenimiento de cómputo. |
| 6) Sergio Rubén Lara | + | Administrador General. |
| 7) José Rolando Inestroza | - | Encargado de "Cielos de Honduras" |
| 8) Mariana López | - | Encargada de las madres solteras. |
| 9) Mercedes L. Mesía | - | Auxiliar de la encargada de M.S. |
| 10) Juana María Fernández | - | Asistente psicológica. |
| 11) Juan Francisco Caballero | - | Producción Agrícola. |
| 12) Francisco Paz. | - | Producción agrícola. |
| 13) Honoria Ayala de Mejía | + | Auxiliar de enfermería. |
| 14) José Esteban Osorto | - | Contabilidad de Nuevo Paraíso. |
| 15) Catalina Ramos | + | Directora del Colegio. |
| 16) María Delia Muñoz | - | Directora de la Escuela primaria. |
| 17) Gloria Reyes | - | Directora del Kinder y guardería. |
| 18) Ezequiel Valladares | + | Administrador de educación. |

ANEXO 9. Análisis DOFA del sub-proyecto "Medio Ambiente", Elaborado por los responsables del sub-proyecto, el 14 de junio de 1994.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Instituciones de apoyo: Unicef, Cofdefor, ministerio salud y educ. 2. SECOPI. 3. Sensibilidad actual. 4. Comunidades vecinas y personas particulares que apoyan.	1. Terreno. 2. Agua para riego. 3. Medios de comunicación. 4. Recurso humano. 5. Infraestructura. 6. Maquinaria y equipo. Estrategia FO	1. Poca conciencia sobre medio ambiente. 2. Inseguridad frente a la tenencia de la tierra. 3. Falta planificación. 4. Falta financiamiento. Estrategia DO
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
1. SECOPI: polvo y ruido. 2. Árboles: sacudidos. 3. Durasas de verano.	1. Trabajo con las comunidades de la zona. 2. Siembra de: frutas, ornamentales, barreras vivas, forestales. 3. Estudio de Terrenos. 4. Cuidar fuentes de H ₂ O . 5. Definición de lotes/fin. 6. Hacer parque infantil. 7. Capacitación.	1. Elaborar plan operativo. 2. Realizar proyectos específicos <ul style="list-style-type: none"> - crematorio - mant. de calles - aguas negras - mant. de viviendas 3. Crear comité de Medio A.
1. Rondas a terrenos. 2. Supervisar con salud el cumplimiento de compromiso.		1. Concientizar sobre el medio ambiente.

ANEXO 8. Análisis DOFA del sub-proyecto "producción", Elaborado por los encargados del Proyecto, el 14 de junio de 1994.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios de asistencia técnica y financiera. 2. Comunidades cercanas como fuente de mano de obra. 3. Vías de comunicación y mercados. 4. Cooperación de personas, instituciones, vecinos y comunidades. 5. Recursos hídricos. 6. Demanda de servicios: alquiler de maquinaria. 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de Sor María Rosa 2. Recursos: tierra, agua... 3. Personal técnico. 4. Medios de comunicación. 5. Maquinaria. 6. Disponibilidad de mano de o. 7. Infraestructura. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta financiamiento. 2. Organiz. administrativa 3. Actualización y capacit. 4. Poca motivación. 5. Comunicación. 6. Planificación operativa. 7. Deudas.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir política sobre medios de producción (maquinaria, tierra...) 2. Establecer productos según la demanda. 3. Usar los recursos para dar cursos. 4. Realizar un estudio sobre el uso de agua. 5. Aprovechar los medios de comunicación. 	<p>Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar cursos de forma. y actualización. 2. Sistemas contables. 3. Equipo Coordinador. 4. Planes operativos y organiz. 5. Presupuestos, proyectos y propuestas. 6. Crear manual de funciones.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica. 2. Deudas. 3. Clima. 4. Invasión de tierras. 5. Antecedentes históricos personal de afuera. 	<p>Estrategia PA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar cultivos y produc. pecuarios para consumo. 2. Construir almacen de produc. 3. Refinanciar deudas. 4. Diseñar y regirse según programas. 5. Utilización de todos los medios. 	<p>Estrategia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de incentivos al personal. 2. Capacitar en el uso de recursos. 3. Establecer sistemas integrados de producción.

ANEXO 7. Análisis DOFA del sub-proyecto "educación", Elaborado por los encardos del Proyecto, el 14 de junio de 1994.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Población de la zona. 2. Mercados. 3. Ayudas nación, e intern. 4. Apoyo de la autoridades. 5. Capacitación. 6. Proyección anual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura. 2. Perso. motivado y calif. 3. Servicios de transporte. 4. Organización interna. 5. Apoyo de la cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Locales incompletos. 2. Inseguridad salarial. 3. Equipo. 4. Personal no calificado. 5. Escasez de mat. didáct. 6. Dependencia económica. 7. deficiencia en servicios
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar apoyo del estado. 2. Capacitación para la producción. 3. Solicitar becas. 4. Solicitar prestamos. 5. Concient. a los padres de fam. 6. Reorganizar el proyecto educ. 7. Solicit. apoyo logístico. 8. Trabajo conjunto de la escuela y la comunidad. 	<p>Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar lo administ. 2. Cobro de mensualidad. 3. Mayor comunic. con tutorid. 4. Organizar a los padres de familia. 5. Independ. presubstancia 6. Optimizar el uso de recursos. 7. Solicitar al FMS movilario.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica. 2. Inestabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de talleres. 2. Definir política educativa. 3. Mayor participación de la comunidad. 4. Realizar actividades para obtener fondos. 	<p>Estrategia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reformar programas. 2. Participación en producción. 3. Concientizar a los padres de familia 4. Proyectar servicios sociales a la comunidad.

ANEXO 6. Análisis DOFA del sub-proyecto "Madres Solteras". Elaborado por los encargados del Proyecto, el 14 de junio de 1994.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro del proyecto. 2. Organización interna. 3. Tierra para producción. 4. Personal capacitado. 5. Acceso a servicios. 6. Capacitación educativa y técnica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca motivación. 2. Falta de metas claras. 3. Asistencialismo. 4. Personal inestable. 5. Relaciones interpersonales. 6. Transporte.
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo institucional. 2. Posibilidad de proyección. 3. Generar proyectos de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiz. administrativa. 2. Contacto permanente con el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de conciencia sobre proyecto. 2. Capacitación.
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudas inestables. 2. Inestabilidad económica. 3. Problemas económicos de otros proyectos. 4. Presión de acreedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Independencia económica. 2. Estructuración administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar producción. 2. Plan de producción.

ANEXO 10. Necesidades del proyecto Nuevo Paraíso, 21 de junio de 1994.

NECESIDADES	COOPERACION	INSTITUCION
<p>1. ADMINISTRACION (S.A.M. , N.P.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización / estructura adm. - Administración personal. - Administración proyectos. - Manual de funciones y proced. <p>2. PRODUCCION.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de personal. - Manual de funciones. - Elaboración y manejo de presup. - Análisis de suelos. - Manejo integrado de plagas. - Ganadería de carne y leche. - Chía de especies menores. - Cultivo de frutales. - Sistema de bosque energético. - Sistemas integrados de producc. - Manejo de cuencas hidrográficas y medio ambiente. - Construcción de invernaderos. - Mantenimiento de maqui. agrícola <p>3. INDUSTRIAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Área técnicas: - Higiene y seguridad ocupacional. - Mantenimiento de maquinaria, herramientas y planta de producción. * Área organizacional: - Deberes y derechos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seminario taller - Seminarios - Cursos - Capact./asesoría <ul style="list-style-type: none"> - Asist. Técnica. - Asist. técnica y seminarios. <ul style="list-style-type: none"> - Cursos y asist. técnica. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario - Taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - EAP, - INFO?, MINIST. - EAP - INFOP/CONSULT. <ul style="list-style-type: none"> - EAP. - EAP. - EAP. <ul style="list-style-type: none"> - CONDEFOR. - EAP/INFCP. <ul style="list-style-type: none"> - MINISTERIO DEL TRABAJO. - INFCP.

Cont./ANEXO 10. Necesidades del proyecto Nuevo Paraíso. 21 de junio de 1994.

NECESIDADES	COOPERACION	INSTITUCION
<p>4. MADRES SOLTERAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de Montalizas. - Manejo de pesticidas. - Talleres de costura, repostería y cocina. - Relaciones humanas. - Microempresas. - Relaciones en el hogar. - Alfabetización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asist. Técnica. - Taller. - Seminario Taller. - Curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - EAP - INFOF/MAJARES - UNISA/CANDER - FHS - CAHDER - SUP-PROYECTO EDUCATIVO
<p>5. EDUCATIVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración y elaboración de proyectos. - Instalación de energía eléct. - Finalizar la construcción de la segunda etapa. - Construir el puente. - Beas estudiantiles. - Equipar cocina escolar. - Oficializar el proy. educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller. - Elab. Proyectos. - Elab. de planos. - Elab. de planos. 	<ul style="list-style-type: none"> - EAP. - ENKEE/FHS, y Municip. - MINIST. EDUC. - PLAN EN HOND.
<p>6. SALUD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto general de salud. - Construir clínica. - Lactario infantil. - Alcantarillado de aguas negras. - Prevención y control de enferm. - Obtención de medic. y equipo. - Reforestación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elab. proyectos. - Elab. proyectos. - Asesoría técnica. - Taller. - Elab. proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - FHS - FHS / CARE - MINIST. SALUD. - SMMMA - ALAS 86-20 - EAP / LUPE - CORDEFOR

ANEXO 11. Programación para el sub-proyecto "Medio Ambiente"

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	PERSONAS/INSTITUCIONES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES
1. Promover la reforestación	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Sembrar 5000 árboles entre ellos: frutales, ornamentales, y forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Establecer con otras instituciones áreas arboles. ↓ Concientizar a la comunidad mediante reuniones, visitas, etc. ↓ Coordinar transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Esteban Osorio ↓ Exequiel Valladolid. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ 5000 árboles. ↓ Herramientas. ↓ Comunidad. ↓ Transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Agosto 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Número de árboles sembrados
2. Prevenir y disminuir	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Eliminar en un 100% los desechos. ↓ Construcción de las fosas sépticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Eliminar reservorios de sucubos. ↓ Drenajes de zanjas y quebradas. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ing. Fed. Paz. ↓ Dr. Jorge Andrés. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Transporte. ↓ Herramientas. ↓ Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Octubre - Diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Número de casas de malaria.
3. Educar a la comunidad en diferentes aspectos: salud, nutrición y medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Educar al 80% la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Elaborar un plan por cada uno de la áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Dr. Jorge Andrés. ↓ Norman Danilo Andón. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Recursos humanos y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Julio de 1994 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Planes establecidos.

ANEXO 12. Programación para el sub-proyecto "Madres Solteras"

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1. Solicitar capacitación a instituciones.	Realizar 10 seminarios de capacitación humana, técnica y espiritual.	Enviar solicitud a instituciones: UNISA, EAP.	Francisco Paz, Honoraria Ayala, Rolando Inestroza.	Papel, solicitudes, instructores y equipo de ofic.	18/07/94 - 30/12/94	Número de cursos.
2. Conocer el funcionamiento y organización del proyecto.	Conocimiento del proyecto un 80% por parte de las madres.	Reuniones para brindar información.	Autoridades del Proyecto.	Salón, pizarra, tiza, etc.	15/07/94	Conocimiento adquirido
3. Delimitación del precio de las casas de las madres.	Construir el censo de cada predio.	Act. lucrativas Org. grupos. Const. cercos.	Comité de apoyo	Herramientas, alambres, postes, grapas...	20/06/94 - 30/09/94	Nº de cercos construidos
4. Cultivar granos básicos y hortalizas.	10 mz maíz, 5 mz frijol, 5 hortalizas	Prep. terreno Org. grupos repartir mat.	Francisco Paz. Comité de apoyo Madres	Insumentos, herramientas.	1/05/94 - 30/12/94	Mz de terreno cultivados
5. Darle mantenimiento al proyecto.	Mantener en 80% los servicios del proyecto	Org. grupos. Asig. respons. Supervisar.	Comité de apoyo Rolando Inestroza, Honoraria.	Papel, sobres, de acuerdo al plan.	7/94 - 11/94	Nº de actív. de mantenim.
6. Establecer relación de trabajo permanente con el mercado.	Lograr un mercado abierto en un 50% nacional o internacional.	Elab. solicitud firmar contrat.	Directora del Proyecto, comité de apoyo.	Papel, sobre, etc.	7/94 - 11/94	Nº de ventas efectuadas.
7. Lograr la independencia económica de las madres.	En un 80% la independencia económica de las madres.	Cultivar hort. vender flores. vender comida rifas, etc.	Francisco Paz Comité de apoyo	Semillas, herramientas, fertilizantes...	1/08/94 - 11/94	Solvencia económica
8. Organizar la administración del proyecto.	Control de ingresos y egresos.	Organ. equipo	Directora del Proyecto. Comité de apoyo	Controles y Registros contables.	15/07/94	Nº de controles y sistema contable.
9. Organizar un equipo autoform.	Autodirigirse en un 80%	Organizar trabajo de equipo, est. dirigidos.	Directora del Proyecto. Comité de apoyo	Recurso humano	08/94 - 01/95	Equipo organizado.
10. Obtener contratos de propiedad de las casas de IP	Lograr los contratos de las casas	Trámites y formar a las madres.	Directora del Proyecto. Lic. Ferrera.	Documentos legales.	01/95	Nº de contratos obtenidos

ANEXO 13. Programación para "Cielos de Honduras".

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1. Definir política financiera.	Obtener documentos que contengan bases.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Preparar el primer borrador. ↓ Discutir borrador. ↓ Impresión del documento. 	Rolando Inestroza	Papel, tiempo.	1-30/07/94	Documentos.
2. Perfeccionar sistema de procedimientos administrativos.	Preparar un manual de procedimientos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Conseguir documentación. ↓ discusión inicial. ↓ Impresión del manual. 	Rolando Inestroza	Ejemplares.	07/94	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ejemplares obtenidos ↓ Documentos discutidos ↓ Documento impreso.
3. Diseñar y elaborar presupuesto global y específico por actividad.	Contar con un presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Preparar un presupuesto por área. ↓ Preparar un presupuesto global. 	Rolando Inestroza	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de apoyo. Dinero. 	1-15/07/94 16-21/08/94	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto elaborado. Presupuesto elaborado.
			Rolando Inestroza	<ul style="list-style-type: none"> Cotizaciones, archivo, presupuestos específicos. 	1-7/07/94 8-15/07/94	

ANEXO 14. Programación de la "Carpintería"

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1. Solventar la situación energética.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Colocar una planta para enero de 1995. ↓ Comprar 2 transformadores para octubre de 1994. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Cotizar, comprar e instalar planta. ↓ Cotizar, comprar e instalar transformadores. 	Carlos R. Cáceres	Dinero	1/07 - 10/01/95	Planta instalada
2. Acondicionar la maquinaria trifásica.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ el 30 de septiembre de 1994. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Evaluar la maq. ↓ Acondicionar. 	Carlos R. Ríos	Materiales	1/07 - 5/09/94	Instalación.
3. Comprar materiales eléctricos y otros.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ a la 2ª quincena de Julio. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Determinar necesidades. ↓ Compra de materiales. 	Carlos R. Cáceres	Lista de materiales.	28/06 - 30/07/94	Materiales comprados.
4. Mejorar la administración del taller.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Crear un plan de control de materiales y productos. ↓ Crear un control de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Determinar necesidades. ↓ Escribir formatos. ↓ Validar controles. 	Luis G. Zúñiga	Papel, lápiz	1-30 - 07/94	Nº de planes y controles.
5. Capacitar al personal por áreas.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Brindar 3 cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Solicitar a instituciones. 	Carlos R. Cáceres	Centas e instituciones.	01/07/94	Nº de cursos.
6. Mejorar los ingresos de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Incrementar en un 25% el ingreso de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Incrementar producción y calidad. 	Luis G. Zúñiga	Materiales y control de calidad.	a 2 meses	% de incremento.
7. Definir políticas legales.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Clarificar bajo cual dependencia queda el taller. ↓ porcentaje de utilidades a transferir. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Reuniones con la directora del proyecto. 	Sor María Rosa Carlos R. Cáceres Luis G. Zúñiga	documentos legales.	20/07/94	Nº de políticas definidas.

ANEXO 15. Programación del sub-proyecto Educativo

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
A. INSTITUCIONAL.						
1. Reorganizar el proyecto educativo.	Un plan de acción por cada sección (preescolar, primaria y secundaria)	+ Elaboración del plan con todo el personal de Escuela, Guardería, Colegio. + Definir política en el área de educación (Privada).	Catalina Delia Gloria	Papel, máquina de escribir...	Julio - agosto 94	Planes elaborados
2. Solicitar apoyo logístico.	Recibir asistencia técnica.	+ Inip + CADERH + M.E.P. + E.A.P.	Catalina	Materiales necesarios	por fijarse.	Asistencias recibidas.
3. Capacitar al personal educativo.	Realizar 3 capacitaciones a nivel técnico, de la realidad del proyecto.	Realizar 3 talleres de capacitación	Catalina	Materiales necesarios.	por fijarse	Capacitaciones recibidas
B. FISTCO.						
4. Adquirir equipo y mobiliario.	Obtener 70 pupitres.	Enviar solicitudes y visitar a las instituciones	Delia Muñoz	Notas de solicitud. Visítos.	15 de agosto.	Pupitres adquiridos.
5. Instalar energía en el Instituto y Escuela.	Elaborar un plan para inversión	Realizar actividades para recabar fondos.	Delia Muñoz Catalina Ramos	Personal docente Padres de familia materiales	Junio de 1995	Energía disponible
6. Instalar y equipar una cocina escolar.	Terminar la cocina funcionando en un 80%	Buscar mobiliario, equipo y utensilios Solicitar donaciones.	Delia Muñoz Catalina Ramos	Notas de solicitud. Viáticos.	Junio de 1995	Cocina equipada.
7. Finalizar la segunda etapa del Instituto.	Lograr en un 50% la construcción	Construir el complejo admn. Lograr asesoría en ingeniería.	Ezequiel Ing. Osorio	Personal técnico. Materiales	Octubre 94	Construcción realizada

8. Mejorar el acceso al centro educativo.	Construir un puente.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Elaborar presupuesto. ↓ Realizar actividades. ↓ Comprar materiales ↓ Construir 	Ezequiel	Personal docente Padres de familia Materiales.	Jun 95 - Jun 96	Puente construido
9. Delimitar los locales educativos.	Construir dos cercos en un periodo no mayor de 9 meses	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Realizar Actividades lucrativas. ↓ Colectar materiales 	Catalina Ramon Oscar Usario	Pianos. Materiales. Mano de obra.	Jun 95 - Jun 96	Cercos construido
10. Reparación de la calle que colinda con el proyecto educativo.	Lograr el 65% del arreglo de la calle.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Solicitar a Serepiti balastro, maquinaria y material de construcción. ↓ Acarreo de arena y grava del río. 	Dolio Catalina Ramos	Materiales	Jun 95 - Jun 96	Calle reparada
C. ECONOMICO.	11. Realizar actividades para recolectar fondos.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Rifas. ↓ Fiestas. ↓ Ventas de comida. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Gloria Reyes. ↓ Catalina Ramos ↓ Abigail Cuellar 	Premios. Personal. Productos.	Julio 94 Julio 94 Julio 94	Fondos conseguidos.
12. Disponer de asistencia médica de emergencia.	Equipar de medicina en el botiquín	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Solicitar lista al medico. ↓ Aportaciones de estudiantes. ↓ Comprar medicina. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ezequiel. ↓ Padres de Fam. 	Fondos. Medicinas.	Julio 94	Botiquin equipado
13. Proporcionar un medio de transporte a estudiantes y profesores.	Lograr que el 95% de los estudiantes dispongan de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Adquirir bus. ↓ Mantenimiento del bus. ↓ Fijar cuota. ↓ Pago del cond. 	S.A.M. Conductor. Ezequiel Ezequiel	Repuestos, combustible. Boletos Susido	1 Junio 1994	Bus disponible

<p>préstamos blandos para pequeños proyectos productivos.</p>	<p>15. Estructurar un sistema de becas para el estudiante.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que cada área tenga actualizado su inventario.</p>	<p>que el personal laborante este al día con el pago de su salario.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>16. Lograr que el gobierno otorgue un subsidio a la educación primaria y secundaria.</p>	<p>17. Organizar los gastos fijos del personal por rubro.</p>	<p>18. Hacer inventario de mobiliario y equipo de cada área.</p>	<p>19. Elaborar un presupuesto de necesidades didácticas anual.</p>	<p>20. Supervisar y controlar la función educativa.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>0. ADMINISTRATIVO</p>	<p>17. Organizar los gastos fijos del personal por rubro.</p>	<p>18. Hacer inventario de mobiliario y equipo de cada área.</p>	<p>19. Elaborar un presupuesto de necesidades didácticas anual.</p>	<p>20. Supervisar y controlar la función educativa.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que cada área presente su presupuesto anual.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>
<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>	<p>que los mejores 10 estudiantes logren una beca para seguir estudiando.</p>

21. Restructurar programas educativos.	Dotificación de los contenidos en los programas vigentes a través de módulos educativos	<ul style="list-style-type: none"> Formar módulos educativos de programas tanto en el área técnica como académica. Actualizar la metodología en CC.NN, soldadura, matem. 	Fon. Guayules.	<ul style="list-style-type: none"> Programa Libros por materias. 	30 de Octubre 1974	Módulos formulados.
22. Organizar el proceso enseñanza-aprendizaje.	Elaborar instrumentos estándares para ejecutar el proceso enseñanza-aprendizaje.	Que cada área obtenga: Horario, calendario, cronograma, Relativos, informes.	Catalina Ramos Bella M. Gloria R.	<ul style="list-style-type: none"> Programas Calendarios del ministerio. Planes de trabajo. Cronogramas. 	Oct. - Nov. 1974	Instrumento elaborados.
23. Mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.	Realizar por lo menos tres talleres de enseñanza metodológica.	Taller sobre: <ul style="list-style-type: none"> módulos y técnicas disciplinarias en la enseñanza. Área curricular. Organización téc. 	Fon. Guayules. Orientación.	Instituciones: U.P.M. I.M.F.O.P. U.M.F.C.E.	Julio - Nov. 1974	Talleres realizados.
24. Estandarizar el sistema de evaluación vigente.	Mantener un sistema evaluativo acorde a las necesidades del estudiante y persona.	<ul style="list-style-type: none"> Discutir el sistema de evaluación con el personal. Elaborar propuesta. 	Catalina Ramos	Sistema evaluativo M.E.P.	Septiembre.	Sistema evaluativo.
25. Legalizar el kínder ante el ministerio de Educación Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de acuerdo del kínder. Legalizar los libros del archivo escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Redacción de los documentos del kínder. Presentar la documentación requerida ante el Ministerio. Seguir el trámite ante el Ministerio para obtener acuerdo. Copiar los libros. Solicitud de autorización. Foliar los libros. 	Gloria Reyes.	Documentación	Julio 1974	Acuerdo obtenido.
F. LEGAL.			Gloria Reyes.	Libros. Autorización.	Julio 1974	Libros legalizados

ANEXO 16. Programación del sub-proyecto Producción (agrícola)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1. Gestionar asesoría y asistencia técnica con otras instituciones.	Hacer solicitudes de asistencia técnica a por lo menos dos instituciones por mes.	<ul style="list-style-type: none"> + Realizar un análisis de las áreas que necesitan reforzamiento. + Elaboración y envío de solicitudes. + Seguimiento de las solicitudes enviadas. 	Fco. Caballero. Fco. Paz. Fco. Paz.	<ul style="list-style-type: none"> + tres horas semanales. + Materiales físicos, contables y legales. + Papelería y equipo de oficina. + Rodillo, teléfono, transporte. 	07/94	<ul style="list-style-type: none"> Informes Solicitudes Reportes
2. Programar la producción de cultivos y productos pecuarios estableciendo sistemas integrados que aseguren el consumo interno y la venta.	Elaborar una programación general basada en los programas individuales de cada rubro.	<ul style="list-style-type: none"> + Realizar un análisis de los productos de consumo interno y de la demanda nacional e internacional. + Elaborar un estudio de factibilidad. + Elaborar un presupuesto por rubro. + Elaborar cronograma de actividades. + Ejecución de los programas por rubro. + Ordenar todos los rubros en un programa general. 	Fco. Caballero. Fco. Paz	<ul style="list-style-type: none"> + Fruta del Sol, FRIJA, PNN, Comunidad. + Papelería, equipo de oficina, literatura, precios, transporte. 	Agosto de 1994	<ul style="list-style-type: none"> + Análisis de consumo y demanda. + Estudio de factibilidad. + Presupuestos. + Cronogramas.
	Almacenamiento de productos agrícolas y pecuarios.	<ul style="list-style-type: none"> + Habilitación de centro de acopio. + Diseño y construcción de silos metálicos, trojes y cassetas secadoras. 	Fco. Caballero Fco. Paz	Presupuesto. Materiales. Convenio COSUDE. Comunidad.	Diciembre de 1994	Nº de estructuras construidas.

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
3. Refinanciamiento de deudas netales	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Reducir presión de acreedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Visitar acreedores y formalizar compromisos de pago estableciendo fecha y montos. ↑ Visitar embajadas y posibles instituciones financieras. ↑ Elaboración y envío de proyectos, presupuestos y 	<p>Sor María Rosa Rubén Lara Fco. Caballero.</p> <p>Fco. Paz, Sor María Rosa.</p>	<p>Asesor Legal Asesor Financiero</p> <p>Transporte, papelería y equipo de oficina.</p>	Junio de 1994	X de deuda refinanciada.
4. Organización e implementación de sistemas operativos y contables que nos permitan una mejor transparencia y canalización de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Mejorar la administración interna en un lapso de tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Elaborar manual de funciones. ↑ Elaborar planes operativos y organigramas. ↑ Elaborar presupuestos y definir políticas. ↑ Formar un equipo coordinador que planifique, supervise y evalúe la realización de las actividades. ↑ Elaborar e implementar controles. 	<p>Fco. Paz. Fco. Caballero.</p>	<p>Papelería, Equipo de oficina, personal administrativo SAK.</p> <p>Sor María Rosa. Archivo de contab. Material de referencia.</p>	Junio de 1994	<p>Manual de funciones. Planes operativos. Presupuestos. Proyectos.</p> <p>Equipo coordinador. Controles.</p>
5. Programar cursos de actualización de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar por lo menos al 50% del personal de acuerdo a las necesidades del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Estudio de formación académica. ↑ Gestionar fuentes de capacitación. ↑ Elaborar programa de capacitación. ↑ Seguimiento al personal capacitado. 	<p>Fco. Caballero. Fco. Paz.</p>	<p>Salón de reunión. Papelería y equipo de oficina. Material audiovisual. Instituciones capacitadoras. Alimentación y alojamiento de instructores.</p>	Julio de 1994	<p>Nº de personas capacitadas. Nº de capacitaciones</p>