

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte #707 Col. Escalón , San Salvador Tel: (503) 264 2009 e-mail: crecer@es.com.sv

*Diseño del Proceso de Planificación Estratégica
Sistema Económico Social, SES, San Carlos Lempa*

Proyecto **crecer**
Contrato No.519-0397-C-00-4154-00

A través de:
Chemonics International Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA),
National Cooperative Business Association (NCBA) y
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador

Marzo 1998

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Diseño del Proceso de Planificación Estratégica
Sistema Económico Social, SES, San Carlos Lempa.

A través de:

Chemonics International, Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Marzo 1998

**DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
SISTEMA ECONÓMICO Y SOCIAL, SES, SAN CARLOS LEMPA.**

TABLA DE CONTENIDO

A.	Introducción	1
A1.	Participantes	1
A2.	¿Qué espera el SES de la planificación?	2
A3.	Fechas de ejecución del proceso de Planificación Estratégica	3
A4.	¿Qué se espera del SES?	4
A5.	El sujeto de la Planificación	5
B.	Identidad Institucional	5
B1.	El Enfoque	5
B2.	Valores Impulsores	9
B3.	Impactos Futuros Ideales	10
B4.	Elaboración del Propósito	11
C.	El Ambiente Institucional	13
C1.	Megatendencias	13
C2.	FODA	15
C3.	Actores Prioritarios	19
C3.	Influencias Críticas	23
C4.	Logros -Metas relacionados con las Influencias Críticas	24
D.	Perfil de Programas	28
D1.	Descripción de los Programas	28
D2.	Análisis estratégico de los Programas	38
E.	Sistemas Gerenciales	40
E1.	Administración General	40
E2.	Sistema Servicios Financieros	43
E3.	Sistema de Servicios Múltiples.	44
E4.	Sistema de Comercialización	45
E5.	Sistema Formación Agroempresarial	46
F.	Propuesta de Estrategias Principales	47
F1.	Fortalecer la Capacidad Funcional Autónoma del SES	47
F2.	Desarrollar Capacidades y Alianzas que Permitan Mejorar la Gestión de tipo Empresarial	49
F3.	Crecer Agresiva y Creativamente en los Programas de Desarrollo de la Organización Social y Productiva y Desarrollo en Género	52
F4.	Competir Agresiva y Creativamente por los Recursos de las Instituciones nacionales e internacionales dedicadas al Desarrollo de Infraestructura y Servicios Sociales	53

EL SALVADOR

**PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL
DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
SISTEMA ECONÓMICO Y SOCIAL, SES, SAN CARLOS LEMPA.**

A. Introducción

El Sistema Económico y Social, SES, San Carlos Lempa, ha establecido un grupo de trabajo para diseñar y guiar un proceso de Planificación Estratégica Institucional. CRECER esta facilitando el proceso con una metodología participativa.

El proceso se realiza a través de 6 días de trabajo de un equipo compuesto por miembros de las diferentes instancias del SES, y un equipo facilitador, que en conjunto buscan producir el Plan Estratégico del SES.

Este es un documento de trabajo que analiza la identidad del SES, y el medio en el cual opera, luego se transformará en el Plan Estratégico .

A1. Participantes

	Nombre	Cargo Directivo	Cargo Operativo
1	Gregorio Osorio	Junta Directiva, SES	Presidente
2	José Francisco López	CRIPDES	Coordinador
3	Pedro Rodríguez	Junta Directiva del SES	Vice Presidente
4	José Fermín Ramos	Sistema Servicios Múltiples, Coordinador	Administrador
5	Ramiro Modesto Sánchez	Zona Sur, La Paz	Presidente
6	Santos Eliseo Girón Cerén J.	Junta Directiva, SES	Vocal
7	Pilar Clímaco de Bonilla	Junta Directiva, SES	Tesorera
8	Ernesto Sandoval	CORDES	Coordinador Agropecuario
9	Mercedes Leiva	Comunidad El Coyol	Representante UDP
10	Carmen Elena	Junta Directiva del SES	Organización Productiva
11	Saturnino de Jesús Mejía	Asoc. Lempa Mar	Presidente
12	Martín Meléndez	Granja Escuela	Gerente
13	Wilberto Hernández	CRECER	Asesor
14	Manrique Medrano	“	“
15	Enrique Morán	“	“
16	Francisco Navarrete	“	“
17	Janis de La Puente	Unidad de Fortalec. Institucional	Coordinadora
18	Francisco Rivera Rivera	Zona Centro, Tecoluca	Presidente
19	Sergio Alexander Reyes	UDP Finca Pecuaria	Secretario
20	Rosa Lilián Molina	CRIPDES	Promot. Organiz. Mujeres
21	Isidro Antonio Molina	Junta Directiva, SES	Secretario

	Nombre	Cargo Directivo	Cargo Operativo
22	Arturo Romero	CORDES	Coord. Sistema.Financiero
23	Rafael Rodríguez	CORDES	Coordinador Agroindustria
24	Luis Erazo	CORDES	Mercadeo
25	Emilio Espín	CORDES	Gerente General

A2. ¿Qué espera el SES de la planificación?

En la primer reunión de trabajo, realizada el 29 de enero, se plantearon las siguientes inquietudes y objetivos:

Aspectos conceptuales

- ? La planificación define la forma de alcanzar objetivos y metas.
- ? La planificación es una herramienta que permite obtener buenos resultados.
- ? La planificación permite ordenar el trabajo de una empresa y/o institución con el propósito de optimizar los recursos disponibles en función de lograr objetivos y metas.
- ? La planificación permite saber hacia donde vamos.
- ? Se hace planificación para hacer una buena inversión de los recursos.
- ? Ayuda a evaluar el plan durante el proceso de ejecución.
- ? Ayuda a una mejor organización de los recursos.
- ? Contribuye a reordenar las actividades que se realizan dentro del sector.
- ? La planificación es el camino o vías a seguir para alcanzar los objetivos y metas perseguidos.

Expectativas

- ? Llegar a conocer una nueva metodología de Planificación Estratégica.
- ? Que el plan que se elabore sea funcional y concreto.
- ? Que el plan a elaborar tome en cuenta la realidad del SES, las capacidades e iniciativas de la gente y los recursos con que se cuenta.
- ? Que el Plan Estratégico sea un seguimiento al trabajo ya realizado y tome en cuenta las experiencias anteriormente vividas.
- ? Que el proceso de Planificación sea realmente participativo.
- ? Que la Planificación Estratégica contribuya a medir el desarrollo económico del sector.
- ? Ayudará al SES a fortalecer todos sus esfuerzos.
- ? Contribuir al desarrollo de las comunidades del SES.

- ? Que todos los involucrados en el esfuerzo del SES nos comprometamos en entender el plan y nos comprometamos en lograr desarrollar el sector.
- ? Que contribuya a lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de cada área o unidad.

Sugerencias

- ? Involucrar a los productores individuales en el esfuerzo de desarrollo del SES.
- ? Mayor incorporación de las mujeres en las actividades productivas del SES.
- ? Que la Planificación Estratégica se haga por comunidades, UDP, empresas, etc..
- ? Dar seguimiento continuo al plan que se llegue a elaborar y a las proyecciones incluidas en el.
- ? Que existe una verdadera participación en el proceso de planificación.

Limitantes

- ? Poco conocimiento sobre los procesos de planificación.
- ? Poca claridad sobre los objetivos del SES.
- ? Que se hagan los planes y no se evalúen e forma periódica.
- ? Poca voluntad de participar en el proceso de planificación de los nombrados a participar.
- ? Disponibilidad a asumir las responsabilidades.
- ? El no conocer bien el tipo de plan que se está elaborando.
- ? No se involucra a productores individuales y desconocemos lo que es planificación.

A3. Fechas de ejecución del proceso de Planificación Estratégica.

Las fechas para elaborar el Plan Estratégico fueron programadas de común acuerdo por la cooperativa y el equipo facilitador, estas son las siguientes:

Enero 29:	Jornada de negociación. Se determinó la importancia y la conveniencia de elaborar un Plan Estratégico para El SES. Se elaboró programa de trabajo, señalando participantes.
Febrero 5:	Se desarrollaron los elementos teóricos básicos de la Planeación Estratégica.
Febrero 12:	Determinar el propósito del accionar del SES.
Febrero 19:	Conocer el ambiente de la cooperativa, interno y externo; asimismo, llegar a conocer sus influencias críticas.
Febrero 26:	Definición de contenidos programáticos y sistemas gerenciales.
Marzo 5	Continuación definición de contenidos programáticos y sistemas

gerenciales y determinación de la visión de futuro de la cooperativa.

Marzo 12: Definición de estrategias institucionales y programáticas.

Marzo 19 : Presentación de resultados.

A4. ¿Qué se espera del SES?

Los participantes en la primer sesión de trabajo, también plantearon un listado de expectativas relacionadas con el esfuerzo que está desarrollando el SES. Estas expectativas serán analizadas a lo largo del proceso de elaboración del plan estratégico.

- ? Mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria.
- ? Mayor expansión del SES.
- ? Consolidar el proceso de desarrollo económico y social del SES.
- ? Que el SES llegue a ser un modelo de desarrollo alternativo.
- ? Lograr unidad de pensamiento y consolidar la membresía del SES.
- ? Lograr el empoderamiento del enfoque de género.
- ? Que en el plazo de un determinado período, el SES logre la autogestión.
- ? Que el SES llegue a ser autosostenible en forma integral y real.
- ? Se consoliden todos los esfuerzo a nivel externo e interno.
- ? Apoyar el esfuerzo de desarrollar el poder local.
- ? Dar mayor participación a las mujeres en todas las áreas del desarrollo.
- ? Redefinir el rol del SFS dentro del SES.
- ? Lograr mayores niveles de apropiación e identidad del SES.
- ? Mayor comunicación entre el SES y las comunidades, entendida la comunicación en su doble dimensión.
- ? Lograr una mayor participación democrática.

? Lograr mayor empoderamiento de los proyectos.

A5. El sujeto de la Planificación

El sujeto del proceso de planificación es el SES, Sistema Económico y Social.

El Sistema Económico y Social, SES, es un esfuerzo concertado entre la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES, y el movimiento Cristiano pro Desplazados de El Salvador, CRIPDES. El SES representa por un lado, una instancia que ofrece servicios de apoyo a la producción y a la organización comunitaria y por otro, representa un espacio de coordinación entre las comunidades del sector, las organizaciones gremiales y otras ONG's. De acuerdo a sus objetivos, la parte económica ha estado en manos de CORDES y la cuestión social en el quehacer de CRIPDES. Asimismo, representa un espacio para la concertación de metodologías de trabajo, concepciones y estrategias de desarrollo, así como de planificación de acciones concretas entre las ONG's, los gremios y las comunidades.

El SES desarrolla sus acciones en la zona sur del departamento de San Vicente, municipio de Tecoluca, El Salvador.

La población con la que trabaja el SES en su mayoría son repatriados, desplazados y desmovilizados del FMLN y una minoría de la FAES.

La actividad principal desarrollada por el SES es la prestación de servicios de asistencia técnica y asesoría de tipo agropecuaria, financiamiento, maquinaria agrícola, comercialización y capacitación, para las 14 comunidades beneficiarias, la cual se desarrolla bajo el concepto de líneas de producción, sistemas y estrategias.

En apoyo a los programas, el SES cuenta con los sistemas siguientes: Sistema Financiero Sectorial (SFS), Sistema de Servicios Múltiples (SSM), Comercialización, Fortalecimiento Institucional.

B. Identidad Institucional

B1. El Enfoque

El enfoque de la organización nos ayuda para determinar que nos hace diferentes de otras organizaciones, cuáles son los problemas que queremos atender prioritariamente y en que tipo de acciones si vamos a participar y en cuáles no. Una organización exitosa es aquella que se especializa y hace un muy buen trabajo en su área de especialización.

A continuación presentamos algunas ideas preliminares sobre los problemas con los cuales se relaciona, en menor o mayor grado el SES, los cuales fueron elaborados en un trabajo de grupos y una propuesta de cuál pensamos que es el problema sobre el cual debe principalmente trabajar la empresa.

B1a. Lluvia de ideas, trabajo en grupos

<p>Grupo 1:</p> <p>Altos niveles de pobreza de la población del sector. Bajos ingresos de la población. Falta de recursos para el proceso de desarrollo. Baja rentabilidad de las UDP y de las empresas productivas del SES. Inadecuada comercialización de los productos. Mal estado de la infraestructura de tipo económico: Carretera y calles internas, puentes, bordas y sistema de drenaje, energía eléctrica, comunicaciones, etc.. Alto costo de los insumos. Inadecuado uso de los recursos: Tierra, mano de obra, créditos, etc.. Deudas bancarias. Falta de acceso al crédito. Falta de apoyo y recursos financieros que imposibilitan el desarrollo socio económico.</p>	<p>Grupo 3:</p> <p>Falta de políticas estatales que fomenten el desarrollo del sector agropecuario. Falta de acciones para conservar le medio ambiente. Pobreza causada por políticas estructurales nacionales e internacionales. Falta de democracia política, económica y social. Ausencia de un manejo adecuado de la cuenca del bajo Lempa. No hay espacios jurídicos para la organización laboral. No hay prácticas en temas de desarrollo de género. Falta de compromiso político que asegure el bienestar de toda la población. La concentración de la riqueza en grupos dominantes. Falta de políticas que aseguren la participación popular en la vida económica nacional.</p>
<p>Grupo 2</p> <p>Vivienda. Falta de organización de la sociedad. Altos niveles de alcoholismo. Falta de infraestructura social básica: Escuelas, clínicas, seguridad, etc. Difícil acceso a la educación. Falta de desarrollo del recurso humano con equidad de género. Abandono de la población joven en lo económico y social. El 52 % de la población del SES no esta integrada en el esfuerzo. Altos niveles de delincuencia. Analfabetismo. Falta de conciencia ambientalista. Ausencia de un estudio para superar el problema del desbordamiento del río Lempa. Peligro de inundaciones.</p>	<p>Grupo 4:</p> <p>Limitados recursos técnicos con que cuenta el SES, comparado con el área de acción de sus diferentes líneas. Problemas de tipo legal, tanto interno como externos. Problemas en el área administrativa central del SES. Falta de capacidad administrativa de los beneficiarios. Ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de las actividades de las unidades productivas y del SES. Hace falta una asistencia técnica mas eficiente. Deficiente comunicación SES y UDP. Inadecuada estructura organizativa de todo el SES. Falta de claridad y fortalecimiento de los roles y responsabilidades de cada una de los componentes del SES. No se tiene un reglamento de trabajo para el personal. Difícil recuperación de los créditos concedidos a las UDP's.</p>

B1b. Propuesta de problema de Enfoque

Para definir el problema de enfoque se tomó en cuenta que:

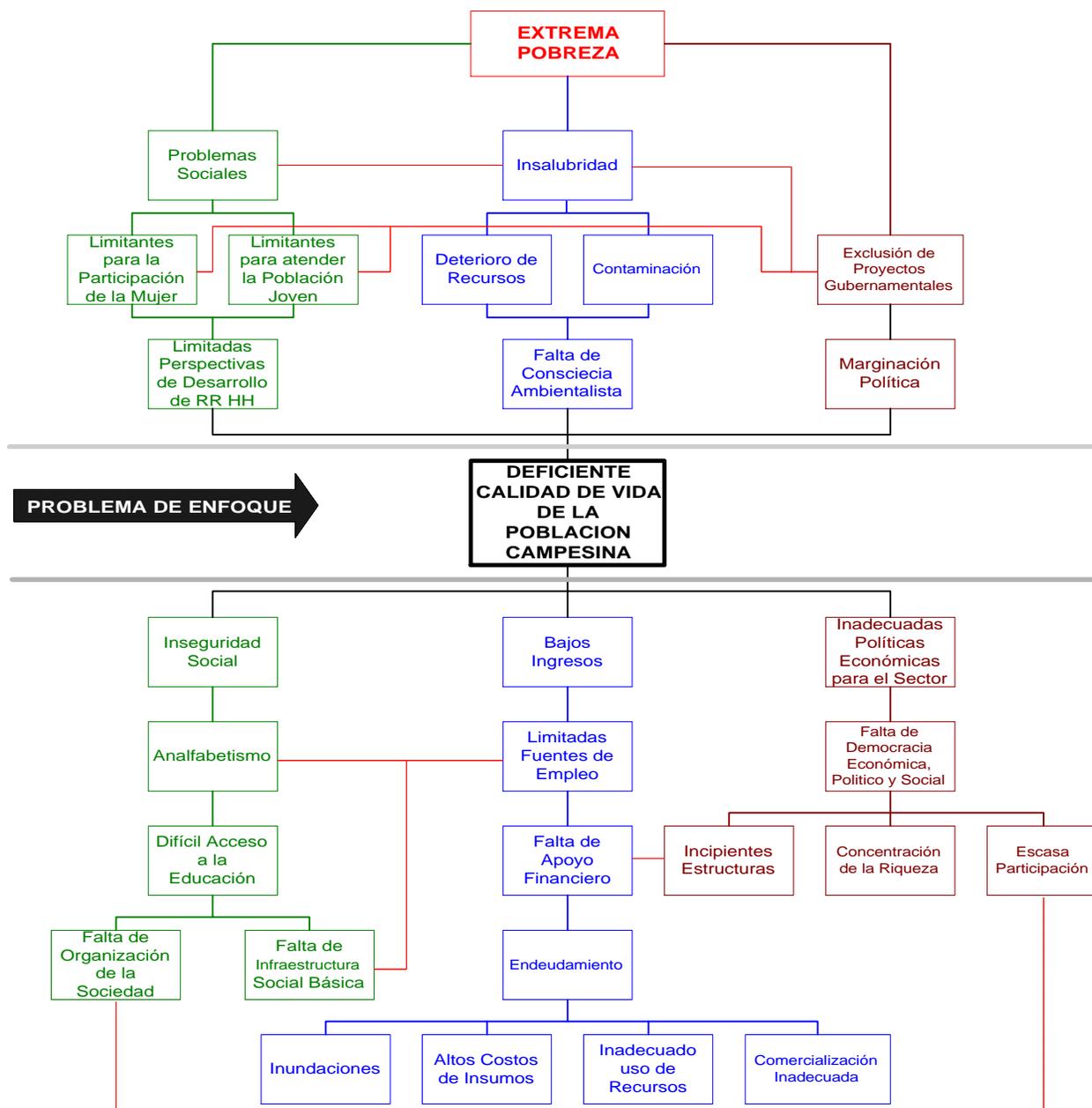
- ? El SES está compuesto por 14 comunidades y su objetivo es apoyarlas para logra su desarrollo. Las comunidades existen para buscar el bienestar de sus miembros y de sus familias y de la comunidad, para ello unen esfuerzos alrededor de las actividades de producción de bienes y servicios.
- ? El objetivo principal del SES es el de apoyar el desarrollo integral y sostenible de las comunidades, mediante el fortalecimiento de formas de organización social y productivas.
- ? Que la organización es un medio para alcanzar estos fines, en este momento, a nivel estratégico, se considera prioritario mejorar el grado de organización y capacidad de gestión de las comunidades, UDP's y gremiales que existen en el sector.

Se propone el siguiente problema de enfoque:

“Deficiente calidad de vida de la población campesina”.

B1c. Árbol de Problemas

ARBOL DE PROBLEMA



B2. Valores Impulsores

El concepto de valores impulsores abarca a todas las creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

La siguiente es una lluvia de ideas sobre posibles valores impulsores elaborada por los participantes en el Taller del 5 de febrero.

Valor impulsor	Puntos ^{1/}
Consolidar el proceso de lucha por la paz	16
Tener acceso y hacer producir la tierra	13
El Bienestar de las comunidades	10
Sensibilidad sobre el medio ambiente	10
Capacidad de gestión	8
Amor y respeto por los demás	7
Mayor participación de la mujer en las actividades productivas	5
Disciplina en el trabajo organizativo de la institución	5
Contar con el respaldo institucional del SES	4
La integración familiar	4
El bienestar de la familia	3

^{1/} Votos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos

Valores impulsores priorizados del SES:

- ? Consolidar el proceso de lucha por la paz.
- ? Tener acceso y hacer producir la tierra.
- ? El Bienestar de las comunidades.
- ? Sensibilidad sobre el medio ambiente.
- ? Capacidad de gestión.
- ? Amor y respeto por los demás.

B3. Impactos Futuros Ideales

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado del esfuerzo realizado por el SES.

En esta etapa, resulta más útil identificar impactos muy concretos. Los impactos muy generales o abstractos no ayudan mucho a la visualización del mundo que ustedes buscan crear con sus esfuerzos.

Recuerden que los impactos expresan cambios sobre algo y se expresan como ideales, porque marcan una dirección, la cual siempre estaremos tratando de alcanzar.

Impactos Futuros Ideales	Puntos*
Lograr la autogestión y autosostenibilidad	28
Que toda la población cuente con vivienda digna y permanente	11
Llegar a consolidar y desarrollar lo ejes estratégicos del SES	9
Que toda la población se integre a un proyecto productivo	8
Que todo el sector cuenta con los servicios sociales básicos	7
Llegar a contar con un Bachillerato y Educación Media dentro del SES.	6
Lograr la integración de la mujer en la vida económica del SES	3
Población formada y capacitada en las habilidades necesarias para la autogestión	2
Que la población haga suyo el esfuerzo que está desarrollando el SES.	2
Llegar a erradicar la pobreza en el sector	1
Contar con un sistema de créditos y ahorro consolidado	1
Se elimina el peligro por inundaciones	1
Se elimina el peligro de la delincuencia	1
Se mejora y consolida la gestión administrativa, en todos los niveles del SES	1
Ampliar y diversificar la áreas de cultivo.	1
Instalaciones automotrices completas y con personal especializado.	1
Se logra la automatización del SFS.	0
Toda la población tiene visión de desarrollo.	0
El SES exporta sus productos en forma directa.	0
Se logra consolidar y diversificar la agroindustria del marañón, caña y ajonjolí.	0
Toda la población tiene posibilidad de integrarse al esfuerzo.	0
Se rescatan los valores y la cultura del SES.	0
Se desarrolla el ecoturismo.	0
Se desarrolla el rubro de la acuicultura	0
Se prestan servicios sociales de calidad	0
Se obtienen productos competitivos en términos de calidad, cantidad y precio	0
Se definen variedades adaptables a las condiciones de la zona	0

Impactos Futuros Ideales	Puntos*
Se logra la seguridad alimentaria de la población	0

* Votos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos

Impactos futuros ideales del SES.

- ? Lograr la autogestión y autosostenibilidad.
- ? Que toda la población cuente con vivienda digna y permanente.
- ? Llegar a consolidar y desarrollar los ejes estratégicos del SES
- ? Que toda la población se integre a un proyecto productivo.
- ? Que todo el sector cuente con los servicios sociales básicos.
- ? Llegar a contar con un Bachillerato y Educación Media dentro del SES.
- ? Lograr la integración de la mujer en la vida económica del SES.
- ? Población formada y capacitada en las habilidades necesarias para la autogestión.
- ? Que la población haga suyo el esfuerzo que está desarrollando el SES.

B4. Elaboración del Propósito

El propósito es la definición del FIN principal que busca alcanzar su empresa. Es muy importante que no exprese medios. Generalmente queremos expresar demasiado en un fin principal, como *“Dotar de vivienda digna y mejorar la calidad de vida de los habitantes de San Pedrito, a través del mejoramiento ambiental y de la capacitación de los beneficiarios involucrados”*.

Un buen propósito se expresa en una frase:

Ejemplo:

Eliminar las causas de defectos de nacimiento.

Producir utilidades para accionistas.

Proteger las plantas y los animales del mundo

Tomen en cuenta las siguientes sugerencias que debe contener la redacción de su propósito

1. Debe ser una sola frase.
2. Debe ser conciso. No se debe usar la "y" porque implica más de una idea.
3. Es mejor no usar "a través de" o "proveer", porque estas palabras implican métodos.
4. Debe tener sencillez y grandeza. No importa si su declaración parece ser muy general, poco realista, y no muy única en su definición de resultado deseado, (p.e. eliminar el hambre en el mundo). El objetivo es definir un propósito que expresa el fin primordial de su organización y que puede motivar a todos.
- 5 Debe expresar un reto.

Y finalmente sobre la forma del propósito:

Contiene un verbo que indica un cambio, indica una situación problemática y tiene un beneficiario explícito.

Tomen en cuenta sus impactos futuros ideales, sus valores impulsores y su problema de enfoque para redactar el propósito.

B4a. Lluvia de ideas de Propósito

- ? Mejorar las condiciones socio económicas del sector.
- ? Reducir los niveles de pobreza del sector.
- ? Lograr el bienestar de las familias del SES.
- ? Organizar aspiraciones y esfuerzos de las comunidades en su área de influencia, encaminadas al desarrollo sostenible.
- ? Consolidar el trabajo del SES, para asegurar el desarrollo sostenible y la autogestión de las comunidades en su área de influencia.
- ? Solución de sus propios problemas
- ? Eliminar la pobreza en el SES.

Luego se priorizaron y se voto sobre las siguientes propuestas

Diseño del Proceso de Planificación Estratégica del SES

<i>Propuesta</i>	<i>Votos</i>
Reducir los niveles de pobreza en el sector	43
Lograr el bienestar de las familias del SES	17

Propósito quehacer de Asociación Cooperativa El Nilo 1:

Propósito	Reducir los niveles de pobreza en el sector
A través de	
Quehacer	Consolidar el trabajo del SES, para asegurar el desarrollo sostenible y la autogestión de las comunidades en el área del SES.

El quehacer expresa el conjunto de medios principales que se utilizan para lograr el propósito y juntos expresan la misión de la empresa.

C. El Ambiente Institucional

C1. Megatendencias

C1a. Área Política

- ? Organización de la sociedad para abogar por sus derechos políticos.
- ? Gobiernos de derecha en la región.
- ? División Centroamericana.
- ? Conflictos y guerras.
- ? La redefinición de los respectivos papeles del estado y las ONG's.
- ? Políticos comprometidos con la lucha por la paz y la justicia social.

C1b. Medio Ambiente

- ? La agudización de los problemas ambientales.
- ? Nuevos procesos de explotación de los recursos naturales de los países del sur de parte de los países del norte.
- ? Crecimiento de la cultura ambientalista

C1c. Educación

- ? La necesidad de un sistema educativo adecuado.
- ? Superación creciente de los niveles de educación.
- ? Necesidad de desarrollar un sistema educativo para la formación de recursos humanos para el siglo XXI.

C1d. Económicas

- ? Liberalización y globalización de la economía y los cambios resultantes en el papel de Centroamérica en la economía mundial.
- ? La continuación de esfuerzos de construcción de instituciones democráticas en los países de la región.
- ? Crecimiento de iniciativas empresariales con sensibilidad social.
- ? Procesos prácticos de desarrollo sostenible.
- ? Restricciones para el crecimiento de la economía rural.
- ? Tratados de libre comercio.
- ? Crecimiento de la extrema pobreza en el área rural.
- ? Modelo Neo Liberal.
- ? Creciente concentración de la riqueza y la lucha por mantenerla.

C1e. Valores

- ? Tendencia a las concertaciones.

- ? La búsqueda continua por la paz.
- ? Desarrollo de la cultura de la paz.
- ? Valores humanos y solidarios crecientes.
- ? Creciente conciencia espiritual.
- ? Creciente conciencia del estado de pobreza en el mundo.

C1f. Tecnología

- ? El desarrollo de nuevas tecnologías en el área de comunicaciones.
- ? Concentración de la información y rapidez de la información.
- ? Crecimiento de tecnologías no apropiadas.

C1g. Cooperación

- ? Medidas estrictas de la Unión Europea sobre apoyo a países del tercer mundo.
- ? La disminución significativa del flujo de donaciones.

C1h. Sociales.

- ? Feminización de la fuerza de trabajo y de la pobreza y cambios en la familia.
- ? La naturaleza de la nueva pobreza. El crecimiento de la población sin tierra y sin mecanismos familiares.
- ? Super población.
- ? Políticas de salud en armonía con la naturaleza y el ser humano.

C2. FODA

C2a. Fortalezas

- ? Población crítica.
- ? La mayoría de la tierra medida y escriturada.
- ? Contar con riqueza organizativa.

- ? Interés en procesos de planificación.
- ? Contar con buenos recursos naturales.
- ? Claridad sobre la diversificación de los ejes de desarrollo.
- ? Convenios de asistencia técnica con organismos especializados.
- ? Reconocimiento interno y externo sobre el esfuerzo del SES.
- ? Proceso de evaluación sistemática en crecimiento.
- ? Iniciativa en gestión financiera y para infraestructura.
- ? Infraestructura básica de educación y salud, dentro del territorio.
- ? Visión amplia sobre desarrollo.
- ? Amplia participación en procesos de concertación.
- ? Proceso de legalización de diversas organizaciones en crecimiento.
- ? Acumulación patrimonial.
- ? Contar con la Granja Escuela.
- ? Amplias relaciones.
- ? Se cuenta con transporte público.
- ? Programa de capacitaciones.
- ? Diversos servicios de apoyo a la producción: Crédito, asistencia técnica, comercialización, maquinaria, transporte, agroindustria, talleres, medios de comunicación, etc..
- ? Se cuenta con servicio de seguridad pública y correos.
- ? Decisión consciente en la reserva de áreas forestales.
- ? Recuperación creciente de áreas productivas.
- ? Equipo humano identificado con el SES.

C2b. Debilidades

- ? Falta de recursos financieros.
- ? Falta desarrollar sistemas administrativos.
- ? Débil apropiación del personal técnico hacia los esfuerzos del SES.
- ? Débil cultura del crédito.

- ? Débil visión empresarial.
- ? Mecanismos de comunicación deficiente.
- ? Desintegración de algunas UDP.
- ? Inseguridad jurídica de la organización.
- ? Falta de planificación sistemática de mediano y largo plazo.
- ? Falta de un programa de actualización técnica del personal.
- ? Persistencia del índice de analfabetismo.
- ? Débil formación técnica en las poblaciones.
- ? Débil apropiación y confusión sobre el rol de CORDES y del SES.
- ? Venta de tierra, de parte de ciertas personas del sector.

C2c. Oportunidades

- ? La cooperación internacional busca apoyar procesos de desarrollo local que sean exitosos.
- ? Existencia de organismo de asistencia técnica y desarrollo.
- ? El poder local ve en el SES buen aporte al desarrollo municipal.
- ? Concertaciones nacionales y departamentales.
- ? Continuo apoyo financiero de la cooperación nacional e internacional.
- ? Tendencias dominantes para el cambio estructural de las políticas económicas.
- ? Apoyo a la reconstrucción de bordas y drenajes, así como invertir en la cuenca baja del río Lempa.
- ? Condonación de la deuda agraria y bancaria.
- ? Apoyo financiero para el desarrollo de infraestructura económica y social.
- ? Ampliación del mercado orgánico.
- ? Modernización de las comunicaciones en el sector rural.
- ? Acompañamiento de ONG's en el proceso de desarrollo del SES.
- ? Tecnología apropiada en desarrollo.
- ? Desarrollar la educación media dentro del SES.

- ? Ejecución del convenio bilateral entre el Gobierno de El Salvador y la Unión Europea, para el departamento de San Vicente.

C2d. Amenazas

- ? Inseguridad social.
- ? Proceso lento sobre la escrituración, registro y entrega de las tierras.
- ? Deficiente orientación de los gremios en defender y conservar la tierra y procesos de cambio.
- ? Políticas agropecuarias inadecuadas para el desarrollo de nuestro sector.
- ? Tendencia a la reducción de la cooperación internacional.
- ? Economía nacional dependiente.
- ? Fenómenos naturales: Inundaciones, sequía, etc..
- ? Problemas de mercado.
- ? La globalización y liberalización de la economía.
- ? La voracidad de la derecha.
- ? Ausencia de alternativas tecnológicas apropiadas hacia la sostenibilidad.
- ? Incremento en el costo de la vida social y productiva.

C3. Actores Prioritarios

Actores prioritarios son aquellas personas o instituciones que actualmente participan o pueden participar, para lograr significativamente el éxito o fracaso en el logro del propósito del SES.

Matriz para el análisis de Actores

Actor	Interés del actor hacia el esfuerzo que hace el SES,	Relación entre el actor y el SES Cooperativa		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
CORDES	Desarrollo local del SES.	Cooperación	Coadministración y Consultoría.	Alianza estratégica.
UDP	Beneficiario del SES	Demandante de servicios.	Apropiación del esfuerzo del SES	Consolidar la relación.
MANITese	Identificación y apoyo financiero con el SES.	Cooperación	Cooperación	Ampliar las relaciones.
Junta Directiva del SES	Consolidación del SES	Apoyo en la conducción del SES.	Administrar el SES	Desarrollar habilidades y capacidades durante la fase de transición.
Granja Escuela	Apoyar el sistema de producción del SES.	Experimentar alternativas productivas.	Encontrar soluciones a la problemática de producción.	Realizar investigación de acuerdo a las potencialidades y necesidades del sector. Apoyar la formación de cuadros técnicos.
CRIPDES	Desarrollo complementario en el área social y gremial del SES.	Esfuerzos Complementarios	Mayor cooperación	Alianza estratégica.
MINED	Mejorar el nivel educativo de la población del SES.	En gestión.	Aumentar el nivel educativo hasta bachillerato.	Continuar gestiones hasta conseguir el apoyo.
Alcaldía de Tecoluca	Desarrollo local municipal.	Colaboración	Esfuerzos Complementarios.	Alianza estratégica. Mayor acercamiento.

Actor	Interés del actor hacia el esfuerzo que hace el SES,	Relación entre el actor y el SES Cooperativa		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
Coordinadora del Bajo Lempa	Prevenir inundaciones en la zona del bajo Lempa.	Coordinación de esfuerzos.	Concretizar resultados.	Orientar esfuerzos hacia la prevención de las inundaciones.
Diputados opositores	Apoyar los sectores populares.	Apoyo	Defender los intereses populares.	Ganar las elecciones del 99. Garantizar la permanencia de la representatividad de los intereses populares, mediante la oposición en la Asamblea legislativa.
AID	Contribuir a atacar las causas que generaron la reciente guerra.	Cooperación	Cooperación	Estrechar las relaciones de cooperación.
Organización Juventud.	Fortalecer el sector.	Poca atención	juventud fuerte y organizada.	Agresivo proceso de organización y desarrollo de habilidades y capacidades.
SSF	Apoyo financiero a la producción.	Administrar adecuadamente la cartera de créditos.	Recuperar créditos colocados.	Manejar eficientemente la cartera de créditos.
SSM	Apoyo a la producción, mediante la prestación de servicios.	Servicio de buena calidad.	Calidad total.	Eficientizar aún mas la prestación de servicios. Ampliar área de cobertura. Generar rentabilidad y sostenibilidad.
Agroindustria	Procesamiento agroindustrial de bienes producidos dentro del SES.	Procesa semilla de marañón.	Que se procese todo lo que se produce en el SES	Mejoramiento de la agroindustria. Buscar nuevas líneas de productos. Incrementar volúmenes de procesamiento.
PTM.	Identificación y apoyo financiero al SES.	Cooperación	Cooperación	Consolidar las relación.
OXFAM	Identificación y apoyo financiero al SES.	Cooperación	Cooperación	Consolidar la relación.
SHARE	Identificación y apoyo financiero al SES.	Cooperación	Cooperación	Consolidar la relación
CIDEP	Apoyo complementario	Colaboración	Colaboración	Alianza estratégica.

Diseño del Proceso de Planificación Estratégica del SES

Actor	Interés del actor hacia el esfuerzo que hace el SES,	Relación entre el actor y el SES Cooperativa		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
AGRODESA	Apoyar la producción orgánica y tecnología agrícola.	Accionista, prestamista, cliente.	Accionista, prestamista, cliente.	Fortalecer la actual alianza.
FUNDE	Mostrar un modelo de desarrollo.	Colaboración.	Colaboración	Fortalecer la actual alianza.
CRECER	Promover el desarrollo.	Convenio	Continuar con el apoyo.	Fortalecer la relación.
Twin Trading	Comercialización de la nuez de marañón.	Cliente	Cliente	Fortalecer la relación actual.
NOVIB	Financiamiento institucional.	Apoyo financiero.	Que continúe el apoyo.	Fortalecer la relación actual.
SAC	Financiamiento de proyectos.	Apoyo financiero	Que continúe el apoyo.	Fortalecer la relación actual.
Provida	Apoyo en la promoción de la salud.	Ausentes	Que continúe el apoyo.	Renovar el contacto. Llegar a reactivar el apoyo.
HIVOS	Promover el desarrollo.	Apoyo en gestión.	Que se apruebe el apoyo.	Dar seguimiento a las gestiones iniciadas hasta concretar resultados.
ICCO	Promover el desarrollo.	Pretensiones de apoyo a proyectos.	Aprobación de proyectos.	Gestionar proyectos.
CDM	Lograr la participación ciudadana.	El SES está participando.	Llegar a consensuar una estrategia municipal.	Continuar con una participación decidida y apoyar agresivamente el esfuerzo.
Junta para el agua potable.	Proveer el servicio de agua potable en el sector.	Avances en la cobertura.	Cobertura total.	Continuar con el esfuerzo hasta lograr el 100% de la comunidad con el servicio de agua potable. Mejorar el servicio.
Comunidades	Mejorar el nivel de vida.	Poca incidencia.	Amplia participación.	Mejorar niveles de coordinación. Crear las bases para superar las actuales condiciones de vida.

Actor	Interés del actor hacia el esfuerzo que hace el SES,	Relación entre el actor y el SES Cooperativa		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
MOP	Construcción y mantenimiento de carreteras.	Mantenimiento de calles.	Sistema de calles completo al interior del SES.	Continuar gestiones.
Distribuidora de energía eléctrica	Proveer el servicio de energía eléctrica.	Cobertura deficiente.	Cobertura total.	Mantener buenas relaciones. Discutir excesos.
Personal identificado con el esfuerzo del SES.	Apoyar el desarrollo del SES.	Prestar servicio.	Mejorar lo servicios.	Fortalecer la relación. Estrategias de acercamiento autoridades, personal y beneficiarios.
MSSP	Prestar servicios.	Poca relación	Cobertura total	Estrechar relaciones. Mejorar los servicios.
Policía Nacional Civil	Prestar servicios de seguridad.	Poca relación.	Mas relación.	Estrechar relaciones. Obtener un servicio de calidad.
Unidad de Fortalecimiento Institucional	Fortalecer la capacidad institucional del SES.	Poca cobertura	Cubrir todas las comunidades.	Definir estrategias para desarrollar las capacidades y habilidades del personal técnico del SES a fin de proporcionar herramientas de cara al trabajo de las comunidades.
Iniciativa Vicentina	Apoyar las concertaciones.	Poca relación.	Mayor relación.	Fortalecer las actuales relaciones.
FMLN	Implementar políticas favorables para los sectores populares.	Relaciones de cooperación.	Relaciones de cooperación.	Estrechar y fortalecer las actuales relaciones.
Empresas Comerciales	Vender de productos y servicios.	Vendedor.	Vendedor de productos de calidad.	Mejorar las relaciones. Obtener productos de calidad y servicios eficientes.
Organización de mujeres	Integrarse al esfuerzo de desarrollo económico y social que hace el SES.	Poca participación.	Mucha participación.	Continuar con el esfuerzo educativo y de integración a la vida productiva y social del SES.
Organización pastoral	Integrarse al esfuerzo de desarrollo económico y social que hace el SES.	Poca participación.	Mucha participación.	Fortalecer los valores espirituales de la población del SES.

C3. Influencias Críticas

Influencias críticas son aquellos factores que son decisivos para el éxito o fracaso del esfuerzo de desarrollo económico y social que efectúa el SES.

Hasta este momento tenemos un gran listado de cosas que tienen que ver con el ambiente del SES: Tendencias, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y actores prioritarios. Es necesario identificar sobre cuáles de estos aspectos debemos poner especial atención.

Lluvia de Ideas

- ? Apropiación de la gente del esfuerzo.
- ? CORDES
- ? Recursos financieros.
- ? Solucionar problema de fenómenos naturales.
- ? Educación.
- ? Tecnificación a todo nivel.
- ? Salud.
- ? Organización política.
- ? Mujer.
- ? Medio ambiente y sostenibilidad.
- ? MANITESES.
- ? Junta Directiva del SES.
- ? Comunidades.
- ? Unidades de Producción.
- ? Granja Escuela.
- ? Sistema Financiero Sectorial.
- ? Sistema de Servicios Múltiples.

Listado de influencias críticas del SES:

- ? Permanente construcción de la Paz.
- ? Dominante tendencia a la concertación.
- ? Política económica actual.
- ? Apoyo financiero sostenido y acumulación financiera.
- ? Apropiación creciente del personal y de la población sobre el SES.
- ? Sistema administrativo integrado y eficiente.
- ? Fenómenos naturales.
- ? Calidad de educación, salud e infraestructura básica.
- ? Desarrollo con equilibrio ambiental y de género.
- ? Condonación de las deudas.

C4. Logros -Metas relacionados con las Influencias Críticas

Permanente construcción de la Paz.

- ? Continuar apoyando esfuerzos a fin de consolidar la paz.
- ? Lograr una paz con democracia política, económica y social.
- ? Convertirse en garantía de la permanencia de la Paz con dignidad económica y social

Dominante tendencia a la concertación.

- ? Mantenerse insertado en los procesos de concertación nacional.
- ? Participar activamente.
- ? Concertar con actores claves, gubernamentales y no gubernamentales, a fin e desarrollar alianzas que contribuyan al logro del propósito del SES.

Política económica actual.

- ? Formar parte de instancias que cuestionen las acciones de política económica y propongan alternativas de solución, por lo menos en las relacionadas con los obstáculos al desarrollo de la población rural.
- ? Participar en eventos, como foros, seminarios, concertaciones a fin de contar con espacios para la discusión y la propuesta de soluciones.

Apoyo financiero sostenido y acumulación financiera.

- ? Consolidar la ejecución eficiente de proyectos, a fin de desarrollar las condiciones favorables para la gestión de futuros proyectos.
- ? Desarrollar la visión empresarial en programas y unidades claves del SES: SSF, SSM, Agroindustria, Granja Escuela, etc.
- ? Garantizar el apoyo financiero sostenido a las UDP con carácter de retornabilidad, para llegar a desarrollar un fondo de crédito acorde a las necesidades del sector.
- ? La acumulación de recursos financieros pasa por el desarrollo del recurso humano y la capacidad de este para fortalecer sus unidades productivas y por ende la capacidad productiva de todo el sector.

Apropiación creciente del personal y de la población sobre el SES.

- ? Ejecutar actividades que aseguren la apropiación de la población y del personal del SES.
- ? Lograr verdadera apropiación en el proceso de desarrollo del SES.
- ? Definir acciones que involucren a la población en las proyecciones de corto plazo.
- ? Lograr la identificación y equilibrio de intereses entre el personal del SES y la población beneficiaria.
- ? Contar con personal con alta vocación técnica y altos niveles de sensibilidad social.

Sistema administrativo integrado y eficiente.

- ? Buen uso y manejo adecuado de las finanzas.
- ? Asegurar asistencia técnica de calidad.
- ? Elaborar e implementar esquema organizativo y respectivo manual de funciones.
- ? Establecer, en la práctica, mecanismos de integración del esfuerzo de las diferentes líneas estratégicas, sistemas y unidades.
- ? Integrar y establecer la unidad contable del SES.
- ? Integra y establecer la unidad de Recursos Humanos dentro del SES y definir mecanismos de selección de personal, inducción, contratación y evaluación de desempeño.

Fenómenos naturales.

- ? Integrarse a esfuerzo regionales de protección contra los efectos de fenómenos naturales: Inundaciones, incendios, terremotos.
- ? Gestionar proyectos orientados a la protección contra las inundaciones en el bajo Lempa.

- ? Fortalecer alianza con la Coordinadora del Bajo Lempa.

Calidad de educación, salud e infraestructura básica.

- ? Hacer gestiones para mejorar la infraestructura básica actual y para lograr la cobertura total del sector.
- ? Mejorar la educación formal e informal en el sector.
- ? Mantener la carretera principal en buen estado.
- ? Mejorar la vivienda de la población.

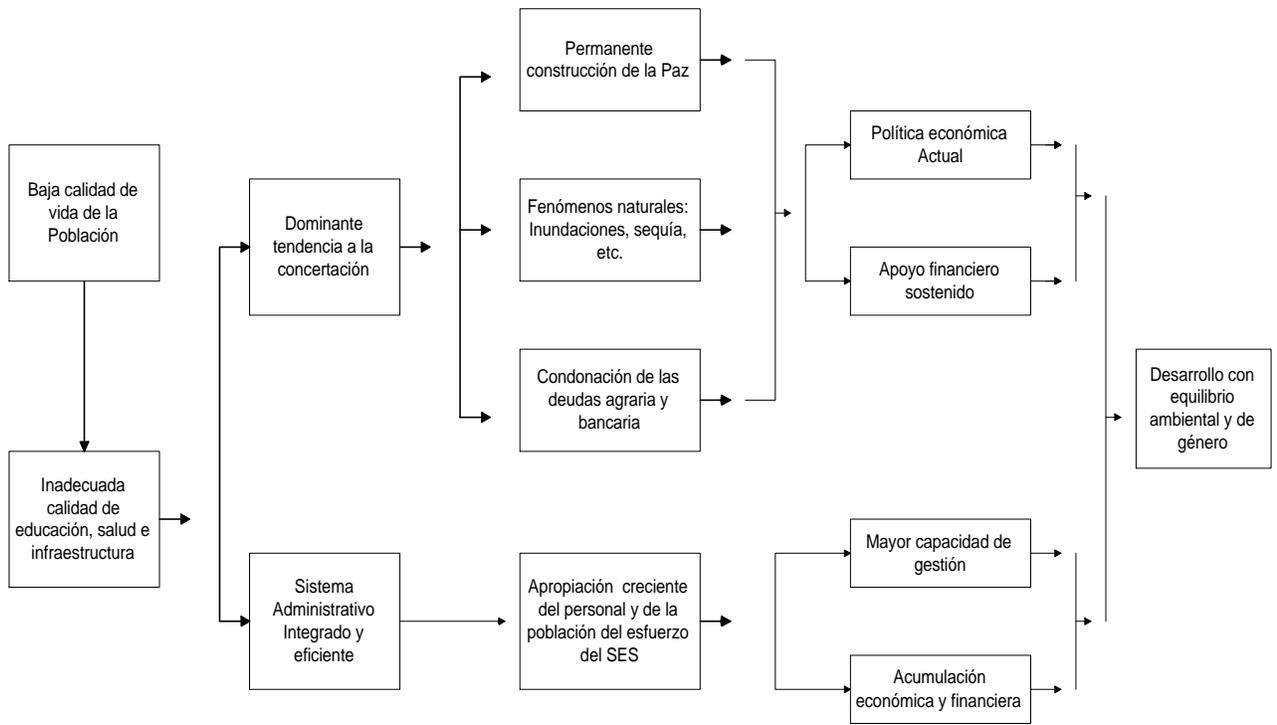
Desarrollo con equilibrio ambiental y de género.

- ? Potenciar aún mas la producción con técnicas orgánicas y agroecológicas.
- ? Implementar programas de capacitación en materia ambiental.
- ? Desarrollar en la población consciencia ambientalista.
- ? Reglamentar el uso de los recursos naturales, principalmente los bosques.
- ? Gestión de proyectos tendientes a la recuperación, protección y conservación de las especies vegetales y animales nativas de la zona.
- ? Recuperar el valor histórico y cultural de la zona.
- ? Implementar programas de capacitación sobre desarrollo en género.

Condonación de las deudas.

- ? Fortalecer alianzas con organizaciones que realizan esfuerzos encaminados a exigir la condonación de la deuda agraria y bancaria.
- ? Preparar condiciones técnicas y culturales en la población beneficiaria, para que estén en la capacidad de sostener sus parcelas en un ambiente agresivo, que requiere eficiencia y competitividad.
- ? Legalizar la propiedad de la tierra en el sector.

Secuencia Crítica



D. Perfil de Programas

D1. Descripción de los Programas

D1a. Programa Desarrollo Empresarial Sostenible

<i>Objetivo</i>	
Lograr significativos niveles de rentabilidad y eficacia en el desarrollo de las actividades productivas que desarrolla el SES.	
<i>Actividades</i>	<i>Impactos Futuros Concretos</i>
<p>Producción ganadera. Producción con técnicas Agroecológicas. Producción de Cultivos no tradicionales bajo riego. Apoyar y fortalecer el desarrollo de las Microempresas: Producción y venta de servicios de Ecoturismo. Producción y venta de especies acuáticas. Preservación de especies marinas en proceso de extinción.</p>	<p>Contar con ganadería especializada. Montar una planta procesadora de lácteos. Consolidar la asociación de productores orgánicos. Transformar la agricultura tradicional en una agricultura con enfoque agroecológico. Aprovechar al máximo el uso de los recursos bajo los sistemas de riego. Mejorar la calidad de vida de las familias. Mejorar los ingresos familiares. Contribución a la preservación del medio ambiente. Espacio de recreo sano para los salvadoreños. Diversificación de las fuentes de proteína animal. Contribución a la preservación de las especies.</p>
<i>Visión de Futuro</i>	
Producción para los próximos 5 años	
<p>Contar con actividad dominante en agricultura orgánica. Contar con un fuerte ganadería de leche. Eficientizar el uso de los sistemas de riego y recursos relacionados. Desarrollar las actividades microempresariales en la zona de influencia del SES. Fortalecer y ampliar los servicios de Ecoturismo. Fortalecer la producción de especies marinas con fines de preservación y comerciales.</p>	
<i>Criterios de Calidad</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<p>Productos lácteos y sus derivados de calidad. Productos orgánicamente producidos y de excelente calidad. En los cultivos tradicionales se usan productos químicos viñeta verde. Se desarrollan las microempresas con criterios de rentabilidad y eficiencia. Turistas nacionales y extranjeros visitan la zona. Protección del medio.</p>	<p>Se consolidan y desarrollan empresa agrícolas. Se consolidan y desarrollan empresas no agrícolas. Empresas agrícolas y no agrícolas sostenibles.</p>

Sub-Programa Empresas Agropecuarias.

<i>Objetivo</i>	
Fortalecer y desarrollar empresas agropecuarias a fin de mejorar las condiciones de vida d la población.	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Ganadería: Elaboración de ensilaje. Implementación de planes profilácticos. Establecimiento de pastizales. Mejoramiento del hato ganadero (doble propósito). Construcción de establos y galeras. Alimentación racional. Manejo de potreros con enfoque silvopastoril.</p> <p>Agroecología: Producción orgánica de marañón, plátano, papaya, caña de azúcar y ajonjolí. Exportar los productos procesados. Existencia del faro ecológico. Se desarrolla iniciativas de investigación y validación genética de especies para la producción orgánica.</p> <p>Cultivos no tradicionales bajo riego: Introducción de variedades y especies adaptadas a la zona. Aprovechamiento de los sistemas de riego. Rehabilitación de áreas. Diversificación.</p> <p>Acuicultura: Elaboración y presentación de proyectos ante instituciones cooperante.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Ganadería. Contar con ganadería especializada. Llegar a procesar la producción. Tener presencia en el mercado nacional.</p> <p>Agroecología: Generación de divisas. Colocación de productos orgánicos en el mercado nacional e internacional. Consolidar la asociación de productores orgánicos.</p> <p>Cultivos no tradicionales bajo riego: Llegar a cultivar 120 mzs. Generar mayor empleo. Penetrar nuevos mercados, nacionales e internacionales. Conversión gradual de la agricultura tradicional a la cultura orgánica.</p> <p>Acuicultura: Establecer proyectos orientados a la producción comercial de especies marinas y de río.</p>
<p><i>Visión de Futuro</i></p> <p>Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Ganadería: Contar con 1,600 cabezas de ganado lechero en el sector. Lograr una producción de 12 botellas de leche por vaca.</p> <p>Agroecología: Contar con 500 mzs. producidas con técnicas agroecológicas. Lograr que cada UDP tenga al menos el 20% de rentabilidad.</p> <p>Cultivos no Tradicionales: Tener cultivadas 250 mzs. de cultivos diversificados. Logra que cada UDP tenga al menos el 20% de rentabilidad.</p> <p>Acuicultura: Llegar a establecer una granja camaronera de 4 estanques. Establecer y operar un proyecto para la producción de peces.</p>	

<i>Crterios de Calidad</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<p>La leche producida reúne los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de salud Pública.</p> <p>Se contribuye a mejorar la dieta alimenticia de los habitantes de todo el sector.</p> <p>Calificación de la mano de obra.</p> <p>Se mejora la calidad de vida de la población a través del consumo de productos orgánicos.</p> <p>Los productos tienen precios competitivos.</p> <p>Se cuenta con marca reconocida a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Contar con un hato lechero de 1,600 cabezas y una productividad de 12 botellas por vaca.</p> <p>Se instalan y operan 4 estanques camaroneros y uno piscícola.</p> <p>250 mzs. de cultivos no tradicionales, manejados en forma tecnificada y generando el 20% de rentabilidad.</p> <p>500 mzs. Produciendo con técnicas agroecológicas y generando el 20% de rentabilidad.</p>

Sub-Programa Empresas no Agrícolas.

<i>Objetivo</i>	
Fortalecer y desarrollar empresas no agrícolas a fin de mejorar las condiciones de vida d la población.	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Microempresas: Formación de asociación de comerciantes. Establecimiento de panaderías. Fortalecimiento de granja avícola. Desarrollo del mercado sectorial.</p> <p>Ecoturismo: Construcción de infraestructura. Diseño de diferentes módulos de ecoturismo en el municipio. Creación de reservas naturales. Fomento de la pesca artesanal. Gestión para seguridad ambiental Gestión financiera para la ejecución de un paquete integrado de ecoturismo.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Microempresas: Generación de empleo. Mejorar la calidad de vida de las familias. Mejorar los ingresos familiares.</p> <p>Ecoturismo: Contribuir a preservar el medio ambiente. Reconocimiento turístico a nivel nacional e internacional. Generación de empleo. Preservar el componente histórico de la zona. Espacio de recreo sano para los salvadoreños.</p>
<p><i>Visión de Futuro</i></p> <p>Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Microempresas: Establecer y consolidar una panadería que ofrezca productos a todo el sector. Implementar en la zona un agromercado. Crear y fortalecer en el sector una Sociedad de Comerciantes.</p> <p>Ecoturismo: Establecer y operar en el sector 10 módulos de ecoturismo.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad</i></p> <p>Microempresas: Se producen productos panificados, de alta calidad. Servicios adecuado a los clientes del sector. Precios competitivos. Se cumplen con estándares de calidad.</p> <p>Ecoturismo: Calidad total en la prestación de servicios Amplia variedad de servicios. Playas de excelente calidad. Se rescatan valores culturales de la zona.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>Microempresas: Contar con una con una sociedad de comerciantes. Contar con un agromercado en el sector. Se generan empleo. Se establecen otro tipo de pequeñas empresas. Hay demanda de los productos dentro y fuera del sector.</p> <p>Ecoturismo: Establecidos y funcionando 10 módulos de ecoturismo. Ser reconocido dentro de los paquetes ecoturísticos nacionales. Mucha población nacional y extranjera visita el sector.</p>

D1b. Programa Desarrollo Industrial

<i>Objetivo</i>	
Adquisición de tecnologías apropiadas para la actividad industrial, que incorporen mayor valor agregado a la producción obtenida en el área de influencia del SES.	
<i>Actividades</i>	<i>Impactos Futuros Concretos</i>
<p>Procesamiento de marañón orgánico. Mejora de la infraestructura de la planta procesadora de marañón orgánico. Mejora del proceso de transformación de marañón orgánico. Preparación de perfiles de proyecto para el procesamiento del falso fruto del marañón, extracción de aceite Anacardol y producción de pasas. Preparación de perfil de proyecto para montaje de trapiche orgánico.</p>	<p>Se desarrolla el parque industrial. Generación de empleos, ingreso y mejora de la calidad de vida. Desarrollo de industrias complementarias. Precios mas bajos para la población. Mejora de la dieta alimenticia de la población. Presentes en el mercado de la prestación de servicios de transformación. Introducción de la metalmecánica. El SES registra una marca.</p>
<i>Visión de Futuro</i>	
<p>Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Desarrollo de industrias complementarias. Capacidad industrial para transformar los productos mas consolidados del SES: Maraños, lácteos y azúcar.</p>	
<i>Criterios de Calidad</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<p>Procesar todo lo producido por el SES Procesos eficientes y rentables. Empleo permanente. Mejora de la calidad de vida de la población.</p>	<p>Capacidad industrial instalada. Se usa tecnología apropiada. Se genera empleo. Incremento de los ingresos de la población.</p>

D1c. Programa Desarrollo de la Organización Social y Productiva.

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Fortalecer la participación y autogestión de la población en el desarrollo social y económico.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Elaboración de diagnósticos. Apoyo en la formación y legalización de asociaciones comunales y unidades de producción (UDO's). Seguimiento a las organizaciones internas de cada comunidad-sociales y productivas-. Formulación y gestión de proyectos sociales. Formación de líderes. Acciones de capacitación:. Coordinación e intercambio de experiencias entre organizaciones. Organización de comités de investigación: CIAL's.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Acceso a proyectos. Ejecución de proyectos sociales y productivos. Las organizaciones son autogestionarias. Se logra el fortalecimiento del SES. Los proyectos productivos ejecutados son rentables. Proyectos exitosos. Desarrollo de capacidades y habilidades. La población logra altos niveles de empoderamiento.</p>
<p><i>Visión de Futuro</i></p> <p>Producción para los próximos 5 años</p> <p>Lograr la consistencia de las organizaciones sociales y productivas existentes: UDP, Directivas Comunales, etc. Desarrollar diversidad de organizaciones sociales y productivas que apoyen el esfuerzo del SES. Capacidad y participación fluida. Se legaliza el SES, sistemas de apoyo, la organización social y la productiva. Lograr mayores niveles de apropiación de la población respecto al esfuerzo de desarrollo del SES.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad</i></p> <p>La población desarrolla libre y voluntariamente su organización. La población mejora su calidad de vida. Personería jurídica propia, para cada una de los diferentes tipos de organización.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>Las organizaciones llegan se sostenibles. La población muy identificada con su organización y con el SES. Capacidad de gestión propia, de parte de las comunidades. Nuevos proyectos en ejecución. Organizaciones legalizadas.</p>

D1d. Programa Desarrollo de Infraestructura y Servicios Sociales.

<i>Objetivo</i>	
Generar condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población de la zona de influencia del SES.	
<i>Actividades</i>	<i>Impactos Futuros Concretos</i>
<p>Rehabilitación de la carretera. Instalación de la energía eléctrica. Instalación de agua potable domiciliar. Construcción y ampliación de escuelas. Construcción de vivienda. Infraestructura de prevención de inundaciones. Coordinar con CRIPDES el proceso gradual de transferencia de esta responsabilidad.</p>	<p>Ágil comercialización de la producción. Eficiente y adecuado servicio de transporte. Se mejoran las condiciones de salud de la población. Se reduce el analfabetismo. Toda la población cuenta con vivienda digna y servicios básicos relacionados.</p>
<i>Visión de Futuro</i>	
<p>Producción para los próximos 5 años</p> <p>Mejorar la calidad de la educación y de la salud en el sector. Calle principal y secundarias en buen estado y con adecuado mantenimiento. Total electrificación del territorio. Servicio de agua potable para todo el territorio. Cobertura total de vivienda. Red completa de escuelas, instituto y clínicas. Red de drenajes y construcción de bordas en la cuenca. Contar con sistema telefónico. Se cuenta con parques comunales. Cobertura total en cuanto a seguridad pública.</p>	
<i>Criterios de Calidad</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<p>Mejor calidad de vida de la gente.</p>	<p>Infraestructura básica cubierta. Servicios sociales básicos cubiertos,</p>

D1e. Programa Desarrollo de Relaciones Institucionales.

<i>Objetivo</i>	
<p>Desarrollar una amplia participación del SES en la discusión y la toma de decisiones que posibiliten un fortalecimiento institucional y el desarrollo local, departamental y nacional sostenible que haga atractivo al país y nuestro proceso a la cooperación e inversión internacional.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Relaciones a todo nivel. Alianzas a diverso nivel. Participación en diversas iniciativas de incidencia. Participación en concertaciones.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Se logra el fortalecimiento del SES. Se logran compromisos y apoyos estratégicos. La experiencia del SES influencia otros procesos de desarrollo regional. Se definen alianzas entre ellos, creación de bloques. Se generan espacios de mayor impacto.</p>
<p><i>Visión de Futuro</i></p> <p>Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Fortalecimiento institucional del SES. Multiplicación de experiencias similares de desarrollo local en El Salvador.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad</i></p> <p>Mayor participación de la población en la toma de decisiones. Sostenibilidad de las relaciones. Desarrollo económico y social. Empoderamiento de la población.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>El SES es sostenible. Proliferación de procesos similares. Reconocimiento nacional e internacional. Apoyo internacional.</p>

D1f. Programa de Medio Ambiente.

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Desarrollar cultura y práctica ambientalista en el desarrollo de la región.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Elaboración de diagnósticos. Elaboración de planes y proyectos. Programas de capacitación. Promoción de materiales. Formación de grupos ecológicos. Manejo y conservación de recursos naturales. Promoción del desarrollo de flora y fauna autóctonas. Desarrollo de proyectos productivos a partir de los recursos naturales de la zona.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Usar moderadamente los químicos en las prácticas agrícolas. Evitar la deforestación. Se desarrolla la conciencia ecológica. Los recursos naturales se explotan racionalmente y con criterios de sostenibilidad. Se mejora la economía familiar de la población incorporada a proyectos productivos. Se mejora el ecosistema de la región.</p>
<p><i>Visión de Futuro</i></p> <p>Producción para los próximos 5 años</p> <p>Contar con 1,000 manzanas de reserva forestal. Contar con reglamento que regule la protección y conservación del medio ambiente. Llegar a tener 14 grupos ecológicos en función del medio ambiente. Contar con un programa de educación en materia ambiental.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad</i></p> <p>Se brinda a la población productos sanos. La población vive en un ambiente sano. Se tiene respeto por los recursos naturales. Se obtienen producciones de calidad.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>Recuperación y mantenimiento de la biodiversidad. Las UDP producen con criterio agroecológico. Se usan productos químicos de baja toxicidad (etiqueta verde). Se conservan las especies de fauna y flora de la zona. La población está consciente de la importancia del medio ambiente y lo protege.</p>

D1g. Programa Género y Desarrollo.

<i>Objetivo</i>	
Logra una mayor participación de la mujer en los diferentes campos de la vida social y productiva.	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Sensibilización de la población sobre aspectos de equidad de género. Educación sobre sexualidad. Proceso de motivación de la mujer a participar de los procesos productivos. Desarrollo de condiciones que permitan aliviar a la mujer de la carga doméstica. Desarrollo de campañas contra la no violencia al interior de la familia.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Se logra la estabilidad y comprensión familiar. Se mejora la calidad de vida familiar. Se logra conciencia sobre el número del grupo familiar. Se comparten las responsabilidades familiares. Se logra mayor participación de las mujeres en la vida productiva y social de la comunidad. Generación de mayores ingresos a nivel familiar.</p>
<i>Visión de Futuro</i>	
Producción para los próximos 5 años	
<p>50% de las mujeres se integra a la vida productiva. El 25% de los participantes en los procesos de planificación, conducción y otras actividades importantes desarrolladas dentro del SES, son mujeres. Se logra la nivelación académica integral. Sensibilización integral sobre desarrollo en género. Se capacita a las mujeres sobre aspectos productivos, administración, contabilidad y microempresas.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad</i></p> <p>Se mejora integralmente la calidad de vida de las familias. Se mejoran las oportunidades de trabajo. Se mejora el nivel cultural de población. Se cuenta con líderes que promueven y garantizan la continuidad del proceso iniciado. Se asegura la participación de los padres y de las madres en el proceso de formación.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>El 50% de las mujeres involucradas en la vida social y productiva. El 25% de los puestos administrativos y conducción del SES son mujeres. El 20% de la población del SES con conocimiento y sensibilizado sobre género en desarrollo. Tener establecidas y funcionado 4 guarderías. El 25% de los participantes en actividades de capacitación y otras, son mujeres.</p>

D2. Análisis estratégico de los Programas

PROGRAMA	COMPATIBILIDAD	COBERTURA	CAPACIDAD	RECOMENDACIÓN
Programa Desarrollo Empresarial Sostenible	Alta	Poca	Débil	Desarrollar capacidades y alianzas. Fortalecer los conocimientos y habilidades de los técnicos. Identificar e implementar un paquete metodológico de extensión. Incrementar las áreas productivas y potenciar la especialización en la producción de leche. Desarrollar las empresas no agrícolas en el sector. Desarrollar alianzas con organizaciones e instituciones en el desarrollo del sector.
Programa Desarrollo Industrial	Alta	Poca	Débil	Desarrollar capacidades y alianzas. Incrementar la eficiencia en los procesos. Introducir otras líneas de transformación en el área de marañón orgánico. Aprovechar mas la capacidad instalada. Introducir otros proyectos. Fortalecer la actual alianza con AGRODESA y otras organizaciones interesadas en el área de los alimentos orgánicos.
Programa Desarrollo de la Organización Social y Productiva.	Alta	Poca	Fuerte	Crecer agresiva y creativamente. Desarrollar acciones que involucren a la población en las proyecciones de corto plazo. Incorporar mas beneficiarios a la organización social y productiva. Demostrar que la organización es un medio para mejorar las condiciones de vida de la población. Incentivar la creación de ejemplos vivos de lo que debe ser el camino hacia el desarrollo de las comunidades.

Diseño del Proceso de Planificación Estratégica del SES

PROGRAMA	COMPATIBILIDAD	COBERTURA	CAPACIDAD	RECOMENDACIÓN
Programa Desarrollo de Infraestructura y Servicios Sociales.	Alta	Mucha	Fuerte	Competir agresiva y creativamente. Identificar y Fortalecer las actuales alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el área de la infraestructura y servicios sociales. Fortalecer la capacidad de gestión de actual del SES. Contar con una banco de perfiles de proyectos en materia de infraestructura económica y social.
Programa Desarrollo de Relaciones Institucionales.	Alta	Poca	Débil	Desarrollar alianzas y capacidades. Fortalecer las actuales alianzas con organismo e instituciones cooperantes. Fortalecer las habilidades y capacidades de los miembros de la junta directiva y directivas comunales en acciones de gestión. Formar cuadros técnicos en esta misma línea.
Programa de Medio Ambiente.	Alta	Poca	Débil	Desarrollar capacidades y alianzas. Diseñar e implementar programa sobre educación medio ambiental. Orientar los esfuerzos productivos a la recuperación y mantenimiento de la biodiversidad. Llegar a contar con reglamento que regule el uso de los recursos. Contar con un banco de proyectos sobre recuperación y conservación del medio. Desarrollar y fortalecer alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales interesadas en la recuperación y conservación del medio ambiente.
Género y Desarrollo.	Alta	Poca	Fuerte	Creer agresiva y creativamente. Definir mecanismos para capacitar a toda la población del SES para lograr niveles de sensibilización sobre desarrollo en género.

E. Sistemas Gerenciales

E1. Administración General

<i>Objetivo</i>	
Contribuir a la eficiente y eficaz ejecución del trabajo del SES.	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Elaboración de estudios diagnósticos. Elaboración de planes de largo plazo. Elaboración de planes operativos. Formulación de presupuestos. Organización de recursos. Manejo de personal. Coordinar programas, sistemas y proyectos del SES. Definir políticas y asegurar su implementación en los diferentes programas de desarrollo del SES. Definir políticas y procedimientos hacia el logro de la autogestión y sostenibilidad de los programas de desarrollo del SES. Definir políticas y sistemas para la eficiente ejecución de proyectos de los diferentes programas. Seguimiento a la planificación. Evaluación participativa. Asesorar a instancias del SES sobre metodologías.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Coordinación eficiente de los recursos. Todos los actores participan en la definición y ejecución del rumbo del SES. Se mejora y consolida el sistema de planificación. Establecer estructura organizacional eficaz y eficiente. Se logra la legalización de la estructura identificada para el SES. Relaciones definidas y operando adecuadamente: Junta Directiva, gerentes, coordinadores, técnicos y beneficiarios. Beneficiarios y personal confían en la institución y tienen compromiso con su trabajo. Se sabe en que posición de desarrollo se encuentra el SES y qué es lo que hace falta para cumplir objetivos. El SES cumple su propósito. Implementación de un sistema de manejo de personal.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad</i></p> <p>Servicio hacia las comunidades y organizaciones de calidad. Toda la población se encuentra satisfecha de la gestión. Honestidad en la gestión de los recursos y en el desempeño de las funciones. Buenas relaciones laborales. Se cuenta con personal calificado. Estados financieros adecuados y sanos. Uso de información en la toma de decisiones. Los planes de trabajo se siguen en forma adecuada. Se coordina adecuadamente el trabajo.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito</i></p> <p>Se ganan recursos para la ejecución de proyectos. Administración eficiente. Organizaciones productivas estables. Se obtienen adecuados niveles de rentabilidad en las organizaciones productivas atendidas Las organizaciones tiene solvencia y liquidez adecuadas. Estados financieros positivos.</p>

E1a. Sub-Sistema Contabilidad y Finanzas

Este sub-sistema de Contabilidad y Finanzas se recomienda que dependa del Sistema de Administración General, dado que es un conjunto de actividades que en este momento no son altamente significativas por su bajo volumen de trabajo.

<i>Objetivo</i>	
Fortalecer el sistema contable del SES para que se garantice el registro y uso eficiente de los recursos financieros.	
<i>Actividades</i>	<i>Impactos Futuros Concretos</i>
<p>Elaboración de planillas. Control de caja y bancos. Registro de apoyos financieros obtenidos. Control de costos y gastos. Contabilidad de proyectos Registro de libros contables. Elaboración de balances de comprobación. Elaboración de estados financieros. Planificación financiera. Informes financieros periódicos e integrales para el público.</p>	<p>Servir de apoyo a la toma de decisiones. Se proyecta buena imagen por contar con una situación financiera sana y ordenada. Adecuado control de las donaciones y fondos propios. Implementación de programas contables mecanizados.</p>
<i>Indicadores de Calidad</i>	<i>Indicadores de Éxito</i>
<p>Todos los actores se muestran satisfechos con el manejo de los recursos financieros. Contabilidad actualizada. Reporte por proyecto y donante en forma adecuada.</p>	<p>Estados de resultados positivos. Auditorías positivas. Cooperante satisfechos con los informes y aportando mas recursos.</p>

E1b. Sub-Sistema Recursos Humanos

Este sub-sistema también se recomienda que dependa del Sistema de Administración General.

<i>Objetivo</i>	
Equilibrar las expectativas institucionales y los intereses particulares de los empleados, a fin de logra éxito en el logro de los propósito y misión del SES.	
<i>Actividades</i> Selección de personal. Contratación de personal. Procesos de inducción. Evaluación de desempeño del personal. Diseño e implementación de programas de capacitación. Diseño e implementación de programa y mecanismos que impulsen la motivación y la iniciativa.	<i>Impactos futuros concretos</i> Contar con personal técnicamente capacitado y comprometido con los propósitos del SES. Técnicos apropiados del esfuerzo. Técnicos y empleados altamente motivados. Se evita la rotación de personal.
<i>Indicadores de Calidad</i> Empleados con alto estándar de calidad. Empleados identificados con la misión y propósito del SES. Empleados satisfechos. Misión y propósito del SES cumplidos. Empleados altamente motivados. Se superan las barreras entre el personal técnico y la población beneficiaria.	<i>Indicadores de Exito</i> Se cumple la misión y el propósito del SES. Las poblaciones en franco crecimiento económico y social. Identificación entre el personal técnico y la población beneficiaria.

E2. Sistema Servicios Financieros

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Consolidar el sistema financiero al servicio de las comunidades.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Promoción de líneas de financiamiento. Planificación de créditos. Investigación y análisis de las solicitudes de crédito. Resolución de solicitudes de crédito (Comité de Crédito). Control de inversión. Supervisión. Acciones de cobranza. Análisis de mora y propuesta de recuperación y saneamiento.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Reconocimiento local y regional del SSF. Llegar captar ahorro de las comunidades. Ampliación de los servicios financieros en el territorio del SES. Se mejora la imagen física y las condiciones de seguridad. Se desarrolla la cultura del crédito entre sus usuarios. Se reducen los actuales índices de mora. Contabilidad actualizada y eficiente. El SSF logra su autonomía y se perfila como empresa financiera. El SSF es autosostenible.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad</i></p> <p>Tener una cartera con mora afectada del 10%. Tener estados financieros actualizados (20 días después del cierre). Contar con varias fuentes de financiamiento para la colocación de fondos. Contar con adecuado sistema de selección de usuarios. Se otorga créditos en base al estudio socio económico de cada solicitante. Habilitación de usuarios morosos.</p>	<p><i>Indicadores de Exito</i></p> <p>Se logra el 90% de recuperación de los nuevos créditos colocados. Se reducen los actuales niveles de mora a un 25%. Contar con los recursos necesarios para brindar un mejor servicio y tener mayor cobertura. El 80% de la cartera colocada en concepto de préstamos. Se captan ahorros de la población.</p>

E3. Sistema de Servicios Múltiples.

<i>Objetivo</i>	
Vender servicios de calidad a los clientes.	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Rehabilitación de áreas agrícolas. Rehabilitación de calles y caminos internos. Apoyar el desarrollo de labores para cultivos agrícolas y agroindustriales. Brindar servicio de transporte. Aprovisionamiento y distribución de insumos agrícolas. Solucionar problemas de mecánica automotriz.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Se apoya el crecimiento productivo de la región. Se mejora la red de caminos internos. El SSM cuenta con tecnología apropiada. Se genera empleo en la región. Se satisface la demanda de servicios regional y extraregional. Contabilidad actualizada y eficiente. Se lleva centro de costos para cada uno de los servicios que presta. El SSM logra su autonomía y se perfila como empresa financiera. El SSM es autosostenible.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Indicadores de Calidad</i></p> <p>Clientes satisfechos. Demanda de servicios plenamente satisfecha. Maquinaria de calidad y en adecuado estado. Bodegas en condiciones óptimas para el almacenamiento de insumos. Servicio de transporte eficiente. Servicio de maquinaria agrícola de calidad. Mantenimiento adecuado a la maquinaria existente. Se almacena grano de calidad.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Indicadores de Exito</i></p> <p>El SSM es eficiente y rentable. El SSM es una empresa sostenible. Se adquiere tres unidades agrícolas completamente equipadas. Se satisface la demanda de servicios de transporte, maquinaria agrícola y de talleres de los productores en la zona de influencia del SES. Garantizar la reserva 2,000 quintales de granos como reserva estratégica.</p>

E4. Sistema de Comercialización

<i>Objetivo</i>	
<p>Garantizar la comercialización de la producción obtenida en el territorio del SES, mediante la identificación de mercados favorables, nacionales y externos, que permitan mejorar los ingresos familiares.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Planificación. Búsqueda de mercados favorables a los propósitos del SES. Recolección de las cosechas en el lugar de las UDP. Clasificado, empaçado y transporte del producto a los centros de venta. Distribución de productos, al mayoreo y al detalle. Acciones de coordinación con las instancias involucradas en los procesos de producción. Apoyo en la recuperación de los créditos. Control de la producción por UDP. Asesoría en manejo post cosecha.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Se cuenta con una base de datos. Se cuenta con mecanismo de información de precios de los principales mercados nacionales y externos. Se cuenta con una red de comunicación. Se cuenta con un instrumento indicativo de precios dentro del sector (boletín, carta informativa, etc.). Contar con un centro de empaque. Llegar a contar con una marca registrada. Contabilidad actualizada y eficiente. Se lleva centro de costos. La unidad de comercialización logra su autonomía y se perfila como empresa. La unidad de comercialización es autosostenible. Se genera y distribuyen utilidades (excedentes) entre sus asociados, de acuerdo al volumen de operaciones. Se mejoran los ingresos familiares.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad</i></p> <p>Certificación y reconocimiento a los productos orgánicos. Se satisface la demanda de productos. Consumidores satisfechos en precio y calidad. Se reconoce marca. Buena presentación del producto. Precios competitivos. Posicionamiento de mercado.</p>	<p><i>Indicadores de Exito</i></p> <p>Tener un mercado de consumidores de productos orgánicos ampliado y consolidado. Llegar a ser una empresa sostenible. Convertirse en la empresa comercializadora alternativa a nivel nacional. Comercializar el 100% de todos los productos. Se reparten utilidades entre los miembros socios, de acuerdo a su participación en las ventas. Se identifica un canal de comercialización directo al consumidor. Se realizan investigaciones de mercado y se orienta a los productores. Se consolidan redes de mercadeo.</p>

E5. Sistema Formación Agroempresarial

<i>Objetivo</i>	
<p>Desarrollar y mejorar las capacidades de la población rural, mediante la educación agronómica con enfoque empresarial y la generación y validación de tecnologías apropiadas, que al ser transferidas permitan mayores niveles de productividad y rentabilidad para los productores que las apliquen.</p>	
<p><i>Actividades</i></p> <p>Formar cuadros técnicos a nivel de bachillerato. Prácticas de campo para los estudiantes del bachillerato. Capacitar a productores agropecuarios. Prestación de servicios educativos a otras instituciones u organizaciones interesadas. Acciones de investigación y validación de especies y variedades que se adapten a la zona. Generación de ingresos, mediante la producción comercial. Prestar servicios de análisis de laboratorio,</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos</i></p> <p>Contar con un bachillerato agrícola con visión empresarial. Agricultores mas productivos y rentables. Se mejora la productividad de las actividades agropecuarias. Se manejan las UDP con criterios empresariales. Se genera mayor actividad económica. Se diversifica la producción. Contabilidad actualizada y eficiente. La Granja Escuela se perfila como una empresa. La Granja Escuela es autosostenible. La Granja Escuela es la alternativa regional para la educación Agroempresarial.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad</i></p> <p>Se forman cuadros técnicos para y fuera de la zona. Reconocimiento del bachillerato agroempresarial a nivel nacional. Educación formal y no formal de calidad. Preferencia por los servicios de laboratorio. Diversificación con rentabilidad. Se mejora la dieta alimenticia de la población.</p>	<p><i>Indicadores de Exito</i></p> <p>Funcionamiento del bachillerato agrícola. Se logra la autosostenibilidad de la Granja Escuela. Prestar servicios profesionales en análisis de suelo, agua y tejidos. Se identifican 3 especies hortícolas rentables. Se identifican 3 especies frutales rentables. Se publican las investigaciones realizadas. Se satisface la demanda de servicios de educación agroempresarial. Los productores adoptan nuevas tecnologías.</p>

F. Propuesta de Estrategias Principales

F1. Fortalecer la Capacidad Funcional Autónoma del SES

F1a. Situación Actual:

Actualmente la dirección del SES está compuesta por seis personas que desarrollan sus actividades en los siguientes campos:

Secretarías: Tesorería, actas, organización de mujeres, concertaciones y coordinaciones, relaciones y gestión, atención a la organización productiva y medio ambiente.

Líneas productivas: Hortalizas bajo riego, agroecología, ganadería y ecoturismo.

Empresas: Sistema de Servicios Financieros (SSF), Sistema de Servicios Múltiples (SSM), Agroindustria y la Granja Escuela.

F1b. Acciones:

Administración General

- ? Fortalecer el sistema administrativo actual, mediante la adecuada articulación y coherencia de los programas y sistemas definidos; hacer buen uso y manejo adecuado de los recursos y definir e implementar adecuados y funcionales sistemas de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles del SES.
- ? Diseñar e implementar la unidad de Contabilidad y Finanzas, la cual estaría adscrita al sistema de Administración General.
- ? Diseñar e implementar la unidad de Recursos Humanos, también adscrita al sistema de Administración General.
- ? Elaborar e implementar la Estructura Organizativa del SES, esto incluye manual de organización y funciones, manuales de procedimientos, políticas y normas, reglamentos, etc.
- ? Definir la figura jurídica más adecuada y proceder a su legalización.
- ? Desarrollar capacidades, misión y calidad de servicios institucionales hacia el desarrollo de las comunidades.
- ? En el largo plazo, desarrollar condiciones para que el SSF, SSM, Agroindustria y la Granja Escuela se conviertan en empresas de apoyo al SES.

Sistema de Servicios Financieros

- ? Desarrollar una filosofía crediticia que permita lograr la viabilidad financiera a corto plazo.
- ? Contar con los recursos necesarios para prestar un mejor servicio a la población y llegar a contar con una mejor cobertura.
- ? Promocionar una actitud positiva hacia el ahorro en la población del SES, con el propósito de implementar mecanismo de captación del mismo.
- ? Introducir mecanismos que permitan reducir los actuales índices de mora; asimismo, colocar los nuevos créditos con criterio de retorno.
- ? Aprovechar el potencial de demanda de servicios financieros, mediante el mejoramiento de la actual imagen del SSF, esto implica mejoramiento de la infraestructura, seguridad y sistema de crédito.

Sistema de Servicios Múltiples

- ? Aprovechar el potencial de demanda de servicios del SSM, mediante el mejoramiento de su actual estructura, esto implica introducir mejoras en su actual sistema de prestación de sus servicios.
- ? Desarrollar condiciones para convertir el SSM en una empresa competitiva y sostenible.
- ? Aprovechar la demanda de servicios de maquinaria en el sector y zonas de influencia y adquirir tres unidades agrícolas con respectivos implementos.

Sistema de Comercialización

- ? Mejorar la actual estructura de comercialización. Llegar a contar con sistema de información de mercado externo y al interior del SES.
- ? Aprovechar la infraestructura actual y la experiencia acumulada, para lograr mayor posicionamiento dentro del mercado nacional y buscar alianzas con compradores externos.

Formación Agroempresarial

- ? Lograr la autosostenibilidad de la Granja Escuela, mediante la producción agresiva de alternativas comerciales, previamente identificadas.
- ? Aprovechando las potencialidades e identificadas las necesidades del sector, realizar investigaciones a fin de proponer alternativas y sistemas de producción acordes al sector.
- ? Desarrollar habilidades técnicas en los productores del sector, mediante capacitaciones técnicas y prácticas.

- ? A largo plazo, formar cuadros técnicos en la rama de bachillerato Agroempresarial. Para ello se requiere agilizar gestiones para el montaje del bachillerato Agroempresarial en el sector.

F1c. Resultados:

El fortalecimiento de la capacidad funcional de los principales sistemas gerenciales, permitirán consolidarse como verdaderos apoyos, para el logro del propósito y la misión del SES.

F2. Desarrollar Capacidades y Alianzas que Permitan Mejorar la Gestión de tipo Empresarial

F2a. Situación Actual:

El desarrollo de empresas de tipo agropecuarias y no agrícolas en el sector, es uno de los pilares en que se fundamenta el esfuerzo del SES; por otra parte, se han desarrollado condiciones para potenciar con éxito este tipo de empresas. Las actividades productivas de tipo agropecuario están relacionadas con los ejes estratégicos siguientes: Ganadería, cultivos no tradicionales bajo riego, agroecología, acuicultura, etc.. Las empresas no agrícolas están referidas al desarrollo de microempresas, al ecoturismo, etc..

El programa de desarrollo industrial actualmente esta en proceso de crecimiento y tiene como propósito proporcionar valor agregado a las producciones obtenidas en el sector. En este sentido, ha estado haciendo acciones en el procesamiento de la nuez de marañón. Entre sus proyecciones están: Obtener otros subproductos del marañón, producción de azúcar y panela orgánica, extracción de aceites y esencias aromáticas, etc..

El programa de medio ambiente es un eje clave para el trabajo del SES ya que se persiguen formas de producción en equilibrio con la naturaleza y que no pongan en peligro su sostenibilidad; en este sentido, las estrategias a definir deben tomar en cuenta: la toma de consciencia del problema, la educación y la reglamentación en el uso de los recursos.

Para lograr las acciones contenidas en los programas de Desarrollo Empresarial Sostenible y Medio Ambiente, se requiere contar con un programa de adecuadas y eficientes Relaciones Institucionales para identificar y desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales identificadas con el esfuerzo del SES.

F2b. Acciones

Desarrollo Empresarial Sostenible:

- ? Capacitar y desarrollar habilidades entre los miembros de las UDP ganaderas para que estén en condiciones de manejar una ganadería lechera tecnificada.

- ? Introducir ganado con un encaste mínimo de 3/4 Brown Swiss.
- ? Introducir adecuados programas de manejo de pastos, alimentación, profilaxis, reproducción, manejo del ganado y del producto. Implementar sistema de registros.
- ? Fortalecer la unidad de agroecología dotándola de mas recurso. Convertir la agroecología como el enfoque básico de producción, en todo el sector.
- ? Desarrollar alianzas con empresas especializadas en la producción de insumos biológicos.
- ? Especializar a UDP y productores individuales de la zona, en la producción de nuez de marañón de buena calidad, a fin de que el programa de desarrollo industrial cuente con suficiente materia prima adecuada a la nueva capacidad instalada que está desarrollando.
- ? Aprovechar al máximo las condiciones de suelo y clima de la zona, para el establecimiento de los cultivos no tradicionales, utilizando para ello agroquímicos moderadamente tóxicos.
- ? Dar seguimiento al proyecto de establecimiento y operación de la granja camaronera y piscícola.
- ? Fortalecer las microempresas existentes en el sector e identificar otras que contribuyan a la generación de empleos; así como diversificar los productos y servicios que demanda la población de la zona.
- ? Crear y desarrollar la asociación de comerciantes e implementar un mercado sectorial.
- ? Dar seguimiento a los proyectos e ideas en la línea ecoturística. Montar un sistema de publicidad a fin de lograr reconocimiento nacional e internacional.
- ? Todas las acciones anteriores se desarrollarán dentro de un marco de desarrollo empresarial y sostenible.

Desarrollo Industrial

- ? Desarrollar la capacidad de procesamiento de la nuez de marañón a través de su perfeccionamiento y mecanización. Llegar a procesar el falso fruto del marañón.
- ? Adiestrar a sectores de la comunidad sobre las ejecución de labores industriales, a fin de contar con mano de obra calificada para este tipo de actividades.
- ? Dar seguimiento a los proyectos e ideas de obtención de subproductos del marañón, establecimiento y operación del trapiche orgánico.

- ? Desarrollar nuevas iniciativas agroindustriales.

Medio Ambiente

- ? Implementar programas de educación ambiental orientados a todos los sectores de la población del SES.
- ? Diseñar e implementar un reglamento y mecanismos de control del uso de los recursos naturales. Implementar proyectos productivos
- ? Dar seguimiento a los proyectos encaminados a la recuperación y mantenimiento de la biodiversidad en la zona.
- ? Desarrollar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales interesados en la investigación científica sobre medio ambiente.
- ? Implementar alternativas productivas que sean complementarias a la protección de las reservas de recursos delimitadas en la zona. Desde el punto de vista turístico, aprovechar la reserva forestal.

Relaciones Institucionales

- ? Desarrollar alianzas con todas las instancias gubernamentales y no gubernamentales interesadas en el proceso de desarrollo del sector.
- ? Lograr presencia y participación en las concertaciones, con los sectores productivos y sociales del país.
- ? Concertar con actores claves, para desarrollar alianzas.
- ? Invertir recursos en dar seguimiento a las relaciones de apoyo actuales y en desarrollar nuevas.
- ? Gestión de nuevos proyectos y consolidación de los mismos.

F2c. Resultados

Se espera consolidar el desarrollo empresarial sostenible, a través de contar con los adecuados recursos financieros, técnicos y humanos.

F3. Crecer Agresiva y Creativamente en los Programas de Desarrollo de la Organización Social y Productiva y Desarrollo en Género.

F3a. Situación Actual:

Actualmente el SES desarrolla acciones encaminadas a fortalecer la organización social y productiva, pero siguen siendo problemas: La débil apropiación del esfuerzo del SES de parte de la población beneficiaria, no toda la población forma parte de esquemas de organización, algunas UDP están en proceso de desintegración, etc.. Por otra parte, también son problema la débil visión empresarial y cultura del crédito, ambas fortalecidas por los elevados índices de analfabetismo y la débil formación técnica en la población.

En cuanto a Género y Desarrollo, también se han realizados muy buenos esfuerzos, pero hacen falta avances sustanciales, para lograr un clima de igualdad de oportunidades para toda la población del SES.

F3b. Acciones:

Desarrollo de la Organización Social y Productiva

- ? Fortalecer la organización social y productiva existente, mediante el acompañamiento decidido de las estructuras del SES (organizacional, administrativa, finanzas, asistencia técnica, mercadeo, servicios, etc.), en el logro de sus propios objetivos y metas.
- ? Diseñar e implementar programas de capacitación, orientados a resaltar la importancia de la organización, como forma de obtener resultados por la suma de esfuerzos, los que individualmente no son posibles. Abona en este sentido el mejoramiento del nivel educativo de la población del SES. El efecto demostración de experiencias positivas logradas en el sector, pueden ser importantes.
- ? Lograr verdadera y real apropiación de la población y del personal del SES. En este sentido, pueden contribuir: La sistematización de experiencias, definir acciones que involucren a la población en las proyecciones de corto plazo, desarrollar jornadas educativas, lograr resultados importantes de orden económico y social, etc..
- ? Impulsar la capacidad de gestión propia de las comunidades.
- ? Realizar la gestiones que sean necesarias, para definir la forma jurídica mas adecuada del SES y de sus forma organizativas internas. Legalizar estas organizaciones jurídicas.
- ? Consolidar la ejecución eficiente de proyectos, para crear condiciones favorables para la gestión de futuros proyectos a fin de lograr mayor involucramiento de personas en el esfuerzo de desarrollo económico y social.

Género y Desarrollo

- ? Diseñar e implementar programa de capacitación sobre aspectos relacionados con: Equidad de género, sexualidad, violencia intrafamiliar, derechos y obligaciones de y para la familia, administración, planificación, contabilidad y microempresas.

- ? Promover la ejecución de programas de capacitación productiva a nivel de núcleos familiares.
- ? Identificar, gestionar e implementar proyectos de tipo agrícola y no agrícolas, para que sean implementados y administrados por mujeres.

F3c. Resultados:

Mediante la implementación de las estrategias anteriores, se espera consolidar una estructura organizativa tanto de tipo productiva como social, que permita facilitar la implementación de los programas diseñados en el presente Plan Estratégico. Asimismo, se espera sensibilizar a toda la población, sobre la necesidad de lograr un desarrollo económico y social con equidad de género.

F4. Competir Agresiva y Creativamente por los Recursos de las Instituciones nacionales e internacionales dedicadas al Desarrollo de Infraestructura y Servicios Sociales .

F4a. Situación Actual:

En el área de la infraestructura de tipo económica y social, durante los últimos cinco años, el SES ha realizado importantes esfuerzos, de tal manera que se cuenta con una red vial que cruza todo el sector hasta La Pita, infraestructura básica para salud y educación, seguridad pública, servicio de correos, programas de vivienda. A pesar de ello, siguen siendo sentidas otras necesidades de infraestructura, tales como: Servicio de Telecomunicaciones, agua potable, electrificación, mejorar la infraestructura de salud y educación, red de guarderías y que todos los habitantes del sector cuenten con vivienda digna.

Mucho de lo anteriormente citado, ha sido producto de la capacidad de gestión desarrollada por la población desde sus diferentes formas de organización. Para consolidar el proceso de desarrollo iniciado se requiere de completar y mejorar la actual infraestructura. Reconociendo la apatía de las instituciones encargadas de realizar este tipo de trabajo y de que sus recursos son limitados, es necesario que el SES compita en forma creativa por la prioridad de estas instituciones y por la orientación de sus recursos, para lo cual debe diseñar e implementar las estrategias más adecuadas.

F4b. Acciones:

- ? Seguimiento a las alianzas estratégicas con instituciones nacionales, gubernamentales y no gubernamentales, e internacionales; continuar gestiones hasta conseguir apoyo.
- ? Desarrollar capacidad de gestión en las comunidades, a partir de una organización social fuerte, para la obtención y ejecución de proyectos de orden económico y social.

- ? Contar con un banco de proyectos sobre necesidades de infraestructura de tipo económica y social, a fin de dinamizar las gestión de recursos, para tales propósitos.

F4c. Resultados:

A través de las acciones anteriores, se espera mejorar la actual infraestructura económica y social que existe en área de influencia del SES; así mismo gestionar su fortalecimiento.