



ASOCIACIÓN CINDE

PARA EL DESARROLLO INFANTIL Y PROMOCIÓN HUMANA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015-2019

San Salvador, Febrero de 2015

ASOCIACIÓN CINDE PARA EL DESARROLLO INFANTIL Y PROMOCIÓN HUMANA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2019

I. PERFIL E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

CINDE (Centros Infantiles de Desarrollo) surge en el año 1989, bajo el auspicio de la Asociación Fe y Alegría, ante la constatación de las condiciones de vida de las mujeres vendedoras ambulantes que día a día salen a la calle a realizar precarias ventas, manteniendo junto a ellas a sus hijos pequeños en condiciones muy adversas para su desarrollo.

Ante esta situación, en abril de 1989, Marisa de Martínez (directora de la Asociación) junto con el Padre Joaquín López y López, S.J. (asesinado a los pocos meses junto con otros 5 jesuitas en la UCA), abren el primer Centro Infantil de Desarrollo en la ciudad de Soyapango, en San Salvador, como un proyecto dentro de Fe y Alegría. Al primer centro, ubicado en el Municipio de Soyapango, se unieron posteriormente otros dos, uno en Mejicanos en 1991 y otro en Zacamil en 1995.

En 1994 se inició el programa de Refuerzo Escolar, al que los niños acudían por la tarde para recibir apoyo escolar y poder realizar sus tareas en un ambiente adecuado. Superada esta etapa comenzó en 2006 otra, la de los chicos y chicas que querían seguir estudiando pero que no disponían de recursos para ello, lo que llevó a iniciar el programa de Becas de Bachillerato y Universidad.

Desde el inicio del trabajo, se vio la necesidad de trabajar con los padres y madres para reducir los niveles de violencia intrafamiliar, surgiendo así el programa Forjando Futuro. De forma paralela comenzaron los programas de mujeres: talleres artesanales, bancos solidarios de ahorro y préstamo, grupos de apoyo, etc., como una alternativa de organización y superación a las mujeres vendedoras ambulantes.

Dada la diversidad de programas que se estaban llevando a cabo, se optó por constituir la Asociación CINDE el 20 de noviembre de 2003, desligándose jurídicamente de Fe y Alegría y aglutinando así todo el trabajo creado.

Desde que CINDE inició su camino en 1989, el campo de actividad y los programas desarrollados por la organización se han ido ampliando.

En la actualidad funcionan los siguientes programas:

- Centros Infantiles de Desarrollo
- Refuerzos Escolares
- Becas de Bachillerato y Universidad
- Forjando Futuro
- Mujeres Constructoras de Alternativas
- Cultura de Paz a través de las Artes

1.2 ALGUNOS DATOS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR

En El Salvador, en torno a un 47% son menores de 18 años; de éstos, un 42% tienen entre 0 y 8 años de edad (PNUD, 2013) Nos encontramos en un país cuya pirámide poblacional es joven por lo que la inversión social en este sector requiere de una especial y prioritaria atención.

Actualmente, El Salvador está hipotecando un importante porcentaje de su niñez ya que ésta no llegará a desarrollar todo su potencial, sea físico, psicológico, cognitivo, afectivo, etc.: la violencia, en sus múltiples dimensiones, es el principal obstáculo para alcanzar el desarrollo integral de la niñez y adolescencia (UNICEF, 2013).

Existen múltiples factores de riesgo a los cuales se enfrentan, cotidianamente, las niñas, niños, adolescentes y jóvenes salvadoreños, uno de los sectores más vulnerables de la población. Mencionamos algunos:

Precariedad habitacional

Las niñas y niños que crecen en viviendas precarias -con techos de mala calidad, pisos de tierra, falta de electricidad, en ocasiones, falta de sistema de agua y saneamiento, falta de salubridad por un deficiente sistema de recogida de basuras, etc.- tendrán, alrededor, de 3 años de educación menos que el promedio. Por tanto, el capital humano se coarta y las posibilidades de una vida digna en el futuro se limitan.

Pobreza económica y pobreza de tiempo

Los años de escolaridad son un factor de riesgo para la niñez que crece en familias con bajo nivel educativo, además de constituir un predictor de pobreza de ingresos. Por otro lado, casi un quinto de la población menor de 5 años no alcanza los estándares de talla estipulados.

La escuela

La escuela (particularmente la escuela pública) está pasando de ser un espacio de protección y de potenciación de las capacidades innatas de los alumnos y alumnas, a ser un espacio de riesgo debido a la presencia de pandillas en las aulas y, con ellos, los comportamientos agresivos, las amenazas, bullying contra otros compañeros y docentes, etc.

A pesar de la existencia de matrícula plena en los centros escolares, éstos no reúnen las condiciones óptimas para el aprendizaje: falta de motivación de profesores, saturación de matrícula, violencia externa e interna en el CE, infraestructura precaria, deserción por amenazas, etc. (Informe de Desarrollo Humano de El Salvador, 2013)

Además, la existencia de escuelas unidocentes, definidas como aquellas en las que un sólo un maestro atiende a estudiantes de diversas edades y niveles, disminuye la calidad de la educación que los niños y niñas pueden recibir, mermando las capacidades y habilidades que pudieran desarrollarse en ellos.

Violencia intrafamiliar

Según el Ministerio de Salud, fueron 1,325 las hospitalizaciones por diferentes tipos de lesiones causadas por violencia hacia niñas, niños y adolescentes. De éstos, 120 murieron producto de las lesiones recibidas. El 63% de las atenciones han sido por lesiones, heridas y traumatismo; seguidas de las hospitalizaciones por abuso sexual con un 18%; fracturas con el 12 %. Un 72.6% corresponden a adolescentes de 13 a 18 años y un 27.4% a niñas y niños entre los 0 y 12 años (CONNA, 2013).

Patrones de crianza violentos

Algunos estudios apuntan que las actitudes de los adultos frente al castigo corporal es positivo, ya que muchos creen que, en algunas ocasiones, es necesario emplearlo para educar a los/as niñas. Estas actitudes son más propias de adultos con un bajo nivel económico y de poca o ninguna educación. Por tanto, el medio social y económico influye poderosamente en estas actitudes y comportamientos (UNICEF, 2003).

Violencia contra las mujeres y machismo

La violencia doméstica es la forma de violencia más común contra las mujeres y afecta gravemente el bienestar, la salud, la nutrición y la educación tanto de los niños que son sus víctimas, como de los que presencian esta clase de episodios. Éste constituye un factor más de vulnerabilidad al que se enfrentan muchos NNA en sus hogares, siendo difícil demostrar en cifras los casos de lesiones psicológicas que estas situaciones provocan en los menores.

Desestructuración familiar

Otro elemento de vulnerabilidad constituye el tipo de hogar en el cual crece y se desarrolla un niño/a. Criarse en una familia monoparental -mayoritariamente en ausencia del padre- debido, entre otros factores, a las migraciones y los desplazamientos forzados, pone en peligro el afecto y apego durante los primeros años de vida, los cuales moldearán sus conducta psicosocial.

Las pandillas se asientan en un contexto caracterizado por la convergencia de frágiles estructuras familiares, escaso control parental y débil interacción entre agentes socializadores primarios (familia y escuela). La poca o nula comunicación entre los miembros del hogar, la carencia de expresiones afectivas son factores de riesgo personal para los niños, niñas y jóvenes.

Violencia Social y pandillerismo

Según el informe de UNICEF "Ocultos a plena luz. Un análisis estadístico de la violencia contra los niños", a nivel mundial la región de América Latina y el Caribe tienen la proporción más alta de víctimas de homicidio de menores de 25 años. De ésta, los tres países con las tasas más elevadas de homicidio de niños y adolescentes menores de 20 años son El Salvador, Guatemala y la República Bolivariana de Venezuela. En todos estos países, el homicidio es la principal causa de muerte entre los varones adolescentes.

La presencia de pandillas en las comunidades y su modus operandi, ha provocado que los habitantes desconfíen de sus vecinos y eviten pasar más tiempo del necesario en espacios públicos porque "pertenecen" a las primeras; procuran llegar al hogar temprano y no salir a ciertas horas; muchas madres dejan bajo llave a sus hijos y jóvenes que se autoencierran en sus casas como medidas de control y protección.

Algunas investigaciones realizadas por el PNUD muestran una relación directa entre la participación de adolescentes y jóvenes en pandillas con el hecho de haber crecido en hogares no plenamente integrados, debido a la ausencia de uno o ambos progenitores. Esto se traduce en lazos familiares débiles y escaso control parental, como figuras de autoridad y proveedores de reglas de comportamiento adecuadas para la convivencia.

El Salvador comparte con los países de la región el problema del pandillerismo, ligado, en buena medida, a la falta de oportunidades y a la migración (forzosa o no). La presencia de estos grupos ilícitos profundiza los factores de riesgo para los jóvenes que viven en las mismas comunidades, ya que pueden ser considerados como un referente de "éxito" y prestigio social a pesar de los peligros a los que se someten: "la muerte, el hospital o la cárcel". Este fenómeno está constituyendo un verdadero desafío para la sociedad salvadoreña: la presencia de pandillas en los territorios amenaza tanto el presente como el futuro de la sociedad, ubicando a El Salvador entre los cinco países más violentos de América Latina, afectando principalmente a la juventud.

Tras este rápido repaso de la situación de la niñez salvadoreña, se constata que un país que desee invertir en su gente y cimentar una sociedad de derechos y capacidades, debe priorizar el cuidado y la estimulación temprana para fomentar el desarrollo integral de su niñez. Las inversiones en primera infancia están directamente relacionadas con la remuneración y la empleabilidad futuras, la reducción de las brechas socioeconómicas, la productividad de las sociedades y las tasas de criminalidad.

La Asociación CINDE, consciente de las realidades que rodean a la niñez, surge con la visión de ser una entidad educativa, innovadora y comprometida con el cambio social, que apoye y promueva procesos de desarrollo entre los sectores sociales excluidos y sea un referente en políticas de atención integral a niños y adolescentes de esos sectores.

A 25 años de su fundación continuamos dedicando nuestros mejores esfuerzos abriendo espacios a niños/as, adolescentes y jóvenes de los sectores empobrecidos que favorezcan su desarrollo integral porque tienen derecho a vivir en un contexto seguro y protegido que garantice su bienestar.

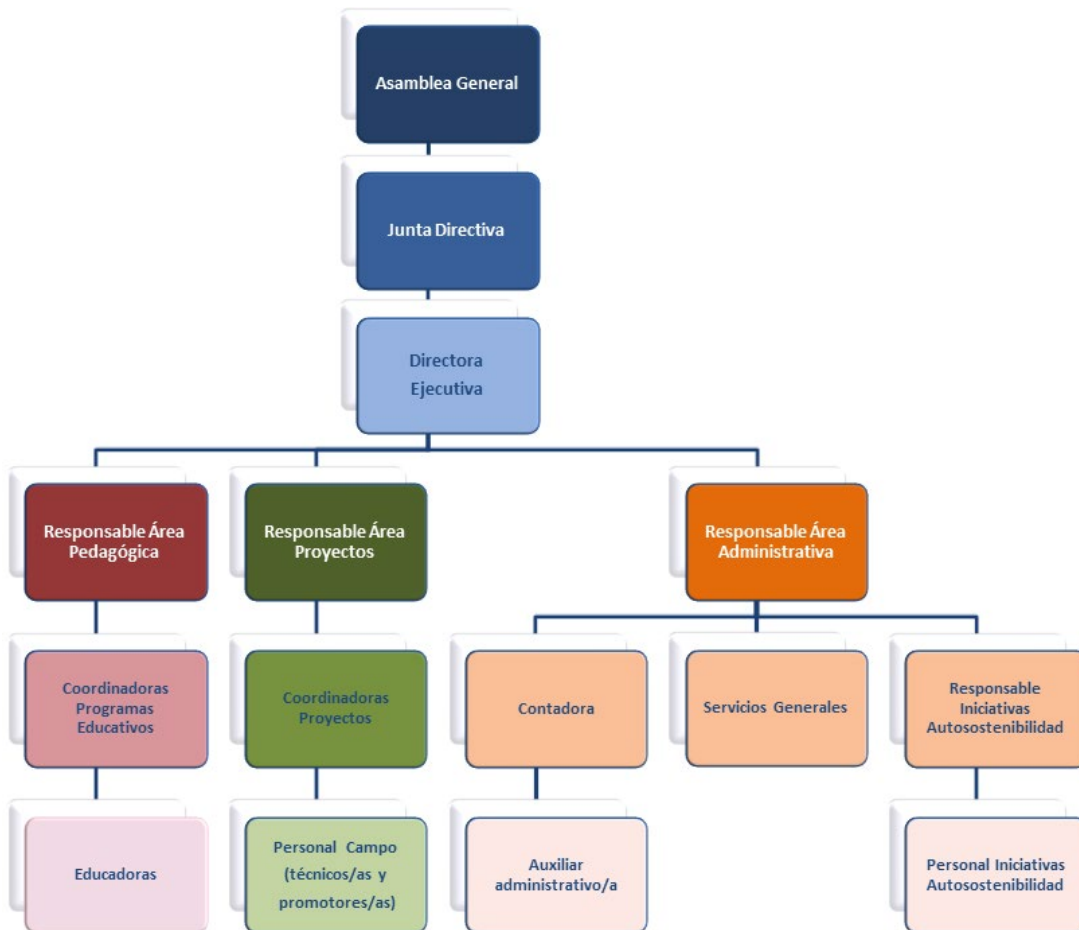
1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El equipo de CINDE está formado por 51 personas:

- o Equipo técnico y administrativo de oficina: Directora ejecutiva, responsables de las tres áreas: administrativa, de proyectos y pedagógica, cuatro coordinadoras

- de proyectos, un técnico social, tres promotoras, una contable, secretaria, conserje y encargado de mantenimiento.
- Equipo de Centro Infantil de Desarrollo (CINDE) Soyapango: Una coordinadora de centro, 5 maestras y una cocinera.
 - Equipo de Refuerzo Escolar Soyapango: Una coordinadora de centro, 5 maestras y una cocinera.
 - Equipo de Centro Infantil de Desarrollo (CINDE) Mejicanos: Una coordinadora de centro y maestras.
 - Equipo de Refuerzo Escolar Mejicanos: Una maestra.
 - Equipo de Refuerzo Escolar Veracruz: Tres maestras.
 - Equipo de Refuerzo Escolar Villa Guadalupe: Cuatro maestras y dos educadoras populares.
 - Personal de emprendimientos sociales: encargada del hostel y encargado de los ranchos.
 - Colaboradoras: voluntarias y pasantes que realizan sus horas sociales.

El organigrama de la Asociación CINDE es el siguiente:



1.4 PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN

Centros infantiles de desarrollo

El programa Centros Infantiles de Desarrollo nace con el propósito de dar acogida diaria a los hijos/as pequeños de las mujeres vendedoras de la calle, como un medio para asentar unas bases sólidas para su desarrollo humano.

CINDE sostiene dos centros estratégicamente situados cerca de los mercados, en los que se atiende a más de 200 niños/as desde 1 hasta 6 años de edad, proporcionándoles:

- Educación de calidad
- Programas nutricionales
- Estimulación para su sano desarrollo emocional e intelectual
- Revisiones médicas y controles de peso y talla

Los niños/as acuden de lunes a viernes durante 8 horas diarias y se distribuyen en 5 secciones, según las edades, estando cada una de ellas dirigida por una educadora. Durante la jornada reciben:

- Desayuno
- Vaso de leche
- Almuerzo
- Refrigerio

Refuerzo escolar

El Refuerzo Escolar se inició en 1994 para que los niños/as que terminaran su educación preescolar en el CINDE pudieran seguir el proceso iniciado con ellos cuando se incorporaran a la escuela.

En la actualidad se atiende a más de 200 niños/as y adolescentes, repartidos en cuatro grupos de Refuerzo Escolar ubicados en los municipios de Mejicanos y Soyapango.

Allí, de lunes a viernes durante 3 horas:

- Reciben el almuerzo y la merienda
- Realizan sus deberes con ayuda de una educadora
- Reciben refuerzo en las asignaturas más difíciles

- Participan en actividades lúdicas y juegos educativos
- Analizan su realidad y para buscar soluciones factibles para mejorar el entorno en el que viven

Becas de bachillerato y universidad

Este programa se inició en 2006 como tercera y última etapa del proceso de formación de la población atendida en la Asociación CINDE. Los jóvenes que participan en el programa son ex alumnos CINDE que, una vez terminado el noveno grado, están motivados para continuar sus estudios. La beca para cada joven incluye el coste de:

- La matrícula
- Cuotas de estudio
- Transporte
- y algún material didáctico o de papelería

Uno de los requisitos para obtener y mantener la beca es que los becados colaboren en CINDE con "horas sociales" durante ciertas horas a la semana.

Los jóvenes están supervisados y coordinados por una persona de CINDE, quien los acompaña en todo el proceso, mediante reuniones bimestrales con todo el grupo y reuniones individuales periódicas.

Forjando futuro

Desde que en 1989 abrió sus puertas el primer Centro Infantil, quedó patente la necesidad de formar a las madres y padres de los niños/as y jóvenes a los que atiende CINDE. Se trata de personas con bajo nivel educativo que viven sumidos en el gran esfuerzo diario de sobrevivir, estresados, por lo que la educación y los estudios de sus hijos/as no suponen una prioridad en sus vidas.

En la escuela de madres y padres se tratan temas de interés para ellos, que les ayuden a entender a sus hijos/as y a darles el cariño y el apoyo que necesitan como complemento a su formación. En estas reuniones los padres y madres participan activamente, sugieren temas a tratar y comparten sus experiencias.

Además, cada educadora de CINDE realiza visita a los hogares de los niños/as y organiza citas con los padres y madres en los centros, con el fin de poder dar seguimiento a los niños/as mediante un acercamiento a sus familias y a sus realidades.

Mujeres constructoras de alternativas

El programa de alternativas para mujeres nace con el objetivo motivar, animar y acompañar a las mujeres para que busquen alternativas socioeconómicas que mejoren sus condiciones de vida mediante dos vías:

- A través de talleres de formación para la producción y comercialización de bienes y servicios.
- Concediendo microcréditos a muy bajo interés.

Se trata de un espacio donde las mujeres se solidarizan entre sí, se sienten acompañadas y entre todas se motivan para mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Cultura de paz a través de las artes

Este proyecto, en asocio con la ONGD Soleterre, Strategie de Pace ONLUS y con una duración de tres años, comenzó en enero de 2013 con el fin de utilizar las artes como herramienta de transformación social en las comunidades de las zonas San Ramón y Montreal, en el municipio de Mejicanos. Este proyecto pretende fortalecer las capacidades y expresiones juveniles artísticas que contribuyan a la convivencia social y disminución de la violencia en estas comunidades. El objetivo a largo plazo es lograr promover el desarrollo y consolidación de una cultura de paz, impulsando la participación juvenil desde la Gestión Cultural Comunitaria.

Este proyecto se ejecuta en torno a 4 elementos:

- Fortalecimiento de las capacidades artísticas de niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ).
- Empoderamiento y protagonismo juvenil.
- GECCO, Gestión Cultural Comunitaria.
- Trabajo con adultos: madres/padres y docentes.

II. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

2.1 MISION

Promover una educación integral a los niños/as, adolescentes y jóvenes de los sectores sociales marginalizados, brindándoles una estimulación adecuada a su edad, programas educativos y formación en valores humanos que sienten bases firmes para sus vidas.

Ofrecer a los adultos la oportunidad de valorizar su rol de padres/madres a través de distintas acciones encaminadas a fortalecer su autoestima, a adquirir conocimientos que les ayuden a desempeñar correctamente su rol de orientadores y motivar su participación consciente en los procesos sociales que beneficien a la infancia.

Promover alternativas solidarias de desarrollo socioeconómico individual y colectivo, en mujeres del sector informal que luchan por superar sus condiciones de vida.

Sensibilizar y generar una conciencia colectiva que permita unir esfuerzos para la incidencia política en favor de los derechos de la infancia y la población más vulnerabilizada.

2.2 VISION

Ser una entidad educativa, innovadora y comprometida con el cambio social, que apoye y promueva procesos de desarrollo entre los sectores sociales excluidos y sea un referente en políticas de atención integral a niños/as, adolescentes, jóvenes y mujeres de esos sectores.

2.3 VALORES IMPULSORES

Solidaridad y Justicia: Nuestro trabajo es un compromiso con las familias y sectores más pobres de la sociedad salvadoreña, mediante la promoción de los derechos de la niñez y adolescencia y el acompañamiento de procesos de transformación de la realidad.

Trabajo en equipo: En CINDE se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización, tanto dentro del personal como con los beneficiarios de los distintos programas.

Participación e integración: En CINDE se busca que los beneficiarios, trabajadores, socios y colaboradores estén implicados en nuestro día a día, que sientan los proyectos como propios y participen de forma activa y proactiva en ellos.

Sostenibilidad social y económica: CINDE busca en sus proyectos unos resultados que se mantengan a largo plazo, tanto en lo económico como en lo social, basados en la correcta apropiación y transferencia a los beneficiarios.

Promoción de conciencia crítica individual y colectiva: Desde CINDE se busca crear entre todas las personas implicadas en los proyectos, una conciencia social y una capacidad análisis crítico de la realidad.

Búsqueda de la excelencia: CINDE ofrece la mayor profesionalidad en todas las acciones que lleva a cabo, con el fin de poder brindar programas innovadores y de calidad.

Coherencia: Las actitudes y acciones de todos los miembros de CINDE son coherentes con los valores promovidos por la organización, tanto en el desempeño de su trabajo como a nivel personal.

2.4 IMPACTOS FUTUROS IDEALES

A nivel de la Niñez Salvadoreña

- Niños y niñas con un desarrollo físico, social y emocional equilibrado.
- Niños y niñas autónomos y protagonistas en los diferentes espacios.
- Niños y niñas motivados y preparados para la formación académica.

A nivel de la Juventud Salvadoreña

- Jóvenes y adolescentes CINDE motivados para la superación académica y personal.
- Jóvenes CINDE solidarios y concienciados sobre su realidad y los problemas que afectan a su país.
- Jóvenes CINDE formados y comprometidos con el cambio social.
- Jóvenes alejados de la violencia organizada y otros tipos de violencia

A nivel de las mujeres del sector Informal

- Mujeres capaces de crear sus propias alternativas de trabajo formal que estabilicen y mejoren sus ingresos.
- Mujeres solidarias que trabajen en equipo para la superación personal y colectiva.
- Mujeres conscientes de su realidad y de sus derechos que se autodeterminan como gestoras de cambios y que luchan por mejorar sus condiciones de vida.

A nivel de Familias

- Las familias trabajan de forma organizada en la defensa de los derechos de la infancia.
- Los padres y madres de familia defienden, apoyan y participan en el proceso educativo de sus hijos.

- Familias sensibilizadas sobre la problemática de la infancia y la juventud que trabajan por el desarrollo integral de sus hijos/as.
- Padres y madres que han abandonado patrones de crianza violentos.

A nivel Institucional

- CINDE es reconocida por organizaciones públicas y privadas que trabajan por la infancia, la juventud y las mujeres.
- CINDE participa activamente en espacios y redes de promoción de la niñez y la juventud salvadoreña, así como de organización de mujeres
- CINDE es un referente de trabajo a favor de la niñez, la adolescencia y las mujeres para otras organizaciones públicas y privadas.
- CINDE tiene capacidad de incidir en procesos de consulta y diseño de políticas y acciones a favor de la niñez y la juventud salvadoreña.
- CINDE trabaja en cooperación con otras instituciones y actores sociales presentes en las zonas de actuación de la organización.
- CINDE es sujeto de credibilidad ante organismos de cooperación internacional.
- CINDE ha asegurado en buena parte la sostenibilidad de sus programas.
- CINDE cuenta con metodologías propias y sistematizadas para el desarrollo de sus programas.
- La metodología de CINDE ha sido replicada por otras organizaciones en otros contextos similares.

A nivel de Comunidades

- Formadas y fortalecidas organizaciones comunitarias de adultos, niños y jóvenes.
- Las organizaciones comunales y demás actores sociales de las comunidades trabajan comprometidas a favor de la niñez y la juventud salvadoreña.

2.5 ENFOQUES TRANSVERSALES

La Asociación CINDE trabaja de manera transversal con los siguientes enfoques:

- Enfoque sistémico e integral. Abordamos el trabajo sobre un conjunto de hechos sociales que se encuentran en interacción y producen nuevas cualidades con características diferentes.
- Enfoque de derechos. Buscamos prácticas basadas en el reconocimiento de que toda persona es titular de unos derechos inherentes.

- Enfoque de género. Permite identificar las relaciones de poder e inequidades y nos ayuda a reconocer las causas que las producen y a formular mecanismos para superar estas brechas.
- Enfoque de respeto ambiental y desarrollo sustentable. Buscamos el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. El reciclaje y reutilización de los materiales es nuestro principio, haciendo un uso responsable y eficiente de los recursos.
- Enfoque de habilidades para la vida. Saber controlar las emociones y las relaciones interpersonales, así como desarrollar la comunicación, toma de decisiones, pensamiento crítico y de negociación son tan importantes como el desarrollo del intelecto. Estas habilidades son componentes esenciales para el desarrollo saludable en la niñez y para una transición exitosa de la niñez a la edad adulta.
- Enfoque de cultura de paz. Es a través de la educación que podremos transformar creativamente los conflictos e introducir de forma generalizada los valores, herramientas y conocimientos tales como la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, que forman las bases del respeto hacia la paz, los derechos humanos y la democracia.
- Enfoque de prácticas restaurativas. Es esencial buscar alternativas al castigo. En el enfoque de justicia se prioriza el tratamiento de las necesidades humanas de los y las involucradas, así como la capacitación para comunicar sus pensamientos y sentimientos abiertamente. El proceso de justicia restaurativa anima a la persona infractora a responsabilizarse de su comportamiento dañino de forma positiva, a comprender las causas y efectos de ese comportamiento en los y las demás, y a cambiarlo para ser aceptada de nuevo en la comunidad.

2.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Las metodologías que utiliza la Asociación CINDE son:

- Metodología lúdico-pedagógica (aprender jugando y jugando a aprender). La diversión que experimentan niños y niñas al jugar, se produce porque éste está basado en la libertad y en la autonomía.
- Constructivismo y participación. Proponemos una estrategia metodológica que permita la construcción de un aprendizaje significativo, rechazando así la acción verticalista y estimulando la acción creadora y grupal.
- Aprendizaje entre pares. Se trata de una práctica educativa en la que las personas interactúan con otras para alcanzar los objetivos educativos. Se trata

de activar un proceso espontáneo de transmisión de conocimientos y experiencias entre integrantes de un grupo de igual estatus, desde la lógica en la que el saber no pertenece al individuo sino al colectivo.

- o Educación Popular. Basa el proceso de aprendizaje de una persona en la práctica, las experiencias, el razonamiento y el contexto social de ésta. Es decir, el individuo aprende del medio que lo rodea, en un espacio de diálogo, encuentro y reflexión, superando la contradicción educador-educando.
- o Aprendizaje vivencial o experimental. Los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, a partir de su experiencia personal, familiar y comunitaria.
- o Formación de formadores. Se trata de un proceso de educación informal en el que las personas adquieren habilidades para replicar el conocimiento que han aprendido.

III. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR

3.1 A NIVEL INSTITUCIONAL

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Difundir e implementar el manual y reglamento interno.	25%	Se imprimieron los manuales y se repartieron a las coordinadoras. Sin embargo no se le ha dado seguimiento y parece que las trabajadoras no lo han interiorizado bien.
Fomentar un manejo eficiente de los recursos en todos los niveles de la organización.	70%	Ha habido avances muy significativos en controles y permisos que se utilizan por todas las personas. Se respetan los procedimientos de solicitudes. Sin embargo, falta trabajar más en responsables de revisión, diferenciar entre negligencia y accidente, fijar posibles consecuencias, etc. En ocasiones el material es de mala calidad y está restringido. Las coordinadoras y educadoras están llevando un buen control de los materiales y se pierden menos cosas que antes. Se ha mejorado mucho en los Centros Infantiles, porque se les da un fondo a las coordinadoras para que solucionen reparaciones y arreglos sin intervención de administración. En cuanto a los alimentos, se ha mejorado la calidad y la gestión es eficiente se hacen grandes compras y se almacenan. No se desperdicia comida. Pero hay que buscar nuevos proveedores más baratos. En cuanto a proyectos sucede a menudo que los recursos se gastan corriendo en el último momento. Las coordinadoras ahora cuentan con los presupuestos, planifican bien el gasto y están en diálogo continuo con administración.
Elaborar e implementar anualmente un POA (Programa Operativo Anual).	20%	Se realiza de manera sencilla por cada centro y por proyectos, pero no se está haciendo a nivel institucional y basado en el plan estratégico.

Conseguir nuevos financiadores y aliados nacionales e internacionales, públicos y privados.	95%	Se han conseguido la UE, MAE, Fundación Mapfre, Aitutare y Bambini, Manos Unidas, CVX, Fundación Accenture, y a Soleterre como un gran aliado. Se ha repetido con Fundación la Caixa y con TDH (este último ha aumentado fondos). Fundación CINDE ha aumentado los fondos que envía. Nuevos pequeños aliados como las Cónyuges de Diplomáticos o la Matías Delgado.
Lograr fondos del Estado para el trabajo con la primera infancia y la prevención de violencia.	0%	Se perdió el apoyo de la Alcaldía de Soyapango en el sueldo de dos educadoras. Estamos inscritos en el MINED para la preparatoria como un colegio privado, en vez de sin fines de lucro y tenemos los controles y seguimiento del Estado por el CONNA, MINED e INSAFOCOOP.
Desarrollar e implementar un sistema unificado de evaluación cualitativa y cuantitativa de todos los programas de CINDE	50%	Se hace únicamente a través de los proyectos. En función de lo que pida el proyecto se sacan unos indicadores más o menos exigentes y detallados. Se ha avanzado mucho desde hace año y medio por los proyectos de TDH y UE y ahora se está empezando a fijar un prototipo de memoria y cuadros a rellenar por cada educadora.
Participación de CINDE en redes nacionales, regionales e internacionales.	70%	CINDE sigue participando en los mismos espacios. RIA (Red por la Infancia y la Adolescencia), REINSAL (Red por la Infancia Salvadoreña), Plataforma regional TDH. Se ha promovido la organización de grupos de jóvenes en comunidades, y se plantea que participen en algunas redes de jóvenes. El programa de mujeres no está en ninguna red de momento, se ha hecho alianza con AMS (Asociación de Autodeterminación de Mujeres Salvadoreñas) que pone en contacto con otras organizaciones como ISDEMU, y envían a mujeres para Bancos Solidarios.
Extender los programas de CINDE a otras comunidades.	90%	Se ha extendido a toda la zona Montreal el trabajo que se hacía en Villa Guadalupe, gracias a los proyectos de Manos Unidas, TDH, MAE y Culturarte. También se llevó el proyecto de mujeres a toda esa zona así como a San Ramón. Recientemente se ha abierto el programa comunitario en la Villa de Jesús (Soyapango).
Capacitar educadores populares en las comunidades que puedan continuar con el trabajo de la Asociación.	90%	Se han creado equipos de apoyo de madres formadas en todos los espacios de Refuerzos Escolares en comunidades. También se ha formado un grupo de ACJs implicados en el proyecto y que ya empiezan a hacer algunas actividades por su cuenta. Se puede trabajar mucho más en esto.
Mantener una página web actualizada.	85%	La información institucional está actualizada. Sin embargo las noticias se actualizan poco, se necesitan insumos. Facebook se está actualizando más, se deben subir a la vez ambas noticias.
Publicar boletines semestrales dirigidos a los socios y colaboradores de CINDE con información de las acciones realizadas y los logros conseguidos.	0%	No se ha hecho nada. Se plantea como prioridad importante.

Dar a conocer la labor de CINDE y promover una comunicación institucional constante y actualizada.	0%	Se está en proceso un de visibilidad institucional. No se ha avanzado en esto, poca gente conoce CINDE, casi solo se conoce en las zonas de actuación.
Desarrollar un sistema de capacitación al personal de CINDE, planificado sobre un tema eje anual.	80%	Se hacen aproximadamente unas 6 jornadas cada año (en el refuerzo hubo más) sobre diversas temáticas aunque no sobre un eje.
Promover la formación del personal de CINDE en todos los niveles.	50%	La formación sigue siendo solamente para las educadoras.

3.2 CENTROS INFANTILES

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Se ha revisado el programa educativo de las secciones de Kinder 3, 4, 5 y Prepa, con la participación de todo el equipo de educadoras.	100%	Se sigue el nuevo programa del MINED, las educadoras recibieron una capacitación. Además este programa lo perfeccionan con los conocimientos que ya tenían. En las escuelas aún no han echado a andar el nuevo programa por miedo pero en CINDE sí porque se parece mucho a lo que ya hacíamos.
Se ha creado un programa específico para la sección de bebés y 2 años en base a la experiencia del equipo y a otros modelos y programas.	100%	La sección de bebés se cerró y el programa del MINED incluyó en su programa la sección de dos años, que se ha incorporado a las actividades que ya se realizaban. Ahora el programa es mucho más integral y completo que era antes. El programa de lectoescritura sigue siendo el de CINDE porque el MINED está un poco atrasado, así que se utiliza uno de CINDE basado en el de Maite Vallet "lectoescritura creativa".
Se ha desarrollado un proyecto conjunto en Zacamil con Fe y Alegría en el que CINDE ha aportado su experiencia en educación preescolar y Fe y Alegría su experiencia en educación escolar.	0%	Se cerró Zacamil.
Se han desarrollado acciones conjuntas con otras ONG's en las zonas donde se ubican los centros.	0%	No se ha hecho nada con otras ONGS.
Se ha coordinado una colaboración estable y formal con estudiantes de universidades que realizan con CINDE sus horas sociales, impartiendo clases de inglés, elaborando material didáctico y apoyando el trabajo de las educadoras.	100%	Se ha trabajado con universidades y con escuelas públicas con jóvenes que han ido de prácticas y horas sociales, sobre todo con apoyo directo a las educadoras. Universidad Evangélica, el Centro Escolar República de Japón, Colegio Jardín.
Se ha obtenido colaboración de	100%	Los primeros años la Alcaldía de Soyapango pagaba el

alcaldías, seguro social y unidades de salud de las zonas donde se encuentran los centros.		salario de dos educadoras, cuando cambió el gobierno se dejó de hacer. Ambas alcaldías han hecho donaciones puntuales. Se ha trabajado con la Unidad de Salud y el seguro Social, con vacunas y dientes. El Seguro Social da charlas a mamás y educadoras sobre el VIH, cáncer de mama, tuberculosis, higiene.
Se han conseguido hacer las acciones coordinadas con otras instituciones comunes a los tres centros.	75%	Se han celebrado varios festivales familiares juntos, varios años se han hecho las clausuras y graduaciones de preparatoria de manera conjunta, se ha hecho intercambio con los equipos de apoyo, y las formaciones a educadoras han sido conjuntas.
Se ha implementado una metodología de sistematización de los expedientes de los niños y las citas con padres y madres, común a los tres centros, que ha facilitado el seguimiento personalizado a cada niño.	100%	Se lleva un control estricto y estandarizado de cada niño, que incluye: control de peso y talla semestral, asistencia, citas con madres y padres (esto es descriptivo), justificantes de faltas, evaluaciones de desempeño según el MINED, tarjeta de notas cuatrimestral con valoraciones en autonomía y contenidos de unidad, que se renovó en 2014.
Se han elaborado informes trimestrales por parte de las coordinadoras de los centros con todas aquellas actividades y eventos acontecidos en sus respectivos centros durante el periodo analizado.	100%	Se ha actualizado un poco los contenidos de las memorias. Por un lado las educadoras desde recientemente están entregando informes mensuales por sección que incluye: memorias pedagógicas (metodología general, pedagógica y resultados individuales y grupales de la sección) junto con una planificación mensual para el próximo mes. Y las coordinadoras entregan cada tres meses una memoria que incluye la siguiente información: actividades extracurriculares, metodología, indicadores de logro.
Se ha conseguido el apoyo de profesionales especializados para apoyar y dar seguimiento a niños con necesidades especiales.	0%	Es el gran tema pendiente de los Centros Infantiles.
Se han ofrecido a los niños nuevas actividades en su programa curricular: talleres artísticos, cursos de computación, clases de deportes e inglés.	90%	Dentro del programa Culturarte se les ha podido ofrecer clases de plástica, música y danza. Por periodos puntuales se les ha podido dar clases de computación pero no es algo sostenido en el tiempo. Las maestras les dan clases de inglés básico, colores, números, animales, saludos, etc.
Se han impartido capacitaciones planificadas sobre un eje anual y con temas más variados.	100%	Las educadores han tenido al menos 6 capacitaciones al año en varios temas. Tuvieron una formación profunda en autonomía y lectoescritura, programa del MINED, utilización del tiempo libre a través de las artes, tablero de cubos y cilindros, encajes, pintura, el "segundo paso" (prevención de violencia y drogas).
Se ha facilitado la participación de algunas educadoras en talleres y seminarios en temas relacionados con la infancia.	100%	Congreso pedagógico centroamericano. Euritmia pedagógica (3 mesas) en Escuela de Danza Morena Celarié.

3.3 REFUERZOS ESCOLARES

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Acercamiento y coordinación con los centros escolares en los que estudian los alumnos de los distintos Refuerzos Escolares.	50%	En Soyapango y Mejicanos no se ha hecho. En la Montreal en cambio sí se va cada trimestre. Lo hace la coordinadora y la promotora social, después le trasladan lo visto a los educadores. Se hace una carta al director con una lista de niños apuntados al refuerzo. Cuando tienes permisos vas a hablar con el maestro a ver el desempeño de cada niño: si entregan cuadernos y tareas, si los padres asisten a las reuniones, en qué necesita apoyo cada niño. En Soyapango no se ha hecho porque no hay acceso. Hará falta un carnet y una carta de presentación. Se cubren seis escuelas en Soyapango.
Coordinación con la alcaldía, el seguro social y unidades de salud, de las zonas donde se ubican los Refuerzos Escolares.	50%	En Montreal hubo coordinación con el Seguro Social hasta el 2011: taller de lavado de manos, higiene bucal... Desde la quema del bus y el aumento de la seguridad de la zona se dejó de hacer. Con la Alcaldía en la Montreal se ha tenido colaboración en temas puntuales, sobre todo los primeros años desde el 2010, para los festivales, participaban en las reuniones de actores locales, prestaban equipos, tarima, canopis, refrigerios. Desde el 2013 con la nueva alcaldía de Arena no ha habido colaboración. En Soyapango los primeros años el Seguro Social brindaba capacitaciones para las bimensuales de los padres de los niños del refuerzo. A los niños les dieron talleres sobre limpieza dental. Con la Alcaldía de Soyapango se recibieron talleres de guitarra, batucada, matemáticas e inglés, además les prestaban los buses de la Alcaldía.
Coordinación formal y estable con universidades para recibir apoyo de sus alumnos en sus horas sociales.	70%	En Soyapango y Mejicanos el último año se ha contado con un grupo de la Andrés Bello de trabajo social de lunes a jueves, cubriendo pequeños talleres de intervención de grupo, harán un diagnóstico durante seis meses y después se planteará una intervención. En la Montreal no se ha conseguido universitarios por la inseguridad de la zona. No se asegura el transporte ni la seguridad de los jóvenes. En la Montreal se tuvo un grupo voluntario para hacer un diagnóstico de la zona en 2011, de la Universidad Nacional. En 2010 se tuvieron a estudiantes de psicología en el refuerzo de mejicanos, dando atención a casos individuales.
Trabajo conjunto con otras ONG's de las zonas de actuación del programa.	50%	En 2014 se hizo un trabajo con FUNDASIL para la capacitación sobre lectura. Falta un mapeo previo

		sobre qué ongs están en el territorio, qué hacen y cómo podemos ayudarnos. En la Montreal durante 2011 las se colaboró con las Dignas, Católicas por el Derecho a Decidir, SPASS. Durante estos años han salido oportunidades de dar formación a otras ONGs pero no se ha tenido el permiso de hacerlo. Hay que seguir trabajando en la coordinación y en la replicación.
Fortalecer y consolidar el trabajo con madres y padres en Mejicanos y Villa Guadalupe	100%	Ha habido avances y altibajos. En 2010 hubo una enorme participación, en 2012 bajó y en 2013 volvió a subir. Hubo una dificultad porque otras ongs asistencialistas daban refrigerios y canastas por participar en las actividades, y por eso la sensibilización en CINDE y la apropiación de los proyectos ha sido difícil. La participación de madres y padres en bimensuales ha subido bastante, pero todavía no es suficiente. Ha ayuda mucho el que se está llegando también a través del centro escolar. Los equipos de apoyo en la Montreal empezaron siendo muchas pero se fueron la mitad. Lo bueno es que las de ahora están mucho más motivadas, más empoderadas de la metodología de CINDE. El reto ahora está en prepararlas y formarlas. En Mejicanos se cerró el refuerzo en diciembre de 2011 y se abrió en febrero de 2014. Desde que se ha conformado no se ha consolidado un equipo de apoyo, ha habido dos mamás de refuerzo que se han integrado en el equipo de apoyo del centro infantil.
Mejorar el seguimiento personalizado de los alumnos en Mejicanos y Villa Guadalupe.	100%	Siempre se han hecho citas con los padres, seguimiento de notas, se lleva un instrumentos con indicadores de la parte psicosocial.
Consensuar una estrategia de disciplina en Mejicanos y Villa Guadalupe.	80%	En Mejicanos se cerró y después de reabrirlo con un solo grupo no hay problemas de disciplina. Está en el mejor momento para ir creciendo. En la Montreal al principio el personal y las madres no tenían mucha formación en manejo de grupos, y por eso la disciplina estaba descontrolada. Se ha llevado un proceso largo con los niños y las madres, y se ha mejorado mucho. En Soyapango no hay problemas.
Abrir el Refuerzo Escolar por las mañanas en Mejicanos y Villa Guadalupe.	25%	En diciembre de 2011 se cerró el refuerzo escolar de Mejicanos, y se ha vuelto a abrir en febrero de 2014 pero solo por las tardes para primer y segundo grado, ahora en 2015 van hasta cuarto grado pero con una educadora y muy pocos niños. En Villa Guadalupe estuvo de 2011 a 2013 abierto un grupo de 25 niños por la mañana que funcionaba muy bien. Se tuvo que cerrar por falta de fondos. Se debería poner como objetivo.

Ampliar el trabajo y la colaboración con la directiva de Villa Guadalupe.	100%	Se ha logrado más de lo esperado. Se tiene una implicación muy grande no solo de Villa sino también de Veracruz.
Capacitar voluntarios comunitarios para organizar y conducir actividades lúdicas en sus comunidades.	80%	Se está trabajando mucho eso desde el proyecto Culturarte con la conformación de ACJs, aunque todavía no han asumido ellos solos la conducción de actividades lúdicas en sus comunidades. Estamos en ello y es un objetivo para el siguiente ciclo.
Fomentar las autoformaciones internas entre los tres Refuerzos Escolares.	0%	No se ha hecho. Se plantea como objetivo planificar juntos, sobre una mismas actividades, misma metodología. Y dar seguimiento juntos. No tanto autoformaciones sino trabajo coordinado. Y en casos puntuales llevar metodologías de un lugar a otro.
Ofrecer a los educadores del Refuerzo Escolar capacitaciones más específicas para su trabajo.	50%	Han recibido formación en lectura, juegos, pero se recomienda tener formaciones en matemáticas, física, por ejemplo. Los dos primero años no se tuvo formación, pero los tres últimos años sí. En las capacitaciones de educadoras suelen juntar con centros infantiles, y en algunas cosas no debería ser así. Se han llevado a algunas educadoras a la capacitación para que luego lo repliquen. Sería bueno que todas pudieran ir.
Ofrecer a los niños y adolescentes nuevas actividades: clases artísticas, deporte, computación e inglés.	50%	En Soyapango todavía no ha llegado Culturarte, pero de 2012 a 2014 se tuvieron talleres de guitarra, batucada y pintura por parte de la alcaldía y clases de danza de Tdh. Sin embargo en la Montreal con Culturarte se han ofrecido muchos talleres artísticos con muy buenos resultados. En Montreal ha habido clases de computación durante dos años con Manos Unidas hasta la fecha. Hay que llevarlo a Soyapango y Mejicanos. Inglés es una deuda pendiente.
Contar con profesionales especializados para trabajar con los niños con problemas de conducta y otras necesidades especiales	0%	Igual que en Centro Infantil. Necesidad pendiente.

3.4 BECAS DE BACHILLERATO Y UNIVERSIDAD

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Establecer los requisitos para acceder a una beca, los compromisos para mantenerla, y las sanciones en caso de no cumplir los mismos.	25%	No se ha logrado consolidar todavía. Se ha avanzado en fijar algunos requisitos, se pide colaboración en tareas y se están empezando a fijar horarios.
Planificar las reuniones que se llevan a cabo a lo largo del año	40%	Se ha aumentado el número de reuniones que se realizan pero falta un poco de metodología, tenerlas más

en torno a una metodología propia.		planificadas. Se tiene buena asistencia, pero sobre todo cuando cobran cuotas.
Definir rol del coordinador del programa de becados.	100%	Sí que se hizo. Planillas, entrega, selección, reuniones, convocar, hablar con padres... Hay que añadir que realice una buena planificación anual.
Ofrecer un refuerzo académico en aquellas materias en las que los alumnos presentan mayores dificultades.	0%	No se ha hecho porque es imposible. Pero ofrecerles equipos e internet. Tal vez un becado de universidad pueda dar apoyo a dos o tres de bachillerato en refuerzo escolar como horas sociales de CINDE o de la universidad.
Llevar a cabo un seguimiento personalizado a cada uno de los becados, tanto en lo académico como en lo personal.	75%	Sí que se hace pero de manera más informal, falta la metodología.
Promover una mayor integración de los nuevos alumnos becados en el grupo ya existente.	75%	Si se ha hecho bastante, se debe fijar como una primera reunión del año y darle la metodología.
Definir tareas bien específicas de los becados hacia CINDE.	40%	Se está haciendo pero ha sido un poco débil. Sobre todo desde 2014 se ha hecho más con Domingo. En 2015 ya han empezado.

3.5 FORJANDO FUTURO

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Capacitar padres y madres de familia en nutrición infantil, prevención de enfermedades, derechos de la niñez.	75%	Se han trabajado: Buena utilización del tiempo libre, Diferentes inteligencias, Importancia del arte, Roles de padres y madres como educadores.
Conseguir el apoyo del Estado para trabajar con padres y madres dentro del eje de la prevención de la violencia.	0%	No se puede. Si en las escuelas públicas no hay trabajo con madres y padres, menos aún va a haber en los CINDES.

3.6 MUJERES CONSTRUCTORAS DE ALTERNATIVAS

Resultados esperados	% Logro	Observaciones
Dar un seguimiento y asesoría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	80%	El acompañamiento ha sido muy alto, más de lo planteado, lo cual no es tanto un logro sino una prueba de que la Cooperativa no puede todavía funcionar sin la ayuda de CINDE.
Organizar más grupos de Bancos Solidarios e incorporarlos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito después del periodo de formación.	90%	Se crearon muchísimos bancos solidarios, tanto en los Centros Infantiles como en nuevas zonas como San Ramón y Montreal (Villa Guadalupe, Iberia, Veracruz), y se acaba de abrir en Villa de Jesús. En cambio la

		Cooperativa no ha tenido todavía el éxito esperado. Hubo mucha deserción y no ha superado todavía las 70 socias.
Crear más grupos de artesanas y cocineras a partir de autoformaciones internas impartidas por las mujeres ya capacitadas.	50%	El grupo de artesanas se perdió, y el grupo de cocina creció en la segunda fase del programa de la Caixa, de la mano de mujeres formadas anteriormente en los talleres. Las mujeres formadas han puesto en práctica por su cuenta lo aprendido y les ha servido a aumentar sus ingresos.
Ofrecer nuevos talleres a las mujeres.	100%	Durante los últimos años se han ofrecido talleres de: Huertos Caseros, masajes, informática, bisutería, aeróbicos, grupos de autoayuda.
Abrir bancos solidarios en comunidades y ofrecer talleres y capacitaciones a las mujeres de dichas comunidades.	100%	Se logrado con muy buenos resultados. El proyecto de mujeres ha sido bien acogido en nuevas comunidades y hay más que están solicitando la entrada de CINDE.
Usar redes CINDE para promocionar productos y servicios	40%	Solo se usó CINDE para las cocineras a través de la almohada, el catering y la maga, para el resto de talleres CINDE no ha promocionado los productos y servicios, y han sido las mujeres las que lo han hecho por su cuenta. Además, el restaurante se ha cerrado recientemente, y se está a la espera de retomar el catering.
Crear redes con otras cooperativas e iniciativas similares	50%	Solo han sido intercambios de experiencias con otras cooperativas y organizaciones de mujeres, pero aún no forman parte de ninguna red. Tanto CINDE como la Cooperativa deberían estar en redes de mujeres.
Contar con personal especializado en marketing y comercialización de productos y servicios.	50%	Gracias al proyecto de la Caixa se contó durante una temporada con una persona encargada de marketing y publicidad de las iniciativas de CINDE, que sirvió mucho para incrementar los ingresos, pero hubo que prescindir de esta persona cuando el proyecto llegó a su fin.
Consolidar el servicio de Banquetes y el la venta de Artesanías	20%	El servicio de catering se consolidó durante un tiempo, consiguiendo un gran número de clientes fijos, algunos de ellos bastante grandes. Sin embargo, al perder el restaurante se perdió también el catering. Las artesanías nunca llegaron a consolidarse. Para la próxima etapa debe lograrse consolidar el servicio de catering como fuente de ingresos de CINDE.
Abrir un local donde se ofrezcan tanto el servicio de alimentos y artesanías.	50%	Se abrió y funcionó bien durante un tiempo, pero nunca dejó beneficios y por este motivo se tuvo que cerrar a principios de 2015.
Lograr que este negocio sea autosostenible y que genere ingresos estables para las mujeres y para CINDE.	25%	El negocio nunca fue autosostenible ni generó beneficios para CINDE. Al menos sí ofreció un trabajo estable y digno para algunas mujeres.

IV. ANÁLISIS FODA

4.1 A NIVEL INSTITUCIONAL

a) Fortalezas:

- Más de 25 años de experiencia
- Diversidad de proyectos
- Compromiso de las trabajadoras
- Infraestructura propia
- Reconocimiento local
- Equipo multidisciplinario
- Apoyo estable de la Fundación CINDE desde España
- Comodatos de los Ranchos
- Emprendimientos sociales con beneficios
- Identidad propia y compartida, sentido de pertenencia
- Diversidad de fuentes de financiación
- Contar con una coordinación de proyectos
- Pertenencia a ciertas redes
- Reconocimiento de la Directora y de su trayectoria
- Voluntarios internacionales
- Modernización paulatina de CINDE: pagos y trámites por internet, correo institucional, web moderna y actualizada, redes sociales, etc.

b) Oportunidades:

- Conseguir el reconocimiento nacional
- Financiación y apoyo de la empresa privada salvadoreña
- Nuevos financiadores locales e internacionales
- Entrar en nuevas redes
- La Cachada Teatro como difusor de CINDE
- Campamentos de los ACJS (CELL) como difusores de CINDE
- Aprovechar contactos a nivel local para crear red de voluntarios
- Acercamiento a alcaldías para financiación, talleres, colaboraciones
- Aumentar los fondos propios, retomando el catering y haciendo crecer los negocios de La Almohada y los ranchos.

c) Debilidades:

- Poca coordinación entre administración y proyectos

- Procesos administrativos relativamente lentos (elaboración de cheques, contabilidad actualizada, cheques sin fondos, seguimiento financiero al día, etc.)
- Falta de capacitaciones al equipo en enfoques y en temas concretos (se hacen muchas capacitaciones a todas las educadores juntas y debería estar separado por programas)
- Falta de capacitaciones al personal de oficina (tanto de coordinación como administrativo) en gestión eficiente de proyectos
- Bajo salario del personal

d) Amenazas:

- La inseguridad amenaza actividades concretas y conseguir resultados
- Los fenómenos naturales afectan al desarrollo de los proyectos (mujeres que no venden, niños/as que no asisten a los centros...)
- Alto nivel de enfermedades de los beneficiarios
- Disminución de fondos para cooperación a El Salvador
- Baja credibilidad de las ONGs, desprestigio
- Gran número de organizaciones compitiendo por unos recursos escasos

4.2 CENTROS INFANTILES DE DESARROLLO

a) Fortalezas:

- Personal entregado, formado y comprometido
- Alimentación saludable con programa nutricional adecuado
- Excelente formación y calidad educativa
- Disposición a colaborar de las madres y padres de familia
- Equipos de apoyo de madres y padres de familia
- Horario de atención amplio
- Enseñanzas de valores
- Ambiente armonioso
- Tranquilidad y confianza de los padres y madres hacia la institucional
- Buena comunicación entre los equipos de trabajo
- Infraestructura propia
- Zonas de los centros accesibles a las madres
- 25 años de experiencia del programa
- Capacitaciones periódicas al personal
- Se cuenta con el apoyo de los vecinos.
- El desarrollo autónomo de niños y niñas dentro del centro infantil
- Buena relación y comunicación con padres y madres de familia

- Cuotas accesibles para los padres de familia.

b) Oportunidades:

- Establecer relaciones con la alcaldía para ayudas que puedan brindar al CINDE.
- Conseguir programas de salud y charlas a los padres y madres de familia por parte de UNIDAD DE SALUD e ISSS.
- Crear acuerdo para charlas de prevención por parte de la PNC.
- Crear acuerdos con universidades para horas sociales
- Ampliar la cobertura de CINDE a primero y segundo grado

c) Debilidades:

- Espacios pequeños e inadecuados
- Mobiliario en mal estado y falta de equipos
- Pocos incentivos económicos para las maestras
- Desorden en el cobro de cuotas
- Desorganización en horas de dejada y recogida de los niños/as
- Falta de sostenibilidad económica
- No hay personal profesional para desarrollar reuniones bimensuales
- Falta de atención en psicología

d) Amenazas:

- La violencia que viven los municipios donde se trabaja
- Problemas en recolección de basura en los municipios (focos de infección)
- La desintegración familiar y violencia intrafamiliar
- La economía (muchas familias sin trabajo)
- Disminución de donaciones para proyecto de CINDE
- Deserción de niños (porque las familias tienen que moverse de zonas)

4.3 REFUERZO ESCOLAR

a) Fortalezas:

- Equipo de docentes integrado
- Se cuenta con la colaboración de instituciones públicas como la Alcaldía y la Iglesia
- Colaboración con la universidad Andrés Bello, con jóvenes apoyando en tema de formación a los alumnos (las drogas , sexualidad y otros).
- Solidaridad en el equipo para resolver problemas de carácter académico (resolución de tareas)

- Horario de atención
- Alimentación adecuada, sana y nutritiva
- Enseñanza de valores
- Ambiente libre de violencia
- Buen trato de los docentes
- Entrega y compromiso de las maestras

b) Oportunidades:

–

c) Debilidades:

- Falta de atención psicológica
- Bibliografía desfasada.
- Falta de materiales didácticos (plumones, reglas papelería, etc.)
- Falta de recursos económicos (ej. mantenimiento de modem)
- Mobiliario en mal estado
- Falta de capacitaciones específicas para maestras

d) Amenazas:

–

4.4 CULTURA DE PAZ A TRAVÉS DE LAS ARTES

a) Fortalezas:

–

b) Oportunidades:

–

c) Debilidades:

–

d) Amenazas:

–

4.5 BECAS DE BACHILLERATO Y UNIVERSIDAD

a) Fortalezas:

–

b) Oportunidades:

–

c) Debilidades:

–

d) Amenazas:

–

4.6 FORJANDO FUTURO

a) Fortalezas:

- Mejora paulatina en la asistencia
- Metodología dinámica y participativa, y de formación de formadores.
- Tema eje del año ayuda mucho a conseguir resultados más sostenibles y dar un seguimiento sobre el mismo tema. Permite hacer una evaluación del año.
- Variedad de temas que surgen de algunos proyectos. Por ejemplo, entorno a Culturarte fue el manejo del tiempo libre, MAE es prácticas restaurativas.
- Cercanía de educadoras con padres y madres, seguimiento personalizado, confianza
- Compromiso de los padres y madres con la asistencia, con los pagos, con la ayuda, ya que saben que es un requisito.
- Cambios ya constatados en los padres y madres, que se ve también reflejados en los niños y niñas.

b) Oportunidades:

- Repetir temáticas pasadas, ya que la población se renueva.

- Hacer al principio una reunión de recapitulación de los conocimientos del año pasado, se recuerda para los antiguos y se dan ciertas pinceladas a los nuevos.
- Traer gente especializada en algún tema para cosas concretas.

c) Debilidades:

- Todavía quedan algunos padres y madres que no van, o que no van de manera continua.
- La interiorización de conductas nuevas requiere de más sesiones de las que se hacen. Cinco son pocas.
- Todavía no se ha conseguido dar el seguimiento en el hogar para constatar más los resultados.

d) Amenazas:

- Trabajos, horarios y situaciones personales de los padres y madres que les impiden asistir a las reuniones.
- Los patrones culturales o el desconocimiento de algunas metodologías que no están muy interiorizadas, puede hacer que lo trabajado en CINDE caiga en saco roto.

4.7 MUJERES CONSTRUCTORAS DE ALTERNATIVAS

a) Fortalezas:

- Con la formación cada quince días se ha promovido mucho la solidaridad
- Bajos intereses en los préstamos de los Bancos Solidarios y sobre todo de la Cooperativa.
- Compartir en espacios de convivencias fuera de sus contextos
- Hallar un espacio para ellas mismas, para cuidarse
- Igualdad, reparto de compromisos y responsabilidades
- Motivación para cambiar sus vidas, las mujeres siempre están al servicio de los demás, no piensan en ellas. Empoderamiento
- Fomento del ahorro para el futuro
- Tener herramientas para el desarrollo personal y para el trabajo (computación)
- Confianza entre las socias

b) Oportunidades:

- Que lo que las mujeres aprenden en talleres personales lo puedan replicar, y ayudar a otras mujeres.

- Recaudar fondos entre todas para lograr financiación que no sea solo de CINDE.
- Motivar más a las mujeres con cosas pequeñas como tarjetas de felicitación por el día de la mujer.
- Promover Cineforums, comentarlo entre todas. Hablar de cosas que no sean solo sus vidas. Formar conciencia crítica, hablar de cosas que pasan en el país...
- Utilizar espacios de CINDE para que las mujeres organicen actividades otras actividades que consigan por su cuenta (ej. aeróbicos)

c) Debilidades:

- Buena formación técnica pero se ha fallado en la promoción de los negocios.
- Algunas mujeres no están motivadas para trabajar por la cooperativa falta de compromiso para asistir a las reuniones
- Cambio de zonas de actuación, a las mujeres les cuesta movilizarse
- Hay algunos talleres que no se aprovecharon.
- Los criterios de selección para acceder a los talleres vocacionales son injustos, hay favoritismo. No se divulgan bien los talleres, no todas pueden acceder.

d) Amenazas:

–

4.8 INICIATIVAS DE AUTOSOSTENIMIENTO

a) Fortalezas:

- Generan beneficios para invertir en los programas de CINDE
- No es sólo beneficio económico, nos permite usar los espacios para actividades propias de los proyectos (formaciones, convivios, etc.)
- Promocionan los proyectos de la Asociación CINDE
- Nos permite hacer trueques con otras instituciones
- Inmueble del hostel y catering en propiedad, ranchos en comodatos
- Catering y hostel están centralizados
- Catering no tiene gastos fijos, ya no puede dar pérdidas
- Generan empleo
- Tenemos el camión de la maga

b) Oportunidades:

- Hacer sinergias entre catering, ranchos y hostel
- Proyecto la Caixa para impulsarlos

- Dar a conocer los negocios en nuevos espacios
- Promocionar los tres negocios en los tres negocios
- Encontrar aliados para CINDE y sus proyectos
- Ofrecer transporte a los ranchos, al aeropuerto

c) Debilidades:

- No hay una persona única y exclusivamente dedicada a los negocios
- Poco seguimiento, falta una persona que revise el mobiliario y las instalaciones, que de indicaciones de arreglos y compras
- Poca promoción de negocios
- Mala gestión del catering nos hizo perder clientes

d) Amenazas:

- Cancelaciones de clientes que hacen perder una parte
- Mal uso de las instalaciones
- Competencia con bajos precios

V. ANÁLISIS DE DEMANDAS

Se realizaron numerosas reuniones con los grupos de interés de CINDE: niños/as y jóvenes beneficiarios, madres y padres de los mismos, mujeres de Bancos Solidarios y Cooperativa, educadoras, promotores sociales, coordinadoras, personal administrativo y personal de oficina.

De estas reuniones se extrajeron numerosas conclusiones sobre las demandas que estos grupos realizan al trabajo de la Asociación CINDE. Agrupando dichas demandas, llegamos a las siguientes líneas principales:

- o Mejorar la rapidez en la resolución de las necesidades solicitadas (refrigerios, caja chica, materiales, equipos...)
- o Ampliar y mejorar las instalaciones, los equipos, el mobiliario y los materiales
- o Mejorar los sueldos de la institución, especialmente los de las educadoras
- o Psicólogo institucional
- o Clases fijas de inglés y computación
- o Talleres fijos de danza, teatro y pintura
- o Atención psicológica
- o Personal capacitado y profesional para impartir las bimensuales
- o Capacitación de los maestros/as más específica, por áreas/programas y por profesionales

- Capacitación de personal de coordinación, oficina y administrativo
- Ampliar el trabajo de CINDE a nuevas zonas
- Extender un poco más el horario de atención a niños/as y jóvenes
- Aumentar los grados de CINDE hasta al menos segundo año de primaria
- Aportar a las madres y padres la tela para los uniformes y los zapatos
- Mejorar la calidad del refrigerio y almuerzos
- Tener un botiquín institucional y a personal formado para la atención en primeros auxilios
- Talleres para madres y padres de computación
- Contar con más voluntarios nacionales e internacionales
- Promover campañas de salud integral a todos los niveles
- Instalar filtros purificadores de agua en todos los centros
- Crear un centro de cómputo para que los estudiantes tengan acceso inmediato a la información para la resolución de sus tareas (con internet).
- Promover el deporte con creación y entrenamiento de equipos
- Conocer otros jóvenes y otras iniciativas dentro o fuera del país compartiendo ideas
- Curso de alfabetización para adultos
- Más talleres vocacionales para madres, padres y jóvenes y ayudarles en la promoción de los micronegocios (recomendar, dar material, acceder a nuevos mercados). No quedarse solo en la formación técnica.
- Talleres de autoayuda abierto a todas las mujeres de los proyectos
- Becas para que las mujeres estudien bachillerato y universidad

V. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

5.1 A NIVEL INSTITUCIONAL

5.2 CENTROS INFANTILES DE DESARROLLO

5.3 REFUERZOS ESCOLARES

5.4 BECAS DE BACHILLERATO Y UNIVERSIDAD

5.5 INTERVENCIÓN COMUNITARIA

5.6 FORJANDO FUTURO

5.7 MUJERES CONSTRUCTORAS DE ALTERNATIVAS

5.8 INICIATIVAS DE AUTOSOSTENIBILIDAD

VI. RESULTADOS ESPERADOS:

6.1 A NIVEL INSTITUCIONAL:

- Actualizar, difundir e implementar el Reglamento Interno y Plan Estratégico
- Crear, difundir e implementar un Código Ético
- Elaborar e implementar anualmente un POA (Programa Operativo Anual) en coordinación con el presupuesto anual
- Crear un comité de seguimiento del reglamento interno, plan estratégico, código ético y POA que se encargue de darlos a conocer a las nuevas trabajadoras, recordarlo al resto, llevarlo a cabo, evaluarlo, etc.
- Fijar un proceso de inducción a nuevas trabajadoras sobre misión, visión, valores, plan estratégico, reglamento interno, código ético.
- Formación y ejecución del plan de seguridad y contingencia para todo CINDE (posibilidad de seguro de accidentes laborales)
- Instaurar el trabajo en red en la oficina
- Mejorar la calidad de la alimentación y de los materiales educativos
- Mejorar el sistema de compras de alimentos con proveedores más baratos y control del estado de la comida
- Mejorar el sistema de utilización y revisión de equipos y vehículos, con responsabilidades, sanciones y actuaciones concretas.
- Conseguir nuevos financiadores y aliados nacionales e internacionales, públicos y privados. Especial énfasis en la empresa privada salvadoreña
- Lograr fondos del Estado para el trabajo con la primera infancia y la prevención de violencia (Alcaldías, MINED)
- Lograr en todos los programas aliados en Alcaldías, ISSS y Unidades de Salud para coordinar actividades de formación, charlas, talleres y asistencias puntuales.
- Redactar proyectos desde el terreno, realistas, con presupuestos por actividad, indicadores y fuentes posibles.
- Conseguir "amigos de CINDE" que donen una cantidad fija mensual
- Crear grupo de voluntarios nacionales, estudiantes en prácticas y horas sociales (colaboraciones estables con universidades), para trabajar en todos los proyectos y en oficina, buscar nuevos socios y aliados, conseguir donaciones, dar a conocer CINDE, hacer actividades, etc.
- Organizar eventos de recaudación de fondos
- Crear espacios de interrelación internos

- Visita de administración y dirección a jornadas de trabajo y actividades
- Desarrollar e implementar un sistema unificado de evaluación cualitativa y cuantitativa de todos los programas de CINDE.
- Sistematizar y dar a conocer los proyectos exitosos de CINDE. (Posibilidad de vender materiales didácticos y guías preparados en CINDE?)
- Crear una biblioteca o mediateca con recursos educativos para todos los proyectos con ejemplos de juegos, dinámicas y metodologías que puedan utilizar las trabajadoras
- Participación de CINDE, grupos de mujeres y ACEJs, en redes nacionales, regionales e internacionales.
- Extender los programas de CINDE a otras comunidades, capacitando en ellas a educadores populares y ACJS que puedan continuar con el trabajo
- Mantener una página web, y facebook actualizados, y enviar boletines trimestrales dirigidos a los socios y colaboradores de CINDE con información de las acciones realizadas y los logros conseguidos.
- Dar a conocer la labor de CINDE y promover una comunicación institucional constante y actualizada.
- Promover la formación del personal de CINDE en todos los niveles, incluyendo a personal de oficina y coordinadoras, y en temáticas que no sean solo educativas, sino también gestión de proyectos, análisis de la realidad, creación de conciencia crítica, resolución de conflictos, etc.
- Contar con un psicólogo en la institución para atender tanto en los distintos programas a niños/as y jóvenes con dificultades de aprendizaje o necesidades especiales, y a grupos de mujeres que lo necesiten.
- Mejorar los tiempos de entrega de cajas chicas, materiales y recursos
- Lograr un 20% de autosostenibilidad de la Asociación.

6.2 CENTROS INFANTILES DE DESARROLLO

- Obtener colaboración de alcaldías, seguro social y unidades de salud de las zonas donde se encuentran los centros.
- Elaborar informes trimestrales por parte de las coordinadoras de los centros con ayuda de las educadoras.
- Conseguido el apoyo de profesionales especializados para dar seguimiento a niños con problemas de conducta y otras necesidades especiales.
- Ofrecer a los niños nuevas actividades en su programa curricular: talleres artísticos, cursos de computación, clases de deportes e inglés.
- Impartir o facilitar capacitaciones planificadas sobre un eje anual y con temas más variados y por parte de profesionales

- Iniciativas de autosostenibilidad: Educadoras dan formaciones a otras escuelas, rifas en las comunidades, excursiones llevando a gente de fuera.
- Mantener a un grupo estable de madres de equipo de apoyo de al menos 10 personas.
- Contar con equipos audiovisuales, computadoras e internet en ambos centros

6.3 REFUERZO ESCOLAR

- Acercamiento y coordinación con los centros escolares en los que estudian los alumnos de los distintos Refuerzos Escolares.
- Iniciativas de autosostenibilidad: Educadoras dan formaciones a otras escuelas, rifas en las comunidades, excursiones llevando a gente de fuera.
- Abrir el Refuerzo Escolar por las mañanas en Mejicanos y Villa Guadalupe.
- Abrir en el cerro un refuerzo escolar (posibilidad de nuevos espacios)
- Ampliar el trabajo y la colaboración con la directiva de Villa de Jesús
- Divulgar el trabajo en las comunidades.
- Capacitar voluntarios comunitarios para organizar y conducir actividades lúdicas en sus comunidades, que sean ellos solos los que conduzcan actividades
- Ofrecer a los niños y adolescentes nuevas actividades: clases artísticas, deporte, computación e inglés
- Elaborar un programa educativo unificado de refuerzo escolar
- Contar con centros de cómputo con Internet
- Mejorar las instalaciones y equipos de las Casas Comunales (almacenaje, refrigerador, ventiladores...)
- Mejorar capacitaciones para las educadoras que sean más específicas: inglés, matemáticas, física, primeros auxilios, etc.
- Abrir biblioteca comunitaria
- Mas talleres para los niños: drogas, violencia, sexualidad
- Dar más formación a madres de equipo que están dando refuerzo escolar

6.4 BECAS DE BACHILLERATO Y UNIVERSIDAD

- Establecer una metodología del programa, cartas metodológicas de las reuniones, fijar cuántas, cuántos y con qué temas
- Establecer horarios de colaboración durante todo el curso escolar.
- Establecer reglas: con más de dos faltas se quita una cuota.
- Establecer una primera reunión al año con jóvenes becados de antes y nuevos becados. Dinámica de presentación, que se conozcan y tengan confianza.
- Fijar una convivencia a mediados de año para compartir.
- Facilitar materiales e internet si lo necesitan.

- Exigir notas antes de dar cuotas
- Establecer metodología de seguimiento individual sobre todo en lo personal.

6.5 INTERVENCIÓN COMUNITARIA (CULTURARTE?)

- Fomentar y conseguir la iniciativa de los equipos
- Capacitar al equipo de Culturarte
- Mejorar la gestión de conflictos
- Promover voluntariado en Culturarte

6.6 FORJANDO FUTURO

- Aumentar la participación de madres y padres en bimensuales
- Equipos de apoyo: replicar la experiencia de comunidades en Mejicanos y Soyapango, formando madres como educadoras populares y que los equipos de apoyo vayan más allá de actividades puntuales de cocinar, hacer limpieza y hacer ventas.
- Profundizar con padres y madres en derechos de la niñez y la prevención de enfermedades.
- Establecer una reunión inicial de recapitulación de los conocimientos del año anterior
- Mejorar seguimiento en el hogar.
- Involucrar no solo a madres y padres sino también a otros agentes involucrados en la educación de los niños como abuela, hermano mayor o tíos.
- Retomar formaciones anteriores, ya que los grupos van cambiando
- Contar con intervenciones puntuales de especialistas (por una parte se hace formación de formadores pero en algunas cosas pueden formarse directamente a los padres)

6.7 MUJERES CONSTRUCTORAS DE ALTERNATIVAS

- Crear 20 más grupos de Bancos Solidarios
- Introducir 100 socias más en la cooperativa
- Tener un espacio más adecuado para la cooperativa, un mejor ambiente
- Que 400 mujeres pasen por formación en Bancos Solidarios
- Que la cooperativa tenga un almacén para el aprovisionamiento.
- Tener otra sucursal de la cooperativa o cobradores ambulantes, como solución a problemas de desplazamiento de las socias
- Establecer talleres continuos de formación en informática y gestión de micronegocios

- Ofrecer anualmente talleres vocacionales, con especial énfasis en la puesta en marcha de las iniciativas por parte de las mujeres
- Que las mujeres pasen por procesos continuos de género con profesionales

6.8 INICIATIVAS DE AUTOSOSTENIMIENTO

- Aumentar el empleo que generan
- Aumentar los ingresos; ranchos 25% más, almohada 50% más, catering \$3,000/año.
- Crear sinergias entre los tres negocios
- Ocupar los ranchos entre la semana
- Difundir la almohada entre otras Ongs, instituciones, universidades, otros hostales de otras zonas (alianzas con dos hoteles similares de cada zona turística)
- Nuevas páginas booking para la almohada (worldhostal, lonely planet, trip advisor) y actualizar info en las gratuitas.
- Aumentar el número de reservaciones del salón de reuniones. Alianzas con empresas, universidades, otros hostales, Ongs.
- Poner en la almohada a aire acondicionado en los cuartos y puerta corrediza de acceso al salón.
- Ofrecer packs turísticos en La Almohada
- Recuperar clientes perdidos por la Maga para el nuevo catering y crear al menos 10 alianzas fijas más.
- Ofrecer catering siempre en ranchos y almohada
- Que el catering genere un puesto de trabajo que esté siempre en la almohada y ofrezca desayunos y cenas a los huéspedes.
- Se cuenta con una persona contratada encargada de la promoción y administración de los tres negocios.