

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1. Generalidades

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone un diagnóstico del clima organizacional de ANDA, así mismo se incluye una propuesta de mejora con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral de la mayoría de empleados.

La implementación de esta propuesta de mejora, es de exclusiva responsabilidad de ANDA; se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos forme parte activa en el desarrollo de esta.

Sí bien es cierto que la institución estatal – autónoma no tiene competencia en el mercado salvadoreño, es necesario la modernización de la misma, ya que en la actualidad es una de las empresas que presenta más problemas con relación al servicio que presta con sus usuarios, ya sea con el servicio de agua potable o en el de alcantarillados. Creemos que la actualización puede comenzar desde adentro y qué mejor manera que cambiando la mentalidad de todos los empleados, que al final son el reflejo del funcionamiento de la misma.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Dotar a ANDA de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar su Clima Organizacional en la Institución, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y Comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Recomendar capacitaciones específicas para los empleados en áreas críticas de mayor deficiencia.
- Implementar programas de motivación
- Implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial.
- Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación.
- Implementar el liderazgo participativo para Gerentes y Jefes.

5.3. Justificación de la Propuesta

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estamos concientes que la implementación de nuestra propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción los empleados hacia la institución, lo

que esperamos se refleje en una relación laboral mas favorable y agradable entre todo el personal de la empresa.

5.4. Indicadores de la Propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor Participación
- Buena Moral
- Mejor desempeño de los empleados
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos ausentismo
- Menos accidentes de trabajo
- Menos perdida de tiempo
- Menos Quejas
- Menos rotación de personal
- Disminución en los gastos
-

5.5. Esquema de la propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Etapa I, se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de ANDA, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los empleados, los cuales fueron descubiertos dentro de nuestra investigación de campo en el capítulo 3.

Etapa II, Programas de Capacitación, Se propone darle un fiel seguimiento a todos los programas de capacitación propuestos. Nuestra meta es proveer a los empleados de ANDA con el entrenamiento actualizado necesario, en su área de especialidad, para que estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la organización.

Etapa II se propone la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación, y este es nuestro punto de partida, ya que esperamos que todos los empleados formen parte activa de este programa, ya que la motivación laboral es la herramienta que nos permite aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo.

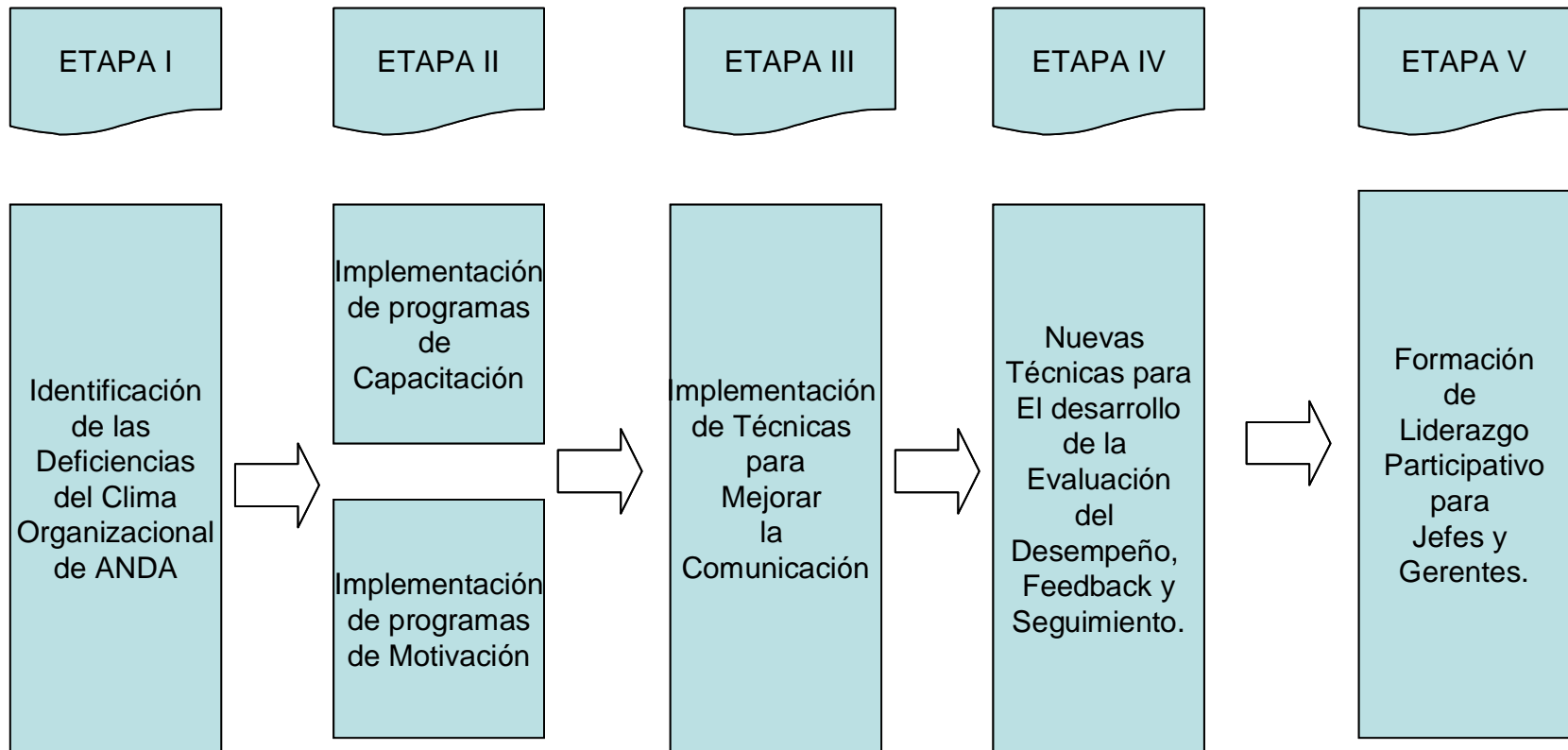
Etapa III, posterior a la etapa de motivación, proponemos una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para esta institución, ya que en la actualidad su forma de

comunicarse es obsoleta y burocrática. Es deseable que en la actualidad, una nota o memo, no solamente la pueda firmar un jefe de departamento o gerente.

Etapa IV, Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos mas completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback y seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

Etapa V, Es la implementación del liderazgo participativo, para jefes y gerentes. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los empleados se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar jefes más abiertos a todas las propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

Propuesta de Mejora para El Clima Organizacional de ANDA.



5.6. Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual de ANDA.

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional de ANDA son las siguientes:

- La mayoría de los empleados piensan que los recursos dentro de la organización no están bien distribuidos.
- La mayoría de los empleados coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.
- La mayoría de los empleados piensan que la sustitución y modernización del equipo de trabajo se ha vuelto una necesidad.
- Muy pocos empleados conocen los programas de Motivación, Capacitación e Incentivos que tiene la Organización para ellos.
- El lugar y ambiente laboral son deficientes según los empleados administrativos y operativos, para las Jefaturas están en buenas condiciones.
- Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por la consecución de metas y objetivos.
- La mayoría de los empleados coincidieron con que la remuneración salarial no es justa.

- Los ejecutivos, si reciben retroalimentación por su trabajo, mientras que los demás empleados no la reciben.
- La Gerencia no toma seriamente las sugerencias de los empleados, por lo que estos piensan que los gerentes no son consistentes en sus argumentos y planteamientos.
- La mayoría de empleados no tienen confianza en la Gerencia.
- La mayoría de empleados no sienten garantía de Seguridad Laboral.
- La mayoría de empleados sienten que la empresa no se preocupa en su totalidad por satisfacer las condiciones de bienestar, salud y alimentación de los empleados y sus familias, Tampoco se preocupa por realizar actividades o eventos deportivos y culturales.

5.7. Desarrollo de la propuesta de mejora

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, Gerentes, Jefes, Supervisores de área, Gerencia General y Presidencia.

- **La Gerencia de Recursos Humanos**

La gerencia de Recursos Humanos será responsable de Crear, Planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en ANDA.

- **Gerentes, Jefes y Supervisores**

Los gerentes, jefes y supervisores serán responsables de implementar y velar por que se lleven acabo las actividades propuestas por la Gerencia de Recursos Humanos. Así mismo deberán proporcionarle una retroalimentación periódica a la Gerencia de Recursos Humanos de cómo están beneficiando sus departamentos de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas. Los Gerentes, jefes y supervisores son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderizar a su personal con éxito.

- **Gerencia General y Presidencia**

La Gerencia General y Presidencia serán responsables de aprobar la ejecución de las actividades y de pedir un informe periódico a la Gerencia de Recursos Humanos de los avances que se van teniendo.

Descripción

Para poder mejorar el clima organizacional en ANDA se propone llevar acabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentaron deficiencias luego de realizar la encuesta a los empleados de ANDA:

- Programas de Capacitación
- Programas de Motivación
- Técnicas para Mejorar la Comunicación
- Evaluación de Desempeño y Feed-Back para mejora continua
- Formación de Liderazgo participativo

5.7.1. Programas de Capacitación.

Programas de Capacitación	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de capacitación que tiene ANDA. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de capacitación especializados, y hacerlos del conocimiento del personal.
Objetivo	Proveer a todos los empleados de ANDA del entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la organización.
Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, Gerente, Jefes y Supervisores.
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todos los empleados de ANDA.
Descripción	Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todos los empleados de ANDA tengan acceso a las mismas. Además dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstas resultados a corto plazo. Las áreas en las que se ven involucrados la mayoría de empleados, los resultados se verán en su máxima expresión en un largo plazo.

	<p>Se han dividido las capacitaciones de la manera en que se hizo el estudio ya que consideramos que es la mejor manera de identificar y mejorar las áreas deficientes, a través de la investigación. Se tomó en cuenta a todos los empleados, de todos los niveles, Administrativos, Operativos, y Ejecutivos de todos los departamentos.</p>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones serán coordinadas por el departamento de recursos humanos. • Serán impartidas durante las horas laborales • Se harán en grupos para no afectar el trabajo
Actividades	<p>Las capacitaciones propuestas Serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área. Ver anexo 1 • Capacitaciones propuestas para el personal operativo. Ver anexo 2 • Capacitación propuesta para el personal administrativo. Ver anexo 3
Recursos	<p>Los recursos que se necesitan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Computadora • Cañón • Salones de Capacitación • Material de apoyo
Indicadores	<p>Menos Quejas</p> <p>Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño</p>

	<p>Menos Accidentes</p> <p>Menos supervisión</p> <p>Se minimizan errores</p>
Tiempo	El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 10 meses a partir del 1 de Marzo de 2008.
Costo	<p>El presupuesto de es \$ 21,000.00. Ver anexo 4</p> <p>El capacitador proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico.</p> <p>Las capacitaciones serán en las instalaciones de ANDA.</p>
Beneficio	Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la organización.

5.7.2. Programas de Motivación

Programas de Motivación	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación que tiene ANDA, ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.
Objetivo General	Implementar programas de motivación para que los empleados de ANDA estén incentivados en el desempeño de sus funciones.
Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, Gerente, Jefes y Supervisores.
Propósito	Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados de ANDA.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.
Actividades	Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes: -Programa El Minuto de Energía. Ver anexo 5

	<p>-Programa Tú haces la diferencia. Ver anexo 6</p> <p>-Programa La asistencia perfecta. Ver anexo 7.</p> <p>-Programa Ven y divierte. Ver anexo 8</p> <p>Los programas serán coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos y llevaran el control de que estos se cumplan.</p> <p>Los Gerentes, Jefes y supervisores tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.</p>
Recursos	<p>Papelería</p> <p>Premios</p> <p>Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos Quejas • Mayor Grado de Participación de los empleado • Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos
Tiempo	<p>Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma:</p> <p>Programa El Minuto de Energía el 1 de Febrero 2008.</p>

	<ul style="list-style-type: none">-Programa Tú haces la diferencia el 1 de Abril 2008.-Programa La asistencia perfecta el 1 de Julio 2008.-Programa Ven y divierte el 1 de Abril 2008. <p>Se recomienda que eston planes</p>
Costo	El presupuesto de es \$ 12,300.00. Ver anexo 9

5.7.3. Técnicas para Mejorar la Comunicación

Técnicas para Mejorar la Comunicación	
Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes, Gerentes y Empleados.
Responsables:	La unidad de Comunicaciones de ANDA, la Gerencia de Recursos Humanos de ANDA, Gerentes, Jefes y Supervisores.
Descripción	<p>Descripción</p> <p>En ANDA actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en ANDA sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.</p>

	<p>Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad,</p>
--	--

	<p>creatividad y mucha responsabilidad.</p> <p>Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no puede asimilar bien las malas noticias, Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.</p> <p>Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la</p>
--	--

	<p>comunicación entonces presenta ciertos fallos.</p> <p>Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de ANDA.</p>
Actividades	<p>Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en ANDA. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa.</p> <p>El departamento de tecnología se encargara de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en ANDA.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos quejas • Mejores Relaciones Laborales • Trabajo en equipo • Cumplimiento de metas y objetivos • Menos accidentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Buena Moral
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo informático • Internet • Software • Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.
Tiempo	A partir del 1 de Mayo 2008
Costo	Modernización de Equipos: \$15,000.00. Ver anexo 10

5.7.4. Evaluación de Desempeño y Retroalimentación para mejora continua

Evaluación de Desempeño y Retroalimentación para mejora continua	
Objetivo	Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en ANDA.
Responsables:	Gerentes, Jefes, Supervisores y el departamento de Recursos Humanos
Descripción	<p>El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables.</p> <p>Las evaluaciones que se recomiendan son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)• Semestral• Anual• Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).
Actividades	<p>Las evaluaciones serán realizadas por el Jefe Inmediato</p> <p>Las evaluaciones que se harán son:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa) • Semestral • Anual • Otros (Cualquier otro De prueba, Semestral, Anual y Otros) <p>Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño.</p> <p>La retroalimentación de la evaluación debe ser dada al empleado no mas 15 días después de realizada la evaluación.</p> <p>Ver anexo 11 para las evaluaciones propuestas tanto para Gerentes, jefes y supervisores como para personal operativo y administrativo con su instructivo.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones • Cumplimiento de metas y objetivos • Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del desempeño anterior.
Tiempo	Se comenzaran a partir de Julio de 2008 según la calendarización anual de las evaluaciones, se recomiendan dos por año.
Costo	El presupuesto es de \$ 800.00. Ver anexo 12

5.7.5. Formación de Liderazgo participativo

Formación de Liderazgo Participativo	
Objetivo	Lograr que los jefes y gerente desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.
Responsable	La gerencia de Recursos Humanos y Gerentes.
Descripción	Se capacitará a los gerentes y jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica. El curso será impartido por una persona del departamento de recursos humanos que asistirá al seminario del INCAE de Gerencia con Liderazgo a realizarse en el mes de junio en Costa Rica. Este curso les ayudará a los gerentes y jefes a ejercer un liderazgo más visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de alta productividad y motivación.
Actividades	En junio un persona de la Gerencia de Recursos Humanos asistirá al seminario de Liderazgo en

	<p>Costa Rica impartido por el INCAE. Ver anexo 13 para ver el temario del seminario y los detalles de este.</p> <p>La persona de Recursos Humanos que asistan a Costa Rica será “facilitador” del seminario y será impartido a los Gerente, Jefes y Supervisores.</p> <p>La gerencia de Recursos Humanos planificara el calendario de los cursos.</p> <p>Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes.</p> <p>El temario que se les impartirá a los gerentes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Salón de Capacitación • Computadora • Cañón • Material de apoyo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor Desempeño de los empleados

	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumenta la participación de grupo • Los empleados están informados • Se cumple con los objetivos y metas • Buena Moral • Mejor Comunicación
Tiempo	Se propone comenzar los seminarios para todos los jefes y gerentes en el mes de agosto de 2008.
Costo	<p>El presupuesto es de \$ 5,500 Dólares. Ver anexo 14.</p> <p>La computadora y el Cañón utilizados serán de los que ANDA tiene.</p>

5.8. Presupuesto para la Mejora del Clima Organizacional 2008

Presupuesto para la Mejora del Clima Organizacional 2008

Programas de Capacitación	\$ 21,000
Programas de Motivación	\$ 12,300
Programas de Comunicación	\$ 15,000
Evaluación y Feed Back	\$ 800
<u>Liderazgo Participativo</u>	<u>\$ 5,500</u>
Total	\$54,600

5.9. Cronograma de las Actividades

Cronograma de la realización de las actividades para el 2008

ACTIVIDAD	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
Programas de Capacitación												
Capacitación Por Área												
Capacitación Personal Operativo												
Capacitación Personal Administrativo												
Programas de Motivación												
El Minuto de Energía												
Tu Haces la Diferencia												
Asistencia Perfecta												
Ven Diviertete												
Técnicas para Mejorar la Comunicación												
Evaluación de Desempeno Feed Back Y Seguimiento												
Liderazgo Participativo												

5.10. Consecuencias de no Implementar la Propuesta

La no implementación de la propuesta actual puede ocasionar las siguientes consecuencias para la Institución:

- Alta Rotación de Personal
- Quejas por parte de los Usuarios
- Deficiencia en el Servicio
- Ausentismo
- Hurtos
- Mala Imagen de la Institución
- Mal Manejo de los recursos

5.11. Beneficios Sociales contra el Costo

- Mejor Imagen de la Institución con los usuarios.
- Mejor Clima Organizacional
- Más poder a la Institución
- Mejor capacidad de Identificación y Resolución de Problemas
- Mejor optimización de todos los recursos

5.12. Viabilidad de la Propuesta.

Tomando en cuenta la situación económica actual, del país y las entidades gobierno, se proponen alternativas que puedan servir como respaldo monetario para llevar a cabo la realización de la propuesta.

1. Buscar Programas gratuitos de FEPADE.

Fepade: Departamento de Desarrollo Empresarial. Tel 2212 1600

2. Buscar apoyo del INSAFORP.

INSAFORP: Gerencia de Asesoría a Empresas. Tel. 2244 1681.

3. Fondos BID.

Oficina: BID El Salvador Tel. 2233 8900

4. Organismos de Ayuda Internacional.

- PNUD. Programas de Ayuda. Tienen que ser solicitados en el Departamento de Desarrollo Local a través de la Representante Regional. Jessica Faieta. Tel: 2263 0066/3501
- Gobierno de Japón. Fondos de Ayuda Comunitaria para el Desarrollo Local. Tel: (503) 2528 1111; Fax:(503) 2264 6061
- USAID. Departamento de Economic Growth, Final Boulevard Santa Elena Complejo Embajada Americana Antiguo Cuscatlan. La Libertad Tel. 25012999.

5. Programas de Cooperación con la Comunidad Económica Europea.

Oficina: Unión Europea Tel. 2264 0946.