

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL SOSTENIMIENTO
DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES
SOLIDARIOS EN EL SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GARCIA MENDOZA, DEYSI GUADALUPE
SORIANO PANIAGUA, LILIAN VERONICA
PRUDENCIO PEREZ, TELMA IRIS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARZO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector(a) : Ing. Rufino Antonio Quezada.

Secretaria(o) : Lic. Douglas Vladimir Alfaro

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano : MAE. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) : MAE. José Ciriaco Gutiérrez

TRIBUNAL EVALUADOR

Docente Director : MAE. Mario Edgardo López López

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

MARZO DE 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a nuestra madrecita María por darme la oportunidad de la vida y poder ver mi sueño hecho realidad con el apoyo de mis padres, hermanos Verónica, Omar y Alfredo, mis compañeros, mis amigos y todas las personas con quienes he compartido a lo largo de esta carrera a Manuel por ser un apoyo incondicional a mis compañeras de este trabajo especialmente a Telma por su amistad.

Deysi Guadalupe García Mendoza

Agradezco a Dios todopoderoso y a la virgen María por sus incontables Bendiciones en mi vida, a mis padres por darme un hogar lleno de amor donde me enseñaron los valores y el espíritu de superación, a mi amado esposo por ser mi amigo y mi mejor compañero de grupo, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis amigos por animarme y apoyarme para terminar mi carrera y finalmente a mis compañeras de tesis por su paciencia y comprensión, a todos no me queda más que decirles gracias.

Telma Iris Prudencio Pérez

A DIOS: por haberme permitido finalizar esta etapa de mi vida, por darme la oportunidad de crecer, trascender espiritualmente y por permitirme contar con los seres que siempre han estado conmigo. A MI MADRE, por haberme brindado su apoyo incondicional durante mi carrera y por estar siempre a mi lado como el centro de mi vida después de mi padre espiritual. A MI ABUELITA: por ser un pilar importante en mi vida, por ayudarme a entender que la preparación y esfuerzo es clave para cumplir nuestros objetivos. A MI HERMANA, a todos mis familiares y amigos, porque ayudarme a alcanzar este hermoso sueño.

Lilian Verónica Soriano Paniagua

Lic. Mario López: gracias por su apoyo incondicional, su tiempo y dedicación; ¡Que Dios lo bendiga siempre!.

Deysi, Telma y Lilian.

INDICE

| CONTENIDO | PAGINA |
|---|--------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCION..... | iii |
| CAPITULO I..... | 1 |
| ASPECTOS TEORICOS SOBRE PLAN ESTRATEGICO Y GENERALIDADES DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR. | 1 |
| A. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO. | 2 |
| 1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA..... | 2 |
| 2. DEFINICION DE ADMINISTRACION..... | 2 |
| 3. PLAN ESTRATEGICO:..... | 3 |
| 4. ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA..... | 3 |
| a. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA:..... | 3 |
| b. LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA:..... | 3 |
| c. LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA..... | 4 |
| 5. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA..... | 4 |
| a. BENEFICIOS FINANCIEROS..... | 6 |
| b. BENEFICIOS NO FINANCIEROS..... | 6 |
| 6. TERMINOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA..... | 7 |
| a. ESTRATEGIAS:..... | 7 |
| b. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS:..... | 8 |
| c. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS:..... | 8 |
| d. OBJETIVOS A LARGO PLAZO:..... | 9 |
| e. OBJETIVOS A CORTO PLAZO:..... | 9 |
| f. POLITICAS:..... | 9 |
| g. EMPRESA..... | 9 |
| 7. MODELO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA..... | 11 |
| a. ELABORAR LAS DECLARACIONES DE VISION Y MISION..... | 11 |
| b. REALIZAR AUDITORIA EXTERNA..... | 12 |
| b.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)..... | 13 |
| c. REALIZAR AUDITORIA INTERNA..... | 17 |
| c.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)..... | 18 |
| d. ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO..... | 21 |
| e. ANALISIS Y ELECCION DE LA ESTRATEGIA..... | 22 |
| e.1. MATRIZ DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)..... | 23 |
| e.1.1. LAS ESTRATEGIAS FO..... | 23 |
| e.1.3. LAS ESTRATEGIAS FA..... | 24 |
| e.1.4. LAS ESTRATEGIAS DA..... | 24 |

| | |
|--|----|
| e.2. LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)..... | 26 |
| e.3. LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)..... | 29 |
| f. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS..... | 34 |
| g. REVISION, EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA | 35 |
| 8. ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS..... | 36 |
| B.GENERALIDADES DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES. | 37 |
| 1. QUE ES UNA ONG's..... | 37 |
| 2. CLASIFICACION DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES | 37 |
| 3. IMPORTANCIA DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES | 37 |
| C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION JOVESOLIDES EL SALVADOR..... | 38 |
| 1. HISTORIA DE JOVESOLIDES VALENCIA ESPAÑA..... | 38 |
| 2. HISTORIA DE JOVESOLIDES EL SALVADOR..... | 39 |
| D. PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS..... | 40 |
| 1. RESEÑA HISTORICA..... | 40 |
| 2. FILOSOFIA INSTITUCIONAL..... | 42 |
| a. MISION..... | 42 |
| b. VISION..... | 42 |
| c. OBJETIVOS..... | 42 |
| d. ORGANIZACION..... | 42 |
| e. ASAMBLEA GENERAL..... | 43 |
| f. CONSEJO DE DIRECCION..... | 43 |
| g. COMITÉ DE COORDINADORES..... | 44 |
| h. COMISIONES..... | 44 |
| i. BECARIOS..... | 44 |
| j. COMUNIDADES..... | 46 |
| j.1. BAJO LEMPA..... | 47 |
| j.2. GRUPO SEMILLA..... | 48 |
| j.3. SANTA MARIA OSTUMA..... | 49 |
| j.4 PROGRAMA DESARROLLO HUMANO POPULAR (DHP)..... | 49 |
| j.5 UNION DE COMUNIDADES RURALES DEL NORTE DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD UCRES..... | 50 |
| j.6.COMUNIDADES ECLESIALES DE BASE DEL NORTE DE MORAZAN (CEBES)..... | 51 |
| j.7 LA LAGUNA..... | 51 |
| k. LABOR COMUNITARIA..... | 52 |
| 1. PROCESO DE SELECCION..... | 52 |
| 1.1.PERFIL DEL ASPIRANTE..... | 53 |
| 1.2.REQUISITOS..... | 53 |
| 1.3.DOCUMENTACION A PRESENTAR..... | 53 |
| 1.4.OBLIGACIONES DE LAS COMUNIDADES..... | 54 |

| | |
|---|----|
| m. IMPACTO DE LA RESIDENCIA A NIVEL NACIONAL Y COMUNITARIO | 54 |
| n. MOTIVOS PARA SER UN MODELO DE BUENAS PRACTICAS | 55 |
| CAPITULO II..... | 56 |
| DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR..... | 56 |
| A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION..... | 57 |
| 1. OBJETIVO GENERAL..... | 57 |
| 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 57 |
| 3. OBJETIVOS DE ENCUESTA DIRIGIDO A LÍDERES COMUNITARIOS..... | 58 |
| 4. OBJETIVOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A BECARIOS..... | 59 |
| 5. OBJETIVOS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A JUNTA DIRECTIVA, DIRECTOR Y ADMINISTRADOR..... | 60 |
| B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION..... | 62 |
| C. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION..... | 63 |
| 1. METODO DE INVESTIGACION..... | 63 |
| 2. TIPO DE INVESTIGACION..... | 63 |
| 3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 63 |
| 4. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION..... | 64 |
| 5. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION..... | 64 |
| a. TECNICA..... | 64 |
| b. INSTRUMENTOS | 65 |
| 6. DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA..... | 65 |
| 7. PRESENTACION DE DATOS | 66 |
| D. DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR..... | 66 |
| 1. RESUMEN DE RESPUESTAS | 66 |
| a. RESUMEN DE RESPUESTAS DE BECARIOS..... | 67 |
| b. RESUMEN DE RESPUESTAS DE JUNTA DIRECTIVA, ADMINISTRADOR y DIRECTOR..... | 69 |
| c. RESUMEN DE RESPUESTAS DE LÍDERES COMUNITARIOS.... | 72 |
| 2. FORTALEZAS DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS. | 75 |
| 3. OPORTUNIDADES DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS. | 75 |
| 4. DEBILIDADES DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS..... | 76 |
| 5. AMENAZAS DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS..... | 77 |

| | |
|--|-----|
| E. APLICACIÓN DE MATRICES PARA CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR. | 77 |
| 1. MATRIZ DE EVALUACION FODA | 78 |
| 2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI) | 85 |
| 3. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | 87 |
| 4. MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE) | 88 |
| 5. MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC) | 89 |
| 6. CONCLUSIONES | 92 |
| 7. RECOMENDACIONES | 93 |
| CAPÍTULO III | 94 |
| DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR EL SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA. | 94 |
| A. PLAN ESTRATEGICO | 95 |
| 1. FORMULACION | 95 |
| a. MISION | 95 |
| b. VISION | 96 |
| c. METAS | 96 |
| d. VALORES | 97 |
| e. OBJETIVOS ESTRATEGICOS | 99 |
| 1. OBJETIVOS GENERALES: | 100 |
| 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS: | 100 |
| f. ORGANIGRAMA PROPUESTO | 101 |
| g. ESTRATEGIAS PROPUESTAS | 102 |
| 2. EVALUACION Y CONTROL | 114 |
| CONCLUSIONES | 115 |
| RECOMENDACIONES | 116 |
| BIBLIOGRAFIA | 117 |
| LIBROS | 117 |
| TESIS | 118 |
| SITIOS WEB | 119 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA # 1 MODELO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA..... | 10 |
| FIGURA # 2 ESQUEMA DE LAS FUERZAS EXTERNAS..... | 16 |
| FIGURA # 3 ESQUEMA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)..... | 28 |
| FIGURA # 4 LOGO DE JOVESOLIDES EL SALVADOR | 39 |
| FIGURA # 5 ORGANIGRAMA RESIDENCIA UNIVERSITARIA | 41 |
| FIGURA # 6 MAPA DE LA COMUNIDADES DE JOVESOLIDES EL SALVADOR | 47 |
| FIGURA # 7 REPRESENTACION DE LA FODA | 78 |
| FIGURA # 8 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)..... | 88 |
| FIGURA # 9 ORGANIGRAMA PROPUESTO | 101 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO # 1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE) | 15 |
| CUADRO # 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFI) | 21 |
| CUADRO # 3 MATRIZ FODA..... | 25 |
| CUADRO # 4 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA - MPEC | 30 |
| CUADRO # 5 ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS | 36 |
| CUADRO # 6 CRUCE DE ELEMENTOS EN LA MATRIZ FODA..... | 79 |
| CUADRO # 7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)..... | 85 |
| CUADRO# 8 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS(EFE)..... | 87 |
| CUADRO # 9 MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)..... | 89 |

RESUMEN

JOVESOLIDES es una Asociación denominada Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo El Salvador, C.A. que posteriormente puede abreviarse "JOVESOLIDES EL SALVADOR". De la cual es parte el proyecto "Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador".

Creada por iniciativa de un grupo de jóvenes, que habiendo tenido la oportunidad de completar su formación universitaria por medio de una beca en la Comunidad Valenciana, España, deciden conformar una asociación que se solidarice con los sectores desprotegidos de la sociedad salvadoreña y las comunidades rurales del país, en la búsqueda de apoyar el desarrollo local y nacional de El Salvador y tener espacios de intercambio cultural y de convivencia para promover e impulsar el desarrollo comunitario de sus miembros.

El objetivo de la investigación es realizar un Diagnóstico de la situación actual de la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador, utilizando el método deductivo que parte de general a lo particular. Dicha información nos servirá de base para elaborar un Plan Estratégico que ayude al sostenimiento de dicha residencia.

Los resultados que se obtuvieron del diagnóstico son: la organización presenta deficiencias en la gestión administrativa ya que no cuenta con una planeación y sistematización de los procesos, comunicación débil entre personal administrativo, becarios y líderes comunitarios;

únicamente cuenta con el apoyo financiero de Bancaja, no existen alianzas con la empresa privada y otras instituciones que pudieran dar apoyo al proyecto, además se observa inexistencia de proyectos productivos para los jóvenes en sus comunidades y falta de un plan estratégico que contribuya a mejorar el proceso administrativo.

Esta situación puede ser solucionada con: Promover actividades sociales entre becarios, personal administrativo y líderes comunitarios así poder llegar a cumplir objetivos y metas en común, buscar otras fuentes de financiamiento que ayuden a la sostenibilidad del proyecto, creación de manuales de puesto y elaboración de un plan estratégico, aprovechar la buena imagen que posee para obtener otras fuentes de financiamiento, establecer alianzas con la empresa privada para buscar patrocinio, descuentos o donaciones que contribuya a satisfacer necesidades a la Residencia, elaborar e implementar planes estratégicos para cada proyecto, para mejorar su gestión administrativa y vincular a los becarios con proyectos productivos de jóvenes emprendedores en sus comunidades.

INTRODUCCION

Las organizaciones deben buscar herramientas de gestión que les permitan el logro de sus metas y objetivos. Es por tal razón que se llevará a cabo el siguiente proyecto de investigación, el cual consiste en elaborar una propuesta de un Plan Estratégico para la Sostenibilidad del Proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios.

La planeación estratégica juega un papel importante en toda organización, porque determina las posiciones futuras que debe alcanzar, ayudando a disminuir la incertidumbre en el giro de sus operaciones.

El presente trabajo de graduación tiene como fin diseñar un Plan Estratégico que contribuya al sostenimiento del proyecto "RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS" DE EL SALVADOR.

La esencia contenida en el plan estratégico consiste en la identificación de oportunidades y peligros que surjan en el futuro de las actividades que desarrolla La Residencia contribuyendo significativamente a la toma de decisiones El trabajo de investigación contiene tres capítulos, detallados de la siguiente manera:

El primer capítulo se denomina **ASPECTOS TEORICOS SOBRE PLAN ESTRATEGICO Y GENERALIDADES DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR.**

El cual incluye conceptos teóricos de los elementos que conforman el Plan Estratégico, así como aspectos generales sobre el proyecto Residencia Universitaria y

de algunas herramientas útiles para su adecuada administración.

El segundo capítulo se titula **"DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR"** que presenta la investigación de campo, definiendo primeramente los objetivos de la investigación, la metodología para recopilar la información, continuando con el diagnostico de la situación actual de la Organización. Finalmente después de haber obtenido la información necesaria se presentan las conclusiones y recomendaciones.

En el último capítulo titulado **"DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR EL SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA"**.

Se desarrollo el plan estratégico para ser aplicado en la organización, iniciando con la definición de su Misión y Visión, así como los objetivos, estrategias, acciones a implementarse a largo plazo. Así mismo se agradece a la "Residencia universitaria" por la confianza y el acceso brindado para obtener la información necesaria para nuestros propósitos.

De igual manera se agradece a todos los demás miembros que nos ayudaron a completar la información.

CAPITULO I

ASPECTOS TEORICOS SOBRE PLAN ESTRATEGICO Y GENERALIDADES DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR.

El Capitulo I inicia con las generalidades de Un Plan Estratégico aplicando el modelo desarrollado por Fred R. David que se utilizará en la investigación, definición de los Organismos no Gubernamentales ONG's, reseña histórica y clasificación de los mismos. También se incluye los antecedentes de la Asociación Jóvenes Hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador, sus proyectos. De los cuales se tomará como objeto de estudio el Proyecto denominado Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios, para conocer los beneficios que brinda la institución a estudiantes becados, comunidades preferentes a las cuales va dirigido el proyecto y con esto conocer a la institución donde se desarrollará el proyecto.

Con la identificación de las generalidades de la organización y del proyecto se busca conocer las necesidades que tiene la misma dentro del contexto social en el que se desenvuelve para crear herramientas que le permitan alcanzar sus metas a largo plazo.

Además se presentan aspectos fundamentales en el diseño de un plan estratégico así como términos claves de la administración estratégica.

A. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO.

1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es un proceso que está dentro de la administración estratégica, por lo que es necesaria su definición. Para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro. Considera que la planeación estratégica "es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación y así obtener los fines buscados".¹

Según Fred R. David "la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos".²

2. DEFINICION DE ADMINISTRACION

Según Stephen Robbins la administración se define como "el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas o por medio de ellas"³

¹ Steiner, George A. Planeación Estratégica, 18 Edición 1995, Pág. No. 20.

² Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo Primera Edición, Pag.5.

³ Stephen P. Robbins, Administración, Sexta Edición, Pág. 8

3. PLAN ESTRATEGICO:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una Organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.⁴

4. ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA⁵

a. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA:

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

b. LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA:

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional

⁴ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo Primera Edición, Pág.5.

⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo Primera Edición, Pág.5.

eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

c. LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño y
- Realizar acciones correctivas.

5. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto ejercer sobre su propio destino.

El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la dirección estratégica. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa, la comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso.

Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y porque lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla de esta manera como un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de la organización, los gerentes y empleados deben de participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para lograr el nivel de compromiso que se necesita para el cambio.

El proceso de la administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. De los cuales podemos clasificar en Financieros y no financieros.

a. BENEFICIOS FINANCIEROS

Las empresas que utilizan la administración estratégica obtienen mejores resultados en las ventas y la rentabilidad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

b. BENEFICIOS NO FINANCIEROS

La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales, las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización que se les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que no reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos gracias a esa interacción cuando necesiten su ayuda.

La administración estratégica ofrece los siguientes beneficios no financieros:

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.

- Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Ofrece un enfoque cooperativo integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

6. TERMINOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

a. ESTRATEGAS:

Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización, estos reciben varios nombres como: director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.⁶

⁶ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo primera Edición, pag.10.

b. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS:

Son las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.⁷

c. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS:

Son actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas y eliminen las debilidades internas.⁸

⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo primera Edición, pagina 12.

⁸ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo primera Edición, pagina 12

d. OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.⁹

e. OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con los objetivos a largo plazo.¹⁰

f. POLITICAS:

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos de corto plazo. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.¹¹

g. EMPRESA

La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósitos de lucro y de manera sistemática bienes y servicios.¹²

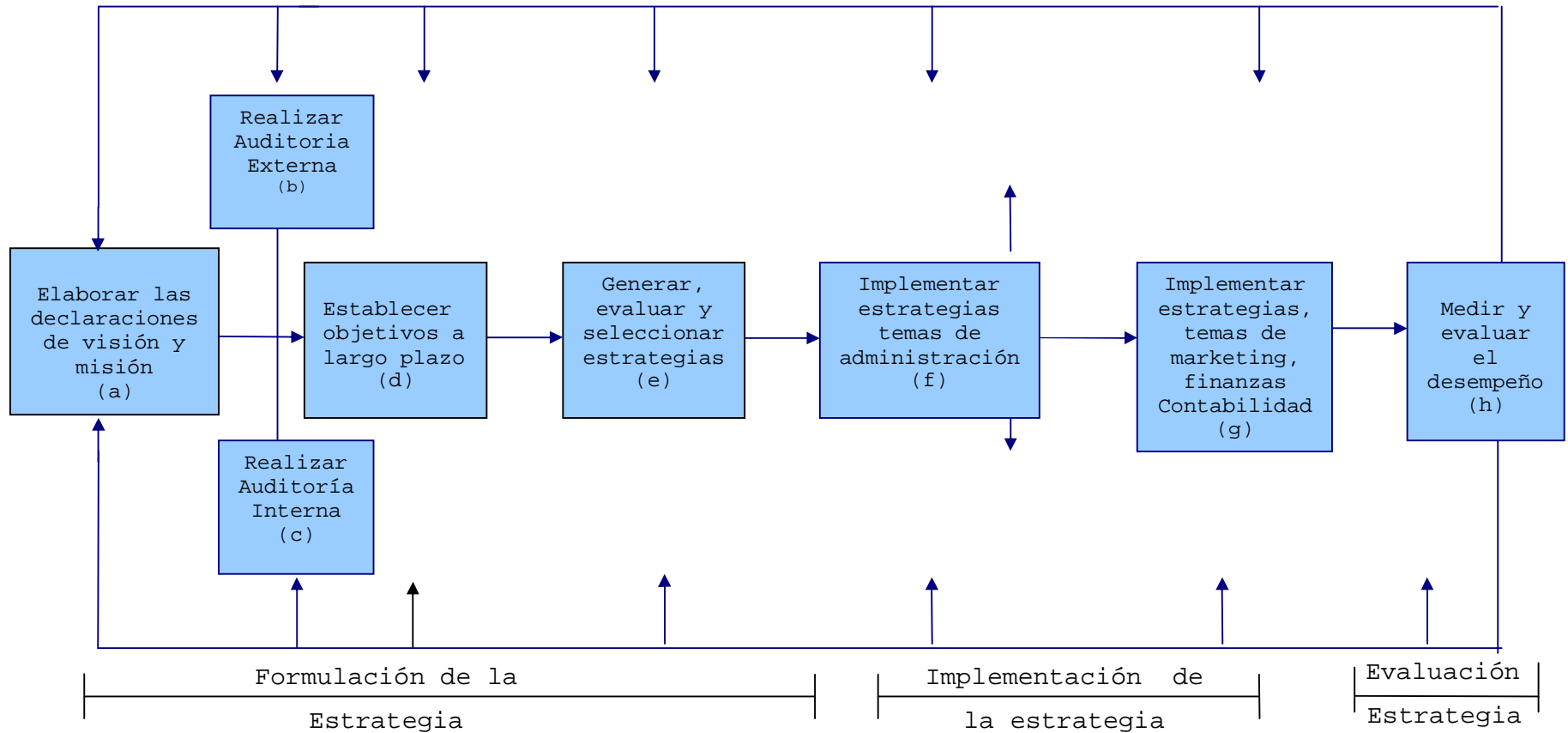
⁹ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo primera Edición, pagina 13.

¹⁰ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimo primera Edición, pagina 13.

¹¹ Acosta Rivera, Olga Mely, "Plan estratégico administrativo para la sostenibilidad de proyectos, Universidad de El Salvador, 2003.

¹² Código de Comercio de El Salvador, Artículo 553

FIGURA # 1
MODELO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David

7. MODELO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

a. ELABORAR LAS DECLARACIONES DE VISION Y MISION

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

En el modelo según Fred R. David, se deben tomar en cuenta las siguientes interrogantes para elaborar la misión y visión

COMPONENTES ESENCIALES DE LA DECLARACION DE VISION Y MISION.

- Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

- Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto que tiene la empresa de si misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

b. REALIZAR AUDITORIA EXTERNA

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que esta debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. Para realizar este análisis utilizaremos la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) según Fred R. David.

b.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz de Evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva.

Fuerzas externas clave

Se clasifican en 5 categorías:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas

Los 5 pasos para desarrollar la matriz (EFE) son los siguientes:

Paso 1

Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Siendo lo mas específico posible, usando ya sea porcentajes, índices y cifras comparativas.

Paso 2

Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Ya que este valor

indicará la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Paso 3

Asignar una clasificación de 1 y 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, 3 a la respuesta está por arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa, por lo tanto la clasificación se basa en la empresa, mientras que los valores del paso 2 se basan en el sector, es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

Paso 4

Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

Paso 5

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

CUADRO # 1
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

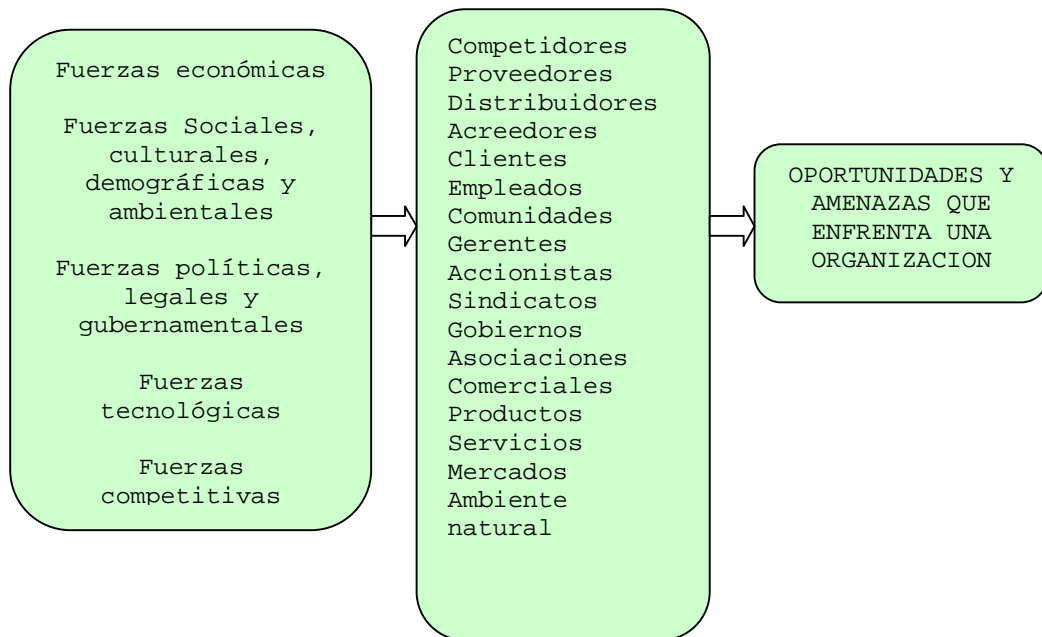
| FACTORES EXTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACION | VALOR PONDERADO |
|---|-------|---------------|--------------------|
| <i>Oportunidades</i> | | | |
| | | | |
| <i>Amenazas</i> | | | |
| | | | |
| Total | | | |
| <p>Nota: (1) Las clasificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor,</p> <p>donde: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p> <p>(2) El valor l ponderado de la media es de 2.50.</p> | | | |

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David

EVALUACION:

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un porcentaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

FIGURA # 2
RELACIONES DE LA FUERZAS EXTERNAS CLAVE CON LA ORGANIZACIÓN



Fuente: "Conceptos de Planeación Estratégica" Fred R. David

c. REALIZAR AUDITORIA INTERNA

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

c.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Los 5 pasos para desarrollar la matriz (EFI) son los siguientes:

Paso 1

Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizar un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Ser lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Paso 2

Asignar un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0

Paso 3

Asignar una clasificación de uno a cuatro de cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro.) Observar que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De esta manera, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los factores del paso dos se basan en la industria.

Paso 4

Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado para cada variable.

Paso 5

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

EVALUACION

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de 10 a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factores debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

CUADRO # 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFI)

| FACTORES INTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|-----------------------------|-------|---------------|--------------------|
| <i>Fortalezas Internas</i> | | | |
| | | | |
| <i>Debilidades Internas</i> | | | |
| | | | |
| <i>Total</i> | | | |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David

En las empresas de divisiones múltiples, cada división autónoma o unidad de negocio estratégica debe elaborar una matriz EFI. Las matrices de divisiones se integran después para elaborar una matriz EFI corporativa general.

d. ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios, brindan dirección, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales, sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tengan éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente, mas bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

e. ANALISIS Y ELECCION DE LA ESTRATEGIA

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

e.1. MATRIZ DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

e.1.1. LAS ESTRATEGIAS FO

Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Por lo general, las empresas siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

e.1.2. LAS ESTRATEGIAS DO

Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

e.1.3. LAS ESTRATEGIAS FA

Aprovechan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una empresa sólida siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

e.1.4. LAS ESTRATEGIAS DA

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

REPRESENTACIÓN ESQUEMATICA DE LA MATRIZ FODA.

Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes con estrategias y un cuadrante que permite siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo) Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA, y DA, se desarrollan

después de que estos se completan con factores clave, llamados F, D, O, A.

CUADRO # 3
MATRIZ FODA

| | | |
|---|--|---|
| <i>Dejar siempre en blanco</i> | FORTALEZAS : F Lista de fortalezas | DEBILIDADES: D Lista de debilidades |
| OPORTUNIDADES: O Lista de oportunidades | ESTRATEGIAS: FO Anotar las fortalezas Para aprovechar las Oportunidades | ESTRATEGIAS: DO Superar las debilidades Aprovechando las Oportunidades |
| AMENAZAS: A Lista de amenazas | ESTRATEGIAS: FA Usar las fuerzas Para evitar las amenazas | ESTRATEGIAS: DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas |

La matriz FODA se desarrolla en los ocho pasos siguientes:

1. Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO e el cuadrante correspondiente.

6. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

e.2. LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, como se ilustra más adelante. La matriz IE es un instrumento que requiere que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué tiene el nombre de matriz de cartera.

Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del "antes y después" pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la empresa.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Se debe recordar que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de la división permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

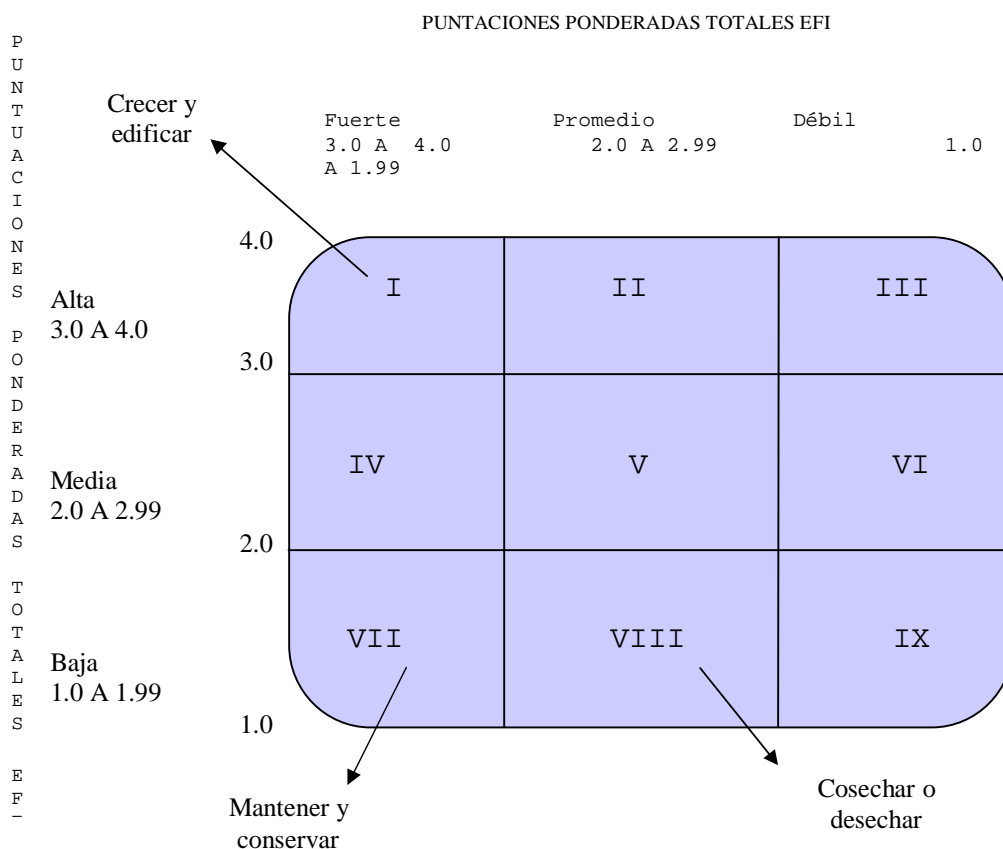
La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y construir". Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o la integración (hacia atrás), (integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para "Retener y mantener"; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es "Cosechar o desinvertir". Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

FIGURA # 3
ESQUEMA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)



Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David

La matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones, las estrategias para "Crecer y

construir" son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a "Cosechar o despojarse".

e.3. LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias.

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MPEC usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprende el paso 1, sumadas a la matriz FODA, la matriz IE, ofrecen la información necesaria para armar una MPEC (Paso 3).

La MPEC es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MPEC requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MPEC. La columna izquierda de una MPEC consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MPEC consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

CUADRO # 4

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

| | Alternativas estratégicas | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Factores clave | Valor | Estrategia 1 | Estrategia 2 | Estrategia 3 |
| Factores externos clave | | | | |
| Oportunidades | | | | |
| | | | | |
| Amenazas | | | | |
| | | | | |
| Factores internos clave | | | | |
| Fortalezas | | | | |
| | | | | |
| Debilidades | | | | |
| | | | | |
| Suma total de las puntuaciones del grado atractivo | | | | |

Fuente: "Conceptos de Planeación Estratégica", Fred R. David

La hilera superior de una MPEC consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA y la matriz IE.

Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MPEC. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MPEC.

En términos conceptuales, la MPEC determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.

En una MPEC se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC sólo evalúa las

estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

PASOS NECESARIOS PARA ELABORAR UNA MPEC

Paso 1:

Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fortalezas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MPEC debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2:

Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3:

Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MPEC. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4:

Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5:

Calcular las calificaciones de atractivo total. Estas se definen como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada fila. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del

atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6:

Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

f. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma.

Los conceptos y las herramientas de la formulación de estrategias no difieren mucho entre las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Sin embargo la implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de

instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial. Estos tipos de actividades difieren mucho entre las organizaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales.

Es difícil implementar con éxito las estrategias en las organizaciones que no comercializan bien sus productos y servicios, en las empresas que no pueden obtener el capital de trabajo necesario, en las que se fabrican productos tecnológicamente inferiores, o en las que hay un sistema de información débil. En esta etapa del modelo examina cuestiones de mercado, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial, que son esenciales para una efectiva implementación de estrategias.

g. REVISION, EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa, es esencial, por lo tanto, que los estrategas, revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias. Esta última parte del modelo presenta un marco de referencia que pueda

guiar los esfuerzos de los gerentes que están funcionando y para hacer cambios oportunamente.

8. ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de **tres etapas para tomar decisiones**, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y puedan servir a los estrategias para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

CUADRO # 5

ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

| | |
|---|--|
| ETAPA 1: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN | |
| Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) | Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) |
| ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE | |
| Matriz de las Amenazas - Oportunidades Debilidades y Fortalezas (FODA) | Matriz Interna - Externa (IE) |
| ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN | |
| Matriz de la planeación estratégica cuantitativa(MPEC) | |

Fuente: Conceptos de Planeación Estratégica, Fred R. David

B. GENERALIDADES DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.

1. QUE ES UNA ONG'S.

"Es una entidad privada no sometida a una legislación nacional y cuya actividad en campos diversos (ayuda al desarrollo, ecología, educación, salud, etc.)".¹³

"Son instituciones sin fines de lucro, que trabajan y ejecutan planes, programas y proyectos que persiguen el mejoramiento, la ampliación o cambios de las capacidades, condiciones o relaciones humanas y en la base económica o el desarrollo de las condiciones técnicas, jurídicas o con el medio ambiente."¹⁴

2. CLASIFICACION DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser:

- a. Organizaciones voluntarias
- b. Agencias u organismos de servicios no lucrativos
- c. Organizaciones comunitarias o populares
- d. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD).
- e. Organizaciones de Inmigración.

3. IMPORTANCIA DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

La importancia de las ONG'S radica en la satisfacción de las necesidades de los sectores más desprotegidos de la sociedad, a la vez que hacen participar a sus miembros en

¹³ Diccionario de Administración y finanzas, océano/Centrun, Barcelona, Pag.357

¹⁴ Manual de ONG'S programas de las Naciones Unidas para el desarrollo año 1992

busca del desarrollo de las mismas. Las ONG's tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de ámbitos y temas que definen trabajo, el desarrollo de las organizaciones. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, etcétera.

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION JOVESOLIDES EL SALVADOR.

1. HISTORIA DE JOVESOLIDES VALENCIA ESPAÑA.

Esta asociación surge por la iniciativa de un grupo de universitarios de diferentes regiones españolas y países del mundo, quienes tienen en común el haber realizado alguna estancia (más o menos larga) en el Colegio Mayor Universitario "La Coma".

Existen más de 30 asociaciones que se dedican a diferentes áreas o ámbitos. Esta asociación como grupo de universitarios ofrecen dentro de este conjunto algo diferente y con otra perspectiva: la que aporta la Universidad. Pero siempre dentro de las líneas generales por las que se conduce el movimiento asociativo.

Ellos creen que debe existir un compromiso real entre la Universidad y la realidad social.

Para contribuir con los países menos afortunados o tercermundista, esta Asociación decide fundar ONG'S en países como Nicaragua, Colombia y El Salvador. De ahí surge la creación de JOVESOLIDES El SALVADOR.

2. HISTORIA DE JOVESOLIDES EL SALVADOR.

FIGURA # 4
LOGO DE JOVESOLIDES EL SALVADOR



Fuente: www.jovesolideselsalvador.org.sv

Fue creada por iniciativa de un grupo de jóvenes que habiendo tenido la oportunidad de complementar su formación universitaria por medio de una beca en la Comunidad Valenciana, España y otros/as jóvenes con los mismos fines deciden conformar una asociación que se solidarice con los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Sus orígenes se remontan a Agosto de 2000, trabajando desde ese año en diversas obras sociales, adquiriendo su personería jurídica en octubre de 2001.

Se inicia con 20 jóvenes entre ex becarios/as y voluntarios/as, a la fecha la asociación ha crecido fortaleciendo con ello su accionar. Fomentar la igualdad de oportunidades de los sectores más empobrecidos de la sociedad. Favorecer el acceso de jóvenes de la zona rural y de escasos recursos económicos a la educación superior

universitaria. Fomentar espacios de intercambio cultural y convivencia. Promover e impulsar el desarrollo de zonas de acción preferente, a través del trabajo comunitario de sus miembros.

Los proyectos que actualmente desarrolla JOVESOLIDES son Campaña "Un juguete, una ilusión", Curso Básico de Informática, Curso básico de inglés, Curso de Desarrollo Comunitario, Curso de Panadería y Pastelería y Residencia Universitaria "Jóvenes Solidarios"

D. PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS.

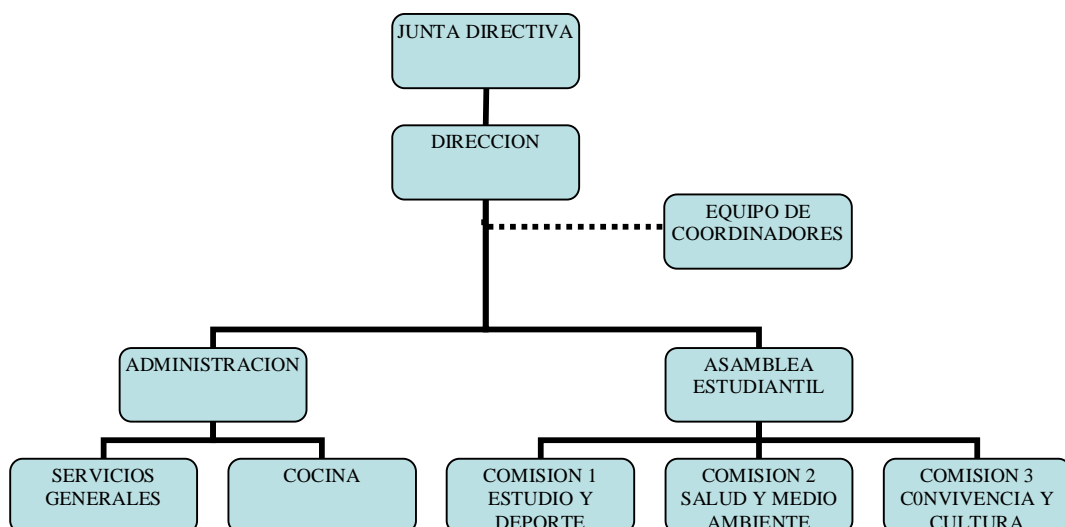
1. RESEÑA HISTORICA

El origen del proyecto inicia en agosto de 2000, a partir de las visitas que JOVESOLIDES realiza a ciertas comunidades, detectando diversas necesidades (bajo acceso a educación superior, baja sanidad, pocos espacios de recreación, etc.) que los jóvenes sufren. La asociación convocó a diferentes actores con el fin de unir esfuerzos humanos, técnicos y de gestión para la creación de una Residencia de Estudiantes con el fin de potenciar el aprendizaje de jóvenes con capacidad de liderar el desarrollo de sus comunidades, completar la formación de jóvenes con capacidad de estudio y habilidades sociales, y crear una Red Internacional de Solidaridad, entre jóvenes de distintas nacionalidades.

El proyecto se ha venido desarrollando en dos etapas: I. Etapa de Alquiler, en la cual se alquiló una casa en Colonia Flor Blanca, San Salvador. El proyecto se destinó trabajar con 3 zonas del interior del país: Norte de Morazán, Norte de San Salvador y La Libertad y Norte de La Paz. Acogió en dicha etapa a 22 jóvenes e inicia a finales de agosto de 2002. II Etapa permanente y actual, que incluye la ampliación y compra de una casa en Ayutuxtepeque, San Salvador. Se amplía el proyecto a cuatro nuevas zonas: Norte de Chalatenango, Sur de San Vicente y de Usulután. En donde se becan a 35 jóvenes actualmente.¹⁵

A continuación se presenta como está constituida la Residencia Universitaria:

FIGURA # 5
ORGANIGRAMA RESIDENCIA UNIVERSITARIA



Fuente: www.jovesolideselsalvador.org.sv

¹⁵ www.jovesolideselsalvador.org.sv

2. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

a. MISION

“Ser una Institución con amplia cobertura donde se brinden diferentes espacios de formación integral a jóvenes en beneficio del desarrollo de El Salvador”

b. VISION

“Somos una institución dedicada a mejorar la calidad de vida de la juventud de las zonas rurales de El Salvador, que a través de la educación superior integral con conciencia crítica y solidaria, apoyamos el desarrollo de las comunidades más pobres del país”

c. OBJETIVOS

Facilitar el acceso a la educación superior universitaria de los jóvenes; e incidir de manera directa en el cambio y desarrollo social; a través de la ejecución de una labor comunitaria, que dichos jóvenes realizan en sus lugares de origen.

d. ORGANIZACION

Para garantizar el funcionamiento de la Residencia, esta se organiza en base a sus necesidades y a los diferentes actores que en ella confluyen.

e. ASAMBLEA GENERAL

Dentro de la Residencia becarios y becarias participan de forma igualitaria en la Asamblea General, en ella se elaboran los lineamientos para el trabajo de cada ciclo y se evalúa el desarrollo de los mismos. Para estas actividades se reúnen al inicio y fin de cada ciclo académico y de forma puntual las veces que sea necesario; en la asamblea inicial se hace la planificación de las diferentes actividades a realizar durante todo el ciclo y también se dan a conocer los diferentes coordinadores y formación de comisiones de trabajo y presentación del proyecto interno a realizar.

En la asamblea de fin de ciclo se evalúa el desarrollo de las actividades realizadas, además se presentan los resultados de los proyectos ejecutados por los becarios, en esta asamblea también existe un momento para agradecimientos y reconocimientos de las personas que han sido un apoyo en nuestros estudios o dificultades presentados durante el ciclo.

f. CONSEJO DE DIRECCION

Para la gestión cuenta con un Consejo de Dirección ente formado por los representantes de los 7 organismos comunitarios referentes en cada comunidad, los representantes de las dos Universidades principales del país, el representante de la Fundación Bancaja y el Director y Administradora de la Residencia.

g. COMITÉ DE COORDINADORES

Para facilitar el funcionamiento de la Residencia, cada inicio de ciclo se conforma un comité de coordinadores, quienes son responsables de que se desarrolle la planificación de cada ciclo. Este comité lo conforman coordinadores/as y subcoordinadores/as de cada comisión, coordinadores/as de las plantas, y coordinadores/a y subcoordinador /a general y la Dirección.

h. COMISIONES

Con el objetivo de diversificar las actividades de la Residencia, becarios y becarias ellos distribuyen alrededor de tres comisiones de trabajo: Salud y Medio Ambiente, Estudio y Deporte, y Convivencia y Cultura. Cada una de ellas organiza diferentes actividades que en su conjunto favorecen el crecimiento del acervo personal, la formación integral y el esparcimiento.

i. BECARIOS

La Residencia, otorga becas que incluye, alojamiento, alimentación, pago de universidad, dinero de bolsillo y además a cada becario/a se le asigna un tutor durante el tiempo que dure la carrera. Las becas se otorgan por medio de organizaciones de las comunidades; quienes difunden la convocatoria, preseleccionando y proponiendo candidatos a la comisión de selección. Los requisitos de la beca son bachiller, liderazgo, zona rural, bajos recursos económicos, rendimiento académico, y labor comunitaria que realice en su comunidad. La selección final se realiza por medio de una entrevista con la

Comisión. Los becarios/as seleccionados eligen su carrera y la Universidad a la que asistirán, además un grupo de voluntarios (de la Asociación y de las universidades), preparan a los becarios/as para que puedan someterse a los exámenes de ingreso de las universidades.

Actualmente la Residencia cuenta con 33 becarias/os que estudian en las dos universidades principales del país, Universidad de El Salvador (UES) y Universidad Centroamérica "José Simeón Cañas" (UCA), y otros centros de formación como El Instituto Tecnológico Centroamericano El Salvador (ITCA), y la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD) Distribuidos de la siguiente forma: 18 hombres y 15 mujeres.

22 Estudiantes en la Universidad de El Salvador (UES)

- 5 Licenciatura en Enfermería
- 3 Licenciatura en Trabajo Social
- 2 Licenciatura en Ciencias de la Educación
- 2 Profesorados (Ciencias Naturales y Matemáticas)
- 2 Ingeniería Agronómica
- 2 Licenciatura en Contaduría Pública
- 1 Licenciatura en Ciencias Jurídicas
- 1 Licenciatura en Medicina Veterinaria
- 1 Licenciatura en Sociología
- 1 Ingeniería de Sistemas Informáticos
- 1 Licenciatura en Educación para la Salud
- 1 Licenciatura en Artes Plásticas

8 Estudiantes en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)

- 2 Licenciatura en Ciencias Jurídicas

- 2 Licenciatura en Psicología
- 1 Profesorado en Parvularia
- 1 Licenciatura en Comunicación
- 1 Licenciatura en Teología
- 1 Técnico en Contabilidad

2 Estudiantes en el Instituto Centroamericano (ITCA)

- 1 Técnico en Ingeniería Civil
- 1 Técnico en Telecomunicaciones

1 Estudiante en la universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD)

- 1 Licenciatura en Turismo

j. COMUNIDADES

Las Comunidades o zonas que participan el Proyecto Residencia Universitaria son las siguientes:

Bajo Lempa, Desarrollo Humano Popular (DHP), Grupo Semilla, Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador y La Libertad (UCRES), Santa María Ostuma, Comunidades Eclesiásticas de Base (CEBES).

FIGURA # 6
MAPA DE LA COMUNIDADES DE JOVESOLIDES EL SALVADOR



Fuente: www.jovesolideseelsalvador.org.sv

j.1. BAJO LEMPA

Las comunidades de las cuales son originarios los becarios y becarias que están dentro del proyecto de Residencia universitaria, están ubicadas en la zona sur de Tecoluca, del departamento de San Vicente, más conocido como Bajo Lempa, el cual limita al sur con el océano pacifico, al este con el Rió lempa y al norte con Tecoluca, al oeste con el departamento de La Paz.

El Grupo Bajo Lempa articula e integra todos los esfuerzos locales organizados del Bajo Lempa Occidental. Tanto sociales como económicos para construir mejores oportunidades de desarrollo rural sostenible e incidir en los cambios estructurales necesarios, concertando para ello con otros actores, a fin de que las familias y comunidades rurales alcancemos la calidad de vida digna deseada. Para impulsar el desarrollo juvenil y promover el profesionalismo de los jóvenes estudiantes se ha logrado firmar un convenio con el proyecto Residencia Universitaria JOVESOLIDES para formar profesionales locales que aporten beneficios de desarrollo en las comunidades del sector.

j.2. GRUPO SEMILLA

Están ubicados en el Bajo Lempa, en el Municipio de Jiquilisco departamento de Usulután, con sede en la Comunidad Nueva Esperanza, a 12 Km al sur de San Marcos Lempa.

El Equipo Semilla surge como iniciativa de los jóvenes entusiasmados y agradecidos por la consecución de sus becas, que les hace posible el realizar sus sueños, de formarse con una carrera universitaria, para poner en práctica sus conocimientos al servicio de sus comunidades de donde proceden. Surge el 14 de abril del año 2003, con el objetivo de constituirse en facilitadores de procesos de desarrollo en las diferentes comunidades del Bajo Lempa. Ha colaborado a lo largo de estos cuatro años en el acompañamiento a jóvenes que terminan su

bachillerato en el Instituto Nacional del Bajo Lempa, apoyándoles en la gestión de becas para que puedan continuar estudiando, ya sea a nivel nacional o en países extranjeros, lográndose hasta el momento varias becas, para estudiar aquí en nuestro país por medio del convenio que ha establecido con JOVESOLIDES.

j.3. SANTA MARIA OSTUMA

Municipio perteneciente al departamento de La Paz se ubica en las faldas del imponente volcán Chinchontepec en San Vicente.

Su relación con JOVESOLIDES se establece a partir de los terremotos del 2001, luego que la Comunidad Valenciana ayudara a la reconstrucción del municipio.

El trabajo del Organismo en la zona se ejerce desde su gobierno local, además de esto, en coordinación con la Iglesia Católica (párroco) apoyan y evalúan el trabajo de labor comunitaria que los becarios realizan en pro del desarrollo de la comunidad desde su área de estudio, Como el trabajo con niños, adolescentes y asistencia clínica a las personas de la comunidad que lo necesiten.

j.4 PROGRAMA DESARROLLO HUMANO POPULAR (DHP)

Está compuesto por dos comités de los municipios de Nueva Trinidad y Arcatao Con el cual buscan desarrollar a los jóvenes destacados, en disponibilidad, compromiso

comunitario y rendimiento académico, para que puedan contribuir al desarrollo de estos municipios. La relación con JOVESOLIDES inicia desde el momento que hay esa iniciativa por parte de la Residencia Universitaria para apoyar a jóvenes líderes y de escasos recursos económicos. Hay una relación muy cercana, de hermanamiento solidario, que permite promover a los mejores estudiantes, hay un intercambio frecuente. Hay coordinación y comunicación para dar un seguimiento al estudiante, el apoyo es fuerte con el cual se puede motivar a otros estudiantes.

j.5 UNION DE COMUNIDADES RURALES DEL NORTE DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD UCRES

Surge después de los acuerdos de paz a través de un ente organizativo de comunidades repobladas de la zona norte de San Salvador y La Libertad. Que comprende las comunidades: Buen Pastor, Rutilio Grande, Huisisilapa, Ita Maura. UCRES contribuye al fortalecimiento, desarrollo y organización de las comunidades.

Los estudiantes beneficiados con el proyecto Residencia Universitaria Proviene de las comunidades: La Compostera, El Paisnal San Salvador, Dimas Rodríguez, Huisisilapa, Ita Maura, San Pablo Tacachico La Libertad, San Isidro Lempa.

j.6.COMUNIDADES ECLESIALES DE BASE DEL NORTE DE MORAZAN (CEBES)

Está ubicado al Norte del Departamento de Morazán a doscientos siete kilómetros de la capital (San Salvador), específicamente en el Municipio de Perquín. Cebes nace con el objetivo de proponer un desarrollo personal y espiritual en las personas que deseen un cambio. Es por ello que trabaja en la formación de líderes de diferentes municipios como lo son: Torola, San Fernando, Perquín, Villa el Rosario y la Comunidad Monseñor Romero, es ahí donde jóvenes becarios de la Residencia Universitaria (Jovesolidés) realizan su labor comunitaria en pro del desarrollo de las comunidades, quienes han sido formados como líderes para trabajar con diferentes grupos, de esta forma ellos trabajan dentro de sus comunidades para que sean ellos(as) mismos(as) los que lleven el desarrollo.

La relación con Jovesolidés es de proponer jóvenes con capacidad de liderazgo y de escasos recursos económicos, de hacer las convocatorias de las becas en los diferentes municipios y facilitarles a sus becarios una integración a las comunidades en cuanto a su desempeño en la labor comunitaria.

j.7 LA LAGUNA

La Laguna está situada al Norte del Departamento de Chalatenango a 95 Kilómetros de distancia de la capital de San Salvador El organismo de las hermanas Carmelitas Misioneras tiene como objetivo apoyar al pueblo de La Laguna y sus comunidades desarrollando proyectos a beneficio de las personas de escasos recursos como

Pastoral Social, becas para bachilleres, medicina natural, clases de computación. Su relación con JOVESOLIDES surgió a partir del 2004 con el apoyo de los padres de familia y una psicóloga Española Ana Belén quien conocía de cerca el proyecto y así como formó parte de un convenio con la Residencia Universitaria "Jóvenes Solidarios" en la cual hay tres jóvenes beneficiados con beca para la educación superior.

k. LABOR COMUNITARIA

Como parte de la formación personal, los becarios/as, realizan una labor social en sus comunidades de origen, las cuales favorecen al desarrollo de las comunidades a través de sus conocimientos profesionales adquiridos durante su formación en las diferentes carreras. Los becarios/as en coordinación con los organismos locales, trabajan con diferentes grupos.

l. PROCESO DE SELECCION

En este proceso se toma en cuenta todos los organismos comunitarios que tienen convenio con JOVESOLIDES; los cuales se encargan de realizar una preselección de los aspirantes; posteriormente se someterán al proceso interno ante la comisión de selección de la Residencia Universitaria. En donde se evalúan los siguientes aspectos.

1.1.PERFIL DEL ASPIRANTE

- Proveniente de una familia de escasos recursos económicos.
- Joven líder y con trabajo en pro del desarrollo de su comunidad.
- Responsable
- Destacado/a en sus estudios
- Participativo/a
- Con iniciativa
- Emocionalmente estable

1.2.REQUISITOS

- Joven con deseos de superación personal.
- Líder de la comunidad de origen.
- Escasos recursos económicos
- Nota mínima promedio 7.00
- Vocación social
- Realizar labor comunitaria

1.3.DOCUMENTACION A PRESENTAR

- Carta de motivación personal
- Ficha de aspirante completamente llena (por el organismo comunitario y él aspirante).
- Estudio socio-económico completamente lleno.
- Presentar las propuestas de jóvenes en los tiempos y bajo los criterios establecidos.

1.4.OBLIGACIONES DE LAS COMUNIDADES

- Asistir y cumplir con lo establecido en el Consejo de Dirección.
- Presentar un informe al final del ciclo del desarrollo y desenvolvimiento de cada becario en la labor comunitaria, a la Residencia.

JOVESOLIDES El Salvador realiza convocatorias para selección de becarios/as de acuerdo a la disponibilidad y capacidad de la Residencia Universitaria.

m. IMPACTO DE LA RESIDENCIA A NIVEL NACIONAL Y COMUNITARIO

- Alternativa para los jóvenes bachilleres.
- Genera apoyo directo a los jóvenes, para lo cual los organismos de desarrollo local han incrementado su involucramiento en las comunidades en el sector jóvenes.
- Cada becario/a de la residencia se ha convertido en una referencia para su comunidad (fortalecimiento de su liderazgo).
- Algunos becarios han pasado a formar parte de los órganos decisorios de la comunidad, permitiendo un espacio para los jóvenes en dichos órganos (juntas directivas, comités jóvenes).
- El proyecto ha ayudado otros sectores más vulnerables a través de la labor comunitaria dirigida a niños, mujeres y adultos mayores.

- El proyecto ha potenciado mayores iniciativas del sector jóvenes a sus comunidades de origen.
- La residencia universitaria se ha vuelto una referencia para las comunidades al impartir talleres y capacitaciones en planificación, organización comunitaria y otros temas de interés de la comunidad.

n. MOTIVOS PARA SER UN MODELO DE BUENAS PRACTICAS

- La Residencia Universitaria es una experiencia que permite a los jóvenes la promoción social, la inserción laboral y la generación de beneficios para su comunidad desde un enfoque proactivo, dando lugar a la cultura del emprendimiento; generando y recreando redes solidarias.
- Supera los problemas de sobrevivencia mediante su autodesarrollo o incremento de control sobre sus propias condiciones de vida (actuando como sujetos), produciendo a los jóvenes en riesgos, la formación y colaboración con el desarrollo comunitario.
- Facilita el uso y formación en nuevas tecnologías a través una sala de informática con acceso a Internet; así también se propicia el sentido de pertenencia a través actividades vinculadas a las comunidades de origen de los becario/as.
- Concientización en la realidad nacional, a través de postura más crítica frente a las situaciones sociales y económicas que vive el país y el mundo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR

En el desarrollo del capítulo se elaborará un diagnóstico de la situación actual del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador, desde el punto de vista de beneficiarios, líderes comunitarios, administrador, director y Junta Directiva.

De igual manera se explica la metodología utilizada para la realización de la investigación, los métodos a utilizar así como las técnicas e instrumentos de recopilación de información en la investigación. También la determinación del universo a utilizar para finalmente presentar los datos obtenidos.

Para la elaboración del diagnóstico se utilizaron las siguientes herramientas: Modelo de Planeación Estratégica desarrollado por Fred R. David en el libro Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición en la que aplica la matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Con la realización del diagnóstico se logró obtener conclusiones que darán paso a la realización del capítulo III.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan estratégico que contribuya al sostenimiento del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios en El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recopilar información bibliográfica sobre conceptos de Administración Estratégica que ayuden a diseñar el modelo de plan estratégico para el proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador identificando las estrategias, debilidades amenazas y oportunidad para que sirvan de base en la elaboración del plan estratégico.

- Obtener insumos para diseñar un plan estratégico que sirva como herramienta administrativa para lograr el sostenimiento del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios en el municipio de San Salvador, que facilite la obtención de fuentes de financiamiento.

3. OBJETIVOS DE ENCUESTA DIRIGIDO A LÍDERES COMUNITARIOS

GENERAL:

Conocer las opiniones de los líderes comunitarios en cuanto al funcionamiento del proyecto Residencia Universitaria y los beneficios que este aporta a sus comunidades.

ESPECIFICOS:

- Conocer cuáles son las necesidades que presenta la comunidad.
- Determinar cuáles son las instituciones que trabajan actualmente en la comunidad.
- Conocer los beneficios que aporta a la comunidad el proyecto Residencia Universitaria.
- Determinar el perfil que los estudiantes requieren para optar a una beca.
- Conocer el número de estudiantes que se benefician con las becas que otorga JOVESOLIDES El Salvador.
- Conocer el aporte que los estudiantes hacen a su comunidad.
- Conocer los beneficios que brindan a su comunidad los profesionales que fueron becados por el proyecto Residencia Universitaria.

4. OBJETIVOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A BECARIOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer la opinión de todos los becarios en cuanto al funcionamiento del proyecto Residencia Universitaria para conocer las fortalezas y debilidades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar cuáles fueron los medios por los cuales se enteró sobre el proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer cuando ingresaron los becarios al proyecto.
- Conocer las fortalezas y debilidades de la Residencia Universitaria.
- Determinar el nivel de existencia de recursos con los que cuenta la Residencia.
- Conocer si las instalaciones con las que cuenta la Residencia son adecuadas.
- Conocer las necesidades en materia tecnológica que necesita la Residencia.
- Conocer las metas de los futuros profesionales que son parte de la Residencia.
- Conocer que proyectos a futuro desearían desarrollar los becarios en su comunidad de origen.
- Conocer si los becarios estarían dispuestos a ser voluntarios en el proyecto Residencia Universitaria cuando finalice su carrera.
- Determinar la calificación del proyecto Residencia Universitaria desde el punto de vista de los becarios.

5. OBJETIVOS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A JUNTA DIRECTIVA, DIRECTOR Y ADMINISTRADOR.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las fortalezas y debilidades del proyecto Residencia Universitaria desde el punto de vista de las personas que lo coordinan y dirigen.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer el nivel de alcance que tiene actualmente la visión y misión del proyecto.
- Determinar si existen razones que podrían afectar la planificación de actividades de la Residencia.
- Determinar si el proyecto cuenta con el mobiliario y equipo acorde a las necesidades.
- Conocer si existe necesidades de recurso humano en el proyecto Residencia Universitaria.
- Determinar el aporte al desarrollo social del país por medio del proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer el nivel de cumplimiento de las metas del proyecto Residencia Universitaria.
- Determinar si se conoce el proyecto por medio de la publicidad.
- Conocer el nivel de motivación de los miembros del proyecto.
- Conocer el grado de coordinación entre las diferentes áreas que conforman el proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer el nivel de cooperación entre becarios, líderes comunitarios, administrador y director.
- Conocer si existe la necesidad de otros cooperantes.

- Determinar el nivel de dependencia del financiamiento externo.
- Conocer cómo afecta la inflación al proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer si existe retraso en los desembolsos que realizan los cooperantes al proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer el nivel de fondos económicos con los que cuenta el proyecto.
- Conocer las medidas operativas y administrativas de control con que cuenta el proyecto.
- Conocer las gestiones que se realizan en la búsqueda del financiamiento.
- Conocer el nivel de intercambio que tiene el Proyecto Residencia Universitaria con otras instituciones.
- Conocer si existe mejora continua por medio de capacitaciones para beneficio del proyecto.
- Conocer el alcance del proyecto a futuro.
- Conocer el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades del proyecto Residencia Universitaria.
- Conocer si existen actividades para lograr el auto sostenimiento del proyecto.
- Conocer la forma de elaboración del presupuesto para el proyecto.
- Conocer la metodología utilizada para realizar las compras de insumos que se utilizan en el proyecto.
- Determinar la forma en que se establecen las metas de corto y largo plazo.
- Conocer si se elaboran planes operativos para las actividades del proyecto.

- Conocer si existe un plan de mercadeo para dar a conocer el proyecto a la empresa privada y otras ONG's, nacionales e internacionales.
- Conocer si existe un fondo que permita afrontar situaciones que no hayan sido consideradas en el presupuesto.
- Conocer si el proyecto cuenta con un plan estratégico a largo plazo.
- Conocer si se han realizado o se pudieran realizar conferencias para dar a conocer el proyecto a instituciones públicas o privadas.
- Conocer si se realizan actividades sociales dentro y fuera de la Residencia Universitaria.
- Conocer de qué manera se determina la clasificación de los costos.
- Conocer si se percibe que hay factores externos o internos que podrían afectar el desarrollo del trabajo que realiza el proyecto.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia de elaborar un plan estratégico para el proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador radica en la necesidad de proveerles una herramienta administrativa que contenga los elementos suficientes para lograr el sostenimiento del proyecto.

Así mismo el diseño del plan estratégico irá enfocado a contribuir a que los Beneficiarios de este proyecto (becarios y becarias) terminen su formación integral universitaria.

C. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

1. METODO DE INVESTIGACION

Para la realización de la investigación "Diseño de un plan estratégico para el sostenimiento del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador" se utilizara el método Deductivo ya que se partirá de lo general a lo específico.

Iniciando con información recopilada del funcionamiento actual de la Residencia Universitaria, para llegar a elaborar un plan estratégico que busque el sostenimiento del proyecto.

2. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a utilizar para realizar el estudio de campo en el Diseño de un plan estratégico para el sostenimiento del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador, será el **descriptivo**, porque se recabará información para reconocer y ubicar el problema que se da al no tener planeación estratégica definida.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será no experimental, ya que no se efectuará la manipulación de las variables, sino que se realizará la observación directa de los fenómenos en el ambiente en que se desarrolla el proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador.

4. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para recolectar la información se requerirán fuentes de origen primario y secundario, de las cuales se obtendrá información precisa y necesaria para fundamentar la investigación.

FUENTES PRIMARIAS

La recolección de la información primaria será obtenida directamente de los directivos de la Asociación, a través del director Lic. Luis Santos López, personal administrativo, Becarios, y líderes comunitarios.

FUENTES SECUNDARIAS

Para la obtención de la información secundaria necesaria para el desarrollo de la investigación, se hará una selección y recopilación de información bibliográfica sobre Planeación Estratégica, tesis, documentos y páginas de Internet, así como leyes concernientes.

5. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

a. TECNICA

Las técnicas a utilizar para recopilar la información serán las siguientes:

OBSERVACION DIRECTA

Esta se realizó en las instalaciones de la Residencia Universitaria donde se pudo convivir con los becarios y

director del proyecto con el objeto de observar directamente el funcionamiento.

b. INSTRUMENTOS

ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA

Se realizará un listado de preguntas de forma ordenada en las cuales se tratará de recopilar la información que se necesitará para el desarrollo de la investigación.

En la investigación se han estructurado tres tipos de encuestas el primero dirigido a los líderes comunitarios que está compuesto por 12 preguntas abiertas, el segundo dirigido a los becarios que comprende 16 preguntas abiertas y finalmente el tercero dirigido a la junta directiva, administradora y director que comprende 41 preguntas abiertas; de las cuales se espera obtener información necesaria del proyecto en estudio, que permita obtener una noción clara de la situación actual. Se elaborará un resumen con todas las respuestas por cada universo del cual se obtendrán las conclusiones a utilizar en el diagnóstico de la situación actual.

6. DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA

DETERMINACION DE UNIVERSO

El universo o población de la investigación estará compuesta por el presidente de la junta directiva de JOVESOLIDES, 31 becarios, el director del proyecto

Residencia Universitaria y 7 líderes comunitarios representantes de cada uno de las comunidades beneficiadas: Bajo Lempa, Desarrollo Humano Popular (DHP), Grupo Semilla, Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador y La Libertad (UCRES), Santa María Ostuma, Comunidades Eclesiásticas de Base (CEBES).

DETERMINACION DE LA MUESTRA

La cantidad de personas que conforman este proyecto es pequeña, por lo que se aplicará un **censo** a toda la población ya que es más representativo que una muestra.

7. PRESENTACION DE DATOS

Luego de haber recopilado la información por medio de las encuestas acerca del proyecto se mostrará la información obtenida primero la pregunta y luego un resumen de todas las respuestas dadas por los encuestados del cual se obtendrá un diagnóstico de la situación actual que posteriormente será evaluado por medio de la aplicación de matrices del Modelo de Planeación Estratégica que servirá de base para el diseño de la propuesta del plan estratégico.

D. DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR.

1. RESUMEN DE RESPUESTAS

A partir del diagnóstico realizado por medio de encuestas dirigidas a los 31 becarios, 7 representantes

de comunidades, miembros de la Junta Directiva de JOVESOLIDES y Directora del Proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de el Salvador, se concluye que:

a. RESUMEN DE RESPUESTAS DE BECARIOS

- Los Becarios se enteraron en su mayoría de la existencia del proyecto por medio de organismos que trabajan en sus comunidades de origen entre las cuales se encuentran: Bajo Lempa, Desarrollo Humano Popular (DHP), Grupo Semilla, Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador y La Libertad (UCRES), Santa María Ostuma, Comunidades Eclesiásticas de Base (CEBES).
- La mayoría de becarios considera el Proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios como una gran oportunidad para superarse y lograr así su formación profesional gratuita.
- Los becarios consideran que para mejorar el proyecto de la Residencia se necesita una mejor organización, espacios especiales para el estudio, mejorar la comunicación entre becarios y dirigentes para que las decisiones que se tomen sean en beneficio de todos los miembros del proyecto.
- Los becarios manifiestan que para realizar el proceso de selección para ingresar al proyecto Residencia Universitaria debe de hacerse un estudio socioeconómico profundizado a personas que realicen labor comunitaria. Al mismo tiempo manifiestan que se

debe implementar talleres vocacionales que orienten a los estudiantes a elegir la carrera que sea de su vocación. Además que sea más ágil el proceso de selección.

- Los becarios manifiestan que les gustaría realizar otras actividades entre las cuales se encuentran cursos libres de idiomas extranjeros, cursos especializados por área de estudio, talleres prácticos de manualidades y artesanías, técnicas de redacción, proyectos ambientales, talleres de nivelación académica.

- Entre las metas expuestas por los becarios está finalizar su carrera para poder apoyar a su comunidad de origen, formular y gestionar proyectos para el desarrollo de las comunidades y que este pueda llegar a ser autosostenible en el futuro.

- El proyecto Residencia Universitaria ha contribuido al desarrollo de las comunidades con las que tiene convenio brindando becas a Jóvenes de escasos recursos económicos y que tengan la visión de superarse y contribuir así a su comunidad.

- Entre los proyectos que esperan realizar a futuro los becarios se encuentran: Trabajar en proyectos de turismo, creación de Centros de Formación Profesional en las áreas de producción agrícola, atención Jurídica, Matemáticas, Computación, asesoría a pequeños empresarios y salud.

- ☑ Todos los becarios manifiestan estar de acuerdo en ser voluntarios del proyecto Residencia Universitaria para contribuir a la formación Profesional de otros Jóvenes.
- ☑ Los becarios sugieren realizar otras actividades dentro de la Residencia entre las cuales se mencionan: promover convivios artísticos y educativos con todas las comunidades para intercambiar ideas, promover visitas a museos u otros centros artísticos culturales que ayuden a mejorar la convivencia entre becarios.

b. RESUMEN DE RESPUESTAS DE JUNTA DIRECTIVA, ADMINISTRADOR y DIRECTOR.

- ☑ Los miembros de la junta directiva de JOVESOLIDES, considera que se está logrando la visión y misión de la residencia universitaria a través de las becas que se otorgan a los jóvenes de escasos recursos para contribuir en el desarrollo de las comunidades de origen y cada vez el proyecto busca cubrir la mayor cantidad de zonas y comunidades posibles.
- ☑ Algunas razones que afectan la planificación de las actividades de la residencia son: contingencias, mala coordinación y comunicación interna, retraso en la entrega de los desembolsos y la imprevisión.
- ☑ El recurso humano con que cuenta la residencia es el idóneo con conocimiento para dicho cargo.

- ☑ El proyecto residencia universitaria brinda apoyo al desarrollo social del país formando profesionales para que regresen a sus comunidades de origen para impulsar proyectos.
- ☑ Existe un trabajo conjunto entre la Residencia y las comunidades, sin embargo se debe fortalecer para obtener mejores resultados.
- ☑ Las metas de la residencia si se están cumpliendo aunque se deben mejorar 2 aspectos importantes que son la interacción con las comunidades y la inserción de los becarios al graduarse.
- ☑ El proyecto no cuenta con la publicidad necesaria para darlo a conocer tanto a personas como empresas que estén dispuesta a cooperar con el proyecto, únicamente se realizó un programa en Canal 10.
- ☑ Entre los miembros que conformar el proyecto existe motivación, coordinación y optimismo para dirigirlo y así obtener mejores resultados en las actividades a realizarse.
- ☑ El proyecto depende de un solo cooperante externo (Bancaja) por lo que se debería buscar otras fuentes de financiamiento, ya que por parte de Bancaja existen retrasos en los desembolsos del presupuesto dificultándole a la Residencia a cubrir sus necesidades.

- ☑ La inflación afecta directamente a la Residencia limitando la ejecución de las actividades ya que se tiene que invertir más para suplir las necesidades de los jóvenes las cuales son: alimentación, transporte, salud, etc.

- ☑ Hace falta ampliar la gestión de búsqueda de financiamiento para la sostenibilidad del proyecto a futuro ya que actualmente se depende de un solo cooperante.

- ☑ JOVESOLIDES se relaciona con BANCAJA, embajadores, universidades (UES y UCA), ministerios, ONG's, medios de comunicación y entidades públicas.

- ☑ No existe capacitación que ayude a fortalecer el recurso humano de los miembros que dirigen el proyecto Residencia Universitaria.

- ☑ Se proyecta buscar financiamiento para mejorar la capacidad instalada de la Residencia para expandir el proyecto y dar mayor cobertura a todo el país.

- ☑ Dentro de la Residencia se fomenta una cultura de eficiencia y mejora continua a través de diferentes actividades formativas y culturales.

- ☑ El presupuesto anual del proyecto se elabora en base a gastos de años anteriores y futuras proyecciones tomando en cuenta la inflación y las necesidades académicas.

- ☑ Para planificar las compras de equipo, material e insumos de la residencia se solicitan 3 cotizaciones con el objetivo de buscar precios más bajos.
- ☑ La residencia no cuenta con planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, solo han habido ideas e iniciativas en reuniones con Dirección y Junta Directiva logrando la programación de actividades.
- ☑ La Residencia no tiene acercamiento con la empresa privada solo con ONG's nacionales e internacionales.
- ☑ La residencia no cuenta con fondo de imprevistos sino que utilizan remanentes de años anteriores.
- ☑ Se realizan diferentes actividades sociales entre los jóvenes y las comunidades como encuentros deportivos, culturales, charlas, convivencias, paseos a lugares turísticos y otros que permiten la convivencia.

c. RESUMEN DE RESPUESTAS DE LÍDERES COMUNITARIOS.

- ☑ Las comunidades a las cuales brinda su apoyo el Proyecto Residencia Universitaria manifiestan que las necesidades que ellos tienen son: educación, salud, vivienda, servicios básicos, alimentación y desarrollo de microempresas y asistencia técnica.

- Los beneficios que la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios brinda a las comunidades es brindar becas a estudiantes universitarios que permite a que estos jóvenes contribuyan al desarrollo social en sus comunidades.

- Las comunidades seleccionan a los becarios tomando en cuenta requisitos como el que sean de escasos recursos económicos, que sean participativos que sobresalgan académicamente, buena conducta, responsabilidad, con visión y compromiso social y comunitario que permita el desarrollo en sus comunidades de origen.

- Las comunidades que tienen becarios en la Residencia Universitaria esperan que estos no pierdan los vínculos con su comunidad y que aporten según su especialidad a otros jóvenes en sus comunidades, así como mayor compromiso y responsabilidad personal y colectiva que los conlleve al desarrollo integral en sus comunidades.

- Actualmente los becarios colaboran en sus comunidades en diferentes proyectos como refuerzo académico y formación a otros jóvenes, primeros auxilios, apoyo a centros culturales, formación en derechos humanos y valores, proyectos turísticos y cooperativas.

- Otros beneficios que brinda la Residencia Universitaria a las comunidades con las que tiene alianzas son capacitación y consejería, talleres, seminarios, giras e intercambios, integración en actividades comunales.

- Los profesionales que han obtenido sus carreras en la Residencia actualmente trabajan en trabajo social y formación en derechos humanos en sus comunidades.
- Los representantes de las comunidades consideran que las Fortalezas de la Residencia son el apoyo financiero de Bancaja, la ubicación estratégica en la Ciudad de San Salvador, reconocimiento nacional e internacional, infraestructura propia, capacidad de gestión, relaciones con comunidades que buscan el bien comunitario.
- Los representantes de las comunidades consideran que las Debilidades que tiene la Residencia son: cobertura limitada por el espacio limitado, poca interacción de JOVESOLIDES con las comunidades e instituciones con que se relacionan, falta evaluar conjuntamente con las comunidades a los becarios, falta de reuniones anuales, falta generar un informe mensual sobre el desempeño y logros de los becarios.
- Los representantes de las comunidades consideran que el Proyecto Residencia Universitaria tiene Oportunidades como son: estar ubicados en un lugar estratégico que les permite tener acceso a bibliotecas, universidades y centros de prácticas, cuenta con contactos internacionales, credibilidad, servir a las comunidades que más necesitan educación en el país.

2. FORTALEZAS DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS.

| |
|---|
| 1. Convenio con universidad de El Salvador y Universidad José Simeón Cañas. |
| 2. Cooperación financiera Española de BANCAJA. |
| 3. Instalaciones propias. |
| 4. Alcance en 7 comunidades pobres de El Salvador. |
| 5. Reconocimiento nacional e internacional |
| 6. Relaciones con otros organismos con un mismo fin. |
| 7. Residencia equipada con Centro de Cómputo y biblioteca. |
| 8. Recurso humano profesional. |
| 9. Practica de valores morales. |
| 10. Conciencia de responsabilidad social. |
| 11. Gratuidad en los gastos de los becarios. |
| 12. Prestigio e imagen la residencia. |

3. OPORTUNIDADES DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS.

| |
|---|
| 1. Oportunidad de desarrollo de las comunidades. |
| 2. Posibilidades de nuevas alianzas con otros donantes. |
| 3. Posibilidad de Ampliar las instalaciones. |
| 4. Crecimiento económico de instituciones donantes. |
| 5. Relaciones con personas nacionales y extranjeras. |
| 6. Apoyo fiscal por medio del Gobierno. |
| 7. Posibilidades de adquirir becas en España. |
| 8. Exoneración de cuotas escolares en las universidades. |
| 9. Liquidez financiera del único cooperante del proyecto. |

| |
|--|
| 10.Capacidad de ejecución de proyecto. |
| 11.Disponibilidad de tutores voluntarios en las universidades. |
| 12.Cambio en personal de dirección. |

4. DEBILIDADES DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS.

| |
|--|
| 1. Presupuesto financiero anual limitado. |
| 2. Falta de tutores asignados a becarios. |
| 3. Falta de comunicación entre becarios y dirección. |
| 4. Falta de un plan estratégico estructurado. |
| 5. Servicio de internet limitado. |
| 6. Falta de convenio con empresas para insertar a becarios a la vida laboral. |
| 7. Escaso recurso económico que se le otorga a los becarios para cubrir sus gastos. |
| 8. Falta de desarrollo de proyectos en las comunidades. |
| 9. Falta de espacio adecuado para áreas de estudio. |
| 10.Incertidumbre de los becarios al terminar su carrera por la falta de oportunidades de empleo. |
| 11.Deserción de becarios. |
| 12.No existen mecanismos de autofinanciamiento. |
| 13.Pocos esfuerzos en publicidad. |
| 14.Relaciones interpersonales deficientes dentro del proyecto. |
| 15.Falta relaciones entre comunidades y miembros del proyecto. |
| 16.Falta de planificación estratégica. |
| 17.Falta de ampliación del espacio físico y biblioteca. |

5. AMENAZAS DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS.

| |
|---|
| 1. La posibilidad que Bancaja retire el financiamiento para la institución. |
| 2. Crisis económica a nivel mundial y dentro del país. |
| 3. Alto índice de delincuencia del país. |
| 4. Poco interés de los líderes comunitarios hacia el proyecto. |
| 5. Cambios en las leyes que rigen a las ONG's. |
| 6. Perdida de relaciones diplomáticas con España. |
| 7. Incremento en los precios del petróleo y sus derivados. |
| 8. Incremento de precios a la canasta básica. |
| 9. Falta de diversificación del financiamiento y sostenibilidad del proyecto. |
| 10. Deserción de becarios. |
| 11. Retrasos en la entrega de presupuesto. |
| 12. Fortalecer económicamente a la Asociación. |
| 13. Poca publicidad. |
| Una organización administrativa débil. |

E. APLICACIÓN DE MATRICES PARA CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA JOVENES SOLIDARIOS DE EL SALVADOR.

Se debe evaluar los factores externos como internos a la institución que inciden en el cumplimiento de los objetivos de la residencia. Para esto se procede a realizar análisis FODA, cuyos resultados se muestran en las matrices de evaluación:

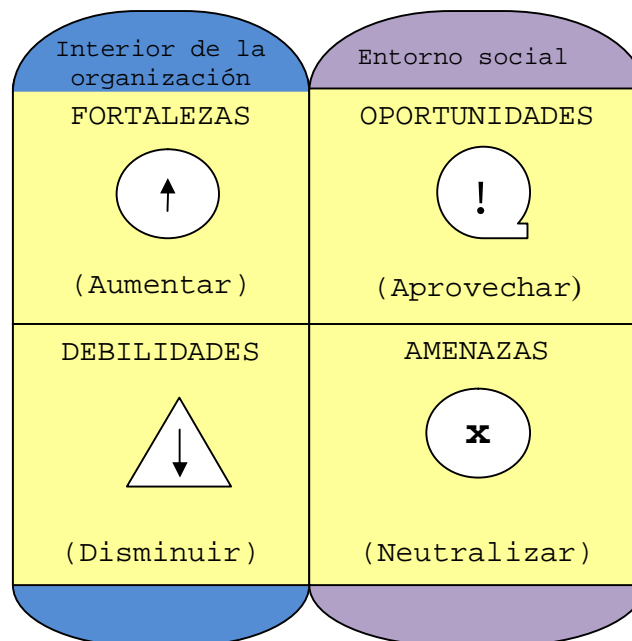
1. MATRIZ DE EVALUACION FODA

En los siguientes esquemas se ve representado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que involucran a la residencia que se deben tener en cuenta al cruzar la matriz, lo que se pretende hacer con cada una de ellas ya sea aprovecharlas, neutralizarlas aumentar o disminuir según sea el caso.

FIGURA # 7

Representación de la matriz FODA

Fuente: Fred R. David, Administración Estratégica



**CUADRO # 6
CRUCE DE ELEMENTOS EN LA MATRIZ FODA**

| | | |
|--|---|---|
| <p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p align="center">FORTALEZAS - F</p> <p>Cuenta con servicios básicos. Convenio con universidad de El Salvador y Universidad José Simeón Cañas. Cooperación financiera Española de BANCAJA. Instalaciones propias. Alcance en 7 comunidades pobres de El Salvador. Reconocimiento nacional e internacional Relaciones con otros organismos con un mismo fin. Residencia equipada con Centro de Cómputo y biblioteca. Recurso humano profesional. Practica de valores morales. Conciencia de responsabilidad social. Gratuidad en los gastos de los becarios. Prestigio e imagen de la residencia.</p> | <p align="center">DEBILIDADES - D</p> <p>Presupuesto financiero anual limitado. Falta de tutores asignados a becarios. Falta de comunicación entre becarios y dirección. Falta de un plan estratégico estructurado. Servicio de internet limitado. Falta de convenio con empresas para insertar a becarios a la vida laboral. Escaso recurso económico que se le otorga a los becarios para cubrir sus gastos. Falta de creación de proyectos en las comunidades. Falta de espacio adecuado para áreas de estudio. Incertidumbre de los becarios al terminar su carrera por la falta de oportunidades de empleo. Deserción de becarios. No existen mecanismos de autofinanciamiento. Pocos esfuerzos en publicidad. Perdida de organización. Relaciones interpersonales deficientes dentro del proyecto. Falta relaciones entre comunidades y miembros del proyecto. Falta de planificación estratégica. Inexistencia de autofinanciamiento del proyecto. Falta de ampliación del espacio físico y biblioteca.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Oportunidad de desarrollo de las comunidades. Posibilidades de nuevas alianzas con otros donantes. Posibilidad de Ampliar las instalaciones. Crecimiento económico de instituciones donantes. Relaciones con personas nacionales y extranjeras. Apoyo fiscal por medio del Gobierno. Posibilidades de adquirir becas en España. Exoneración de cuotas escolares en las universidades. Liquidez financiera del único cooperante del proyecto. Capacidad de ejecución de proyecto. Disponibilidad de tutores voluntarios en las universidades. Cambio en personal de dirección. Interés del grupo de tesis en elaborar un plan estratégico.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</p> <p style="text-align: center;">VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN REFERENCIA No. 1</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</p> <p style="text-align: center;">VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN REFERENCIA No. 2</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>La posibilidad que Bancaja retire el financiamiento para la institución. Crisis económica a nivel mundial y dentro del país. Alto índice de delincuencia del país. Poco interés de los líderes comunitarios hacia el proyecto. Cambios en las leyes que rigen a las ONG's. Perdida de relaciones diplomáticas con España. Incremento en los precios del petróleo y sus derivados.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)</p> <p style="text-align: center;">VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN REFERENCIA No. 3</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</p> <p style="text-align: center;">VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN REFERENCIA No. 4</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Incremento de precios a la canasta básica. Falta de diversificación del financiamiento y sostenibilidad del proyecto. Deserción de becarios. Retrasos en la entrega de presupuesto. Fortalecer económicamente a la Asociación. Poca publicidad. Una organización administrativa débil.</p> | | |
|---|--|--|

REFERENCIA No 1, ESTRATEGIAS FOUsar las fortalezas para aprovechar oportunidades

- Aprovechamiento eficiente del apoyo que actualmente posee el proyecto para gestionar becas remuneradas en las universidades (F2,08).

- Aprovechar la liquidez financiera que posee Bancaja para mantener la capacidad de ejecución del proyecto (F3,05,09,010).

- Mejorar el Servicio que ofrece la Residencia en las instalaciones para ampliar el centro de cómputo y biblioteca (F4,F8,03).

- Desarrollo en siete comunidades más pobres de El Salvador (F5,01).

- Aprovechar el prestigio e imagen de la residencia para incrementar las relaciones con personas e instituciones nacionales y extranjeras (F6,F13,05).

- Creación de proyectos con responsabilidad social, práctica de valores morales y recurso humano profesional con que cuenta la residencia para mejorar la capacidad de ejecución del proyecto (F9,F10,F11,010).

- Exoneración de las cuotas escolares de los becarios (F12,08).

REFERENCIA No. 2, ESTRATEGIAS DOMinimizar las debilidades aprovechando oportunidades

- Implementación de nuevas alianzas con donantes para incrementar el presupuesto anual (D1,02).

- Desarrollo de programa de refuerzo académico e incremento del número de tutores para cubrir la demanda de los becarios (D2,011)

- Desarrollo de una comunicación eficaz entre becarios, personal administrativo y directivo (D3,012).

- Identificación de empresas o instituciones que quieran crear proyectos de desarrollo en las comunidades para insertar a los becarios al finalizar su carrera (D8,D10,01).

- Buscar por medio de la publicidad otras fuentes de financiamiento o crear nuevas alianzas con otros donantes para lograr el autosostenimiento (D12,D13,02).

REFERENCIA No 3, ESTRATEGIAS FAUsar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- Consolidación de alianza con Bancaja para evitar la posibilidad que retire el financiamiento (F3,A1).

- ☑ Desarrollo de un plan conjunto entre las 7 comunidades y miembros de la residencia (F5,A4).
- ☑ Aprovechamiento de las buenas relaciones con España para mantener la cooperación financiera española de Bancaja (F3,A6).
- ☑ Promocionar la residencia entre otros organismos con el mismo fin para obtener relaciones estratégicas que ayuden al proyecto (F7, A13).

REFERENCIA No 4, ESTRATEGIAS DA

Minimizar las debilidades y evitar amenazas

- ☑ Buscar mecanismos de ahorro para enfrentar la crisis económica y que no ocasione retrasos o disminución en el financiamiento del presupuesto (D1,A1,A2,A11).
- ☑ Identificar medios para obtener autofinanciamiento y contrarrestar el incremento de precios a la canasta básica (D18,A13).
- ☑ Desarrollo de proyectos que beneficien a las comunidades por medio del aporte que hace la residencia y fortalecer las relaciones entre ambos (D8,D16,A4).
- ☑ Fortalecer los procesos administrativos y organizativos (D14,A14).

CUADRO # 7

2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

| FACTORES INTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACION | TOTAL |
|--|-------------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1 Convenio con Universidad de El Salvador y Universidad José Simeón Cañas. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 Cooperación financiera Española de BANCAJA. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 3 Alcance en 7 comunidades pobres de El Salvador. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 4 Relaciones con otros organismos con un mismo fin. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 5 Residencia equipada con Centro de Cómputo y biblioteca. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 6 Recurso humano profesional. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 7 Practica de valores morales. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 8 Conciencia de responsabilidad social. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 9 Gratuidad en los gastos de los becarios. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 10 Prestigio e imagen la residencia. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| DEBILIDADES | | | |
| 11 Presupuesto financiero anual limitado. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 12 Falta de tutores asignados a becarios. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 13 Falta de comunicación entre becarios y dirección. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 14 Falta de un plan estratégico estructurado. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| 15 Falta de desarrollo de proyectos en las comunidades. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 16 Deserción de becarios. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 17 Pocos esfuerzos en publicidad. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 18 Falta relaciones entre comunidades y miembros del proyecto. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 19 Inexistencia de autofinanciamiento del proyecto. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.51 |

1= debilidad importante 2=debilidad menor 3= fortaleza menor 4= fortaleza importante

Contenido del cuadro tomado de fortalezas y Oportunidades de las páginas 73 y 74.

El puntaje de 2.51 en la evaluación de factores (EFI), indica que se encuentra en un nivel promedio, este resultado muestra la existencia de debilidades internas debido a una escasa o nula utilización de las fortalezas actuales para poder contrarrestar las debilidades.

Es importante la creación de estrategias que ayuden al fortalecimiento de la Residencia, promoviendo actividades que involucren a miembros de dirección, becarios, personal administrativo, líderes comunitarios.

Crear proyectos de manera conjunta con las comunidades para que los profesionales puedan aplicar el conocimiento adquirido y beneficiar a las comunidades de origen.

Crear convenios con las universidades UCA y UES para que se integren a proyectos de Jóvenes Emprendedores.

CUADRO # 8

3. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

| FACTORES EXTERNOS CLAVE | PONDE RACION | CLASIFI CACION | TOTAL |
|--|-----------------|-------------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Oportunidad de desarrollo de las comunidades. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2. Posibilidades de nuevas alianzas con otros donantes. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3. Posibilidad de Ampliar las instalaciones. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 4. Apoyo fiscal por medio del Gobierno. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5. Posibilidades de adquirir becas en España. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 6. Exoneración de cuotas escolares en las universidades. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 7. Liquidez financiera del único cooperante del proyecto. | 0.13 | 4 | 0.52 |
| 8. Disponibilidad de tutores voluntarios en las universidades. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| AMENAZAS | | | |
| 9. Posibilidad que Bancaja retire el financiamiento para la institución. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 10. Crisis económica a nivel mundial y dentro del país. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 11. Poco interés de los líderes comunitarios hacia el proyecto. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 12. Cambios en las leyes que rigen a las ONG's. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 13. Pérdida de relaciones diplomáticas con España. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 14. Incremento de precios a la canasta básica. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 15. Falta de diversificación del financiamiento y sostenibilidad del proyecto. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 16. Retrasos en la entrega de presupuesto. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.71 |

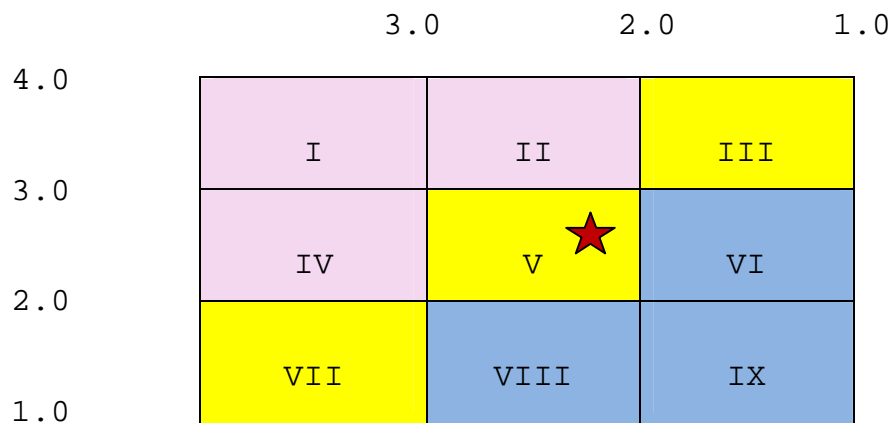
Contenido del cuadro tomado de Debilidades y Amenazas de las páginas 75 y 76.

El resultado de la evaluación de factores externos (EFE) de 2.71 indica que en una pequeña cantidad la Residencia se encuentra arriba del promedio, lo que significa que está respondiendo efectivamente a las responsabilidades y se están combatiendo a las amenazas sin embargo es necesario buscar las estrategias adecuadas para




aprovechar las oportunidades del entorno y disminuir al mínimo las amenazas.

FIGURA # 8

4. MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)



De 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2 a 2.99 se considera promedio y de 3 a 4 es fuerte.

| | |
|---|----------------------|
|  | Crecer y construir |
|  | Conservar y mantener |
|  | Cosechar y mejorar |

EFI= 2.51

EFE= 2.71

Según la evaluación de la Matriz IE, el cuadrante donde se ubican ambos puntajes es el V (señalado con estrella roja). Por lo tanto las estrategias a aplicar son **"conservar y mantener"**.

Este tipo de estrategias permiten denotar que la residencia debe permanecer cerca de las capacidades básicas en las cuales se ha gestionado pudiendo usar estrategias que busquen el autosostenimiento de la residencia.

CUADRO #9

5. MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

| FACTORES CLAVE | PONDERACION | CREAR PROYECTOS EN LAS COMUNIDADES | | BUSCAR OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO | | ALIANZAS CON UNIVERSIDADES, EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES | | DESARROLLO DE COMUNICACIÓN EFICAZ INTERNA | | AMPLIACION DE INSTALACIONES | |
|--|-------------|------------------------------------|------|--|------|--|------|---|------|-----------------------------|------|
| | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | |
| 1. Oportunidad de desarrollo de las comunidades. | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 2. Posibilidades de nuevas alianzas con otros donantes. | 0.1 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 3. Posibilidad de Ampliar las instalaciones. | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 4. Apoyo fiscal por medio del Gobierno. | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5. Posibilidades de adquirir becas en España. | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| 6. Exoneración de cuotas escolares en las universidades. | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 7. Liquidez financiera de Bancaza. | 0.13 | 4 | 0.52 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 1 | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 8. Disponibilidad de tutores voluntarios. | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | 0 |
| 1. Posibilidad que Bancaza retire el financiamiento. | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 2. Crisis económica a nivel mundial y dentro del país. | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3. Poco interés de los líderes comunitarios hacia el proyecto. | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| 4. Cambios en las leyes que rigen a las ONG's. | 0.02 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 4 | 0.08 | 1 | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 5. Perdida de relaciones diplomáticas con España. | 0.03 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 |
| 6. Incremento de precios a la canasta básica. | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7. Falta de diversificación del financiamiento y sostenibilidad del proyecto. | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| 8. Retrasos en la entrega de presupuesto. | 0.02 | 3 | 0.06 | 4 | 0.08 | 2 | 0.04 | 1 | 0.02 | 3 | 0.06 |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | 0 |
| 1. Convenio con Universidad de El Salvador y Universidad José Simeón Cañas. | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 2. Cooperación financiera Española de BANCAJA. | 0.1 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| 3. Alcance en 7 comunidades pobres de El Salvador. | 0.05 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4. Relaciones con otros organismos con un mismo fin. | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 |
| 5. Residencia equipada con Centro de Cómputo y biblioteca. | 0.03 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 6. Recurso humano profesional. | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 2 | 0.08 |
| 7. Practica de valores morales. | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 8. Conciencia de responsabilidad social. | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 9. Gratuidad en los gastos de los becarios. | 0.05 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 10. Prestigio e imagen la residencia. | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 3 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |

| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | 0 |
|--|------|---|-------------|---|------------|---|-------------|---|------|---|------|
| 1. Presupuesto financiero anual limitado. | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 2. Falta de tutores. | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 |
| 3. Falta de comunicación entre becarios y dirección. | 0.03 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 4 | 0.12 | 2 | 0.06 |
| 4. Falta de un plan estratégico estructurado. | 0.11 | 4 | 0.11 | 4 | 0.11 | 4 | 0.11 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 |
| 5. Falta de desarrollo de proyectos en las comunidades. | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 6. Deserción de becarios. | 0.03 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7. Pocos esfuerzos en publicidad. | 0.02 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 8. Falta relaciones entre comunidades y miembros del proyecto. | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| 9. Inexistencia de autofinanciamiento del proyecto. | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| TOTAL | | | 4.47 | | 4.6 | | 4.03 | | 3.77 | | 4.2 |

A = Puntuación del grado de atractivo; PTA = Puntuación total del grado de atractivo; Escala del grado de atractivo
1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

Tomado de referencias 1,2,3,4 de las estrategias FO,DO,FA,DA de las paginas 81,82,83.

El resultado obtenido de la evaluación de la matriz de plantación estratégica cuantitativa indica que la estrategia a implementar es buscar mecanismos de autofinanciamiento, la cual obtuvo el puntaje mayor de la evaluación que corresponde a 4.60 por lo que se considera la estrategia más atractiva.

6. CONCLUSIONES

- a. Actualmente existen deficiencias en la organización debido a falta de comunicación que existe entre personal administrativo, becarios y líderes comunitarios.
- b. Únicamente se cuenta con apoyo financiero solo de una institución la cual es Bancaja.
- c. La organización presenta deficiencias en la Gestión Administrativa debido a que no cuenta con una Planificación estratégica para el proyecto.
- d. Es una institución reconocida a nivel nacional e internacional y cuenta con el apoyo de la Universidad de El Salvador y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- e. No existen alianzas con la empresa privada y otras instituciones que pudieran brindar apoyo al proyecto.
- f. Falta de un plan estratégico que contribuya a mejorar el proceso administrativo.
- g. Inexistencia de proyectos productivos para los jóvenes en sus comunidades.

7. RECOMENDACIONES

- a.** Promover actividades sociales entre becarios, personal administrativo y líderes comunitarios que ayuden a mejorar la comunicación y así llegar a cumplir objetivos y metas en común a través de la creación de comités integrados por personal administrativo, becarios y líderes comunitarios que elaboren programas de convivencia mutua que fomente la comunicación.
- b.** Buscar otras fuentes de financiamiento que ayuden a la sostenibilidad del proyecto.
- c.** Creación de Manuales de puesto y elaboración de un plan estratégico.
- d.** Aprovechar la buena imagen que posee para obtener otras fuentes de financiamiento.
- e.** Establecer alianzas con la empresa privada que busquen patrocinio, descuentos o donaciones que contribuya a satisfacer necesidades a la Residencia.
- f.** Elaborar e implementar Planes estratégico para cada proyecto, para mejorar su gestión administrativa.
- g.** Vincular a los becarios con proyectos productivos de jóvenes emprendedores en sus comunidades.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR EL SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO RESIDENCIA UNIVERSITARIA.

En este capítulo se presenta la propuesta de un Plan estratégico como solución a la problemática planteada en el capítulo II, de acuerdo al diagnóstico realizado a la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador.

Este documento servirá de guía a la Residencia Jóvenes Solidarios de El Salvador para la creación de nuevas estrategias que requieren planificación y desarrollo que ayuden a diseñar planes de acción definiendo con claridad los objetivos, estrategias y políticas administrativas, mercadológicas y financieras que se van a emplear para la operación exitosa de estos.

La creación de un plan estratégico será de gran utilidad, ya que podrá ser presentado, cuando sea solicitado, ante posibles donantes que deseen apoyar la residencia. Es decir que será un documento que muestre la planificación de proyectos a impulsar.

A. PLAN ESTRATEGICO

1. FORMULACION

Según el proceso de planeación estratégica de Fred R. David, tal como se describió en el capítulo I la etapa de la formulación está compuesta por la definición de la misión, visión, objetivos de la organización, identificación de las oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades todo ello llevado a cabo por los estrategas o altos mandos de una organización.

A continuación se presenta la aplicación de la etapa de formulación para la Residencia Jóvenes Solidarios de El Salvador, el cual actualmente solo posee misión y visión.

a. MISION

Misión actual:

“Ser una Institución con amplia cobertura donde se brinden diferentes espacios de formación integral a jóvenes en beneficio del desarrollo de El Salvador”

Misión propuesta para la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador:

“Ser un ente formador de jóvenes líderes, gestores de cambio en El Salvador apoyando a brindar servicios de educación universitaria con Recurso Humano calificado, para la gestión impulsando valores como Solidaridad, desarrollo y responsabilidad social utilizando tecnología avanzada”.

b. VISION**Visión actual:**

"Somos una institución dedicada a mejorar la calidad de vida de la juventud de las zonas rurales de el Salvador que a través de la educación superior integral con conciencia crítica y solidaria apoyamos las comunidades más pobres del país".

Visión propuesta para la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador:

"Ser una institución Líder en la formación universitaria de los jóvenes para que sean parte del cambio del país a través de la educación superior integral con conciencia crítica y solidaria".

c. METAS

- Fomentar la igualdad de oportunidades en las 7 comunidades con las que trabaja actualmente la residencia.
- Lograr un incremento del 10% anual de Becarios de escasos recursos económicos, provenientes de diferentes partes del país a la educación superior universitaria.
- Ampliar las instalaciones de la Residencia para mejorar intercambio cultural y convivencia.
- Crear un proyecto en cada comunidad de donde provienen los becarios para impulsar la creación de proyectos comunitarios.

d. VALORES

"Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar".

Solidaridad: ayudamos a las comunidades beneficiarias con nuestro trabajo social respetando las opiniones o modo de pensar, interesándonos y comprendiendo los problemas económicos sociales que los afecta actualmente.

Honestidad: cumplimos con nuestro trabajo social día a día promoviendo la responsabilidad verdadera del cumplimiento de los objetivos propuesto.

Responsabilidad: Asumimos los problemas económicos sociales de las comunidades y se le da el cumplimiento a estas dándoles respuestas precisas y oportunas con el trabajo social.

Espíritu de Servicio: trabajamos activamente en la reconstrucción económica social de las comunidades en formas de equipos comunitarios dándoles, confianza, credibilidad, fomentando a la vez comunicación y apoyo en solución de problemas económicos sociales.

Lealtad: Trabajamos para las comunidades buscando la coincidencia de los intereses, siendo responsable en la mejora de la calidad de vida y logrando el objetivo social de la institución que se tiene propuesto.

Honradez: manejamos las fuentes de recursos responsablemente destinados a la resolución de los

problemas económicos sociales de las comunidades beneficiarias.

Participación: promovemos a las comunidades que se asocien colectivamente para que participen en la toma de decisiones para la resolución y priorización de problemas económicos sociales que los afecta actualmente.

Verdad: evidenciamos nuestros objetivos sociales propuestos con el cumplimiento de nuestro trabajo social que ofrecemos a las comunidades.

Democracia: para toma de las decisiones para la resolución de los problemas económicos sociales se toma en cuenta las opiniones de las comunidades, priorizándolas y estableciendo un líder que los guíe a la consecución de estas acciones.

Transparencia: Comunicamos cada cierto tiempo la administración de los recursos y de las acciones que se ejecutan para el cumplimiento del objetivos social destinando cada reporte a los dirigentes de las comunidades para que conozcan dichas decisiones.

Humildad: reconocemos las debilidades de las comunidades se priorizan y se aprovechan las capacidades existentes mejorándolas cada día para poder obrar de buena manera con comunidades beneficiarias del servicio social que se ofrece.

Tolerancia: respetamos la forma de pensar de las personas de las comunidades y de aceptar las decisiones de un formal cordial en lo que todos estén de acuerdos.

Respeto: reconocemos los problemas sociales que tienen las comunidades y además valorando las opiniones de las personas para luego tomarlas en cuenta en las toma de decisiones de las actividades que se ejecutarán.

Cooperación: ofrecemos apoyo a las comunidades para la resolución de los problemas económicos sociales nos organizamos con los líderes de cada comunidad orientar acciones que nos ayude a cumplir con los objetivos sociales.

Defensa del Medio Ambiente: mecanismos utilizados para proteger el medio ambiente de las comunidades a través de programas de educación para los pobladores.

Libertad: cada comunidad es libre en el territorio que se encuentre, por ende se le ofrecen las alternativas de cooperación comunal a través de la organización en las mismas.

e. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para la elaboración del plan estratégico de la residencia Universitaria se ha delimitado el alcance de los objetivos así como las estrategias planteadas en un rango de 3 años período en el cual se deberá llevar a cabo el desarrollo de dicho plan.

1. OBJETIVOS GENERALES:

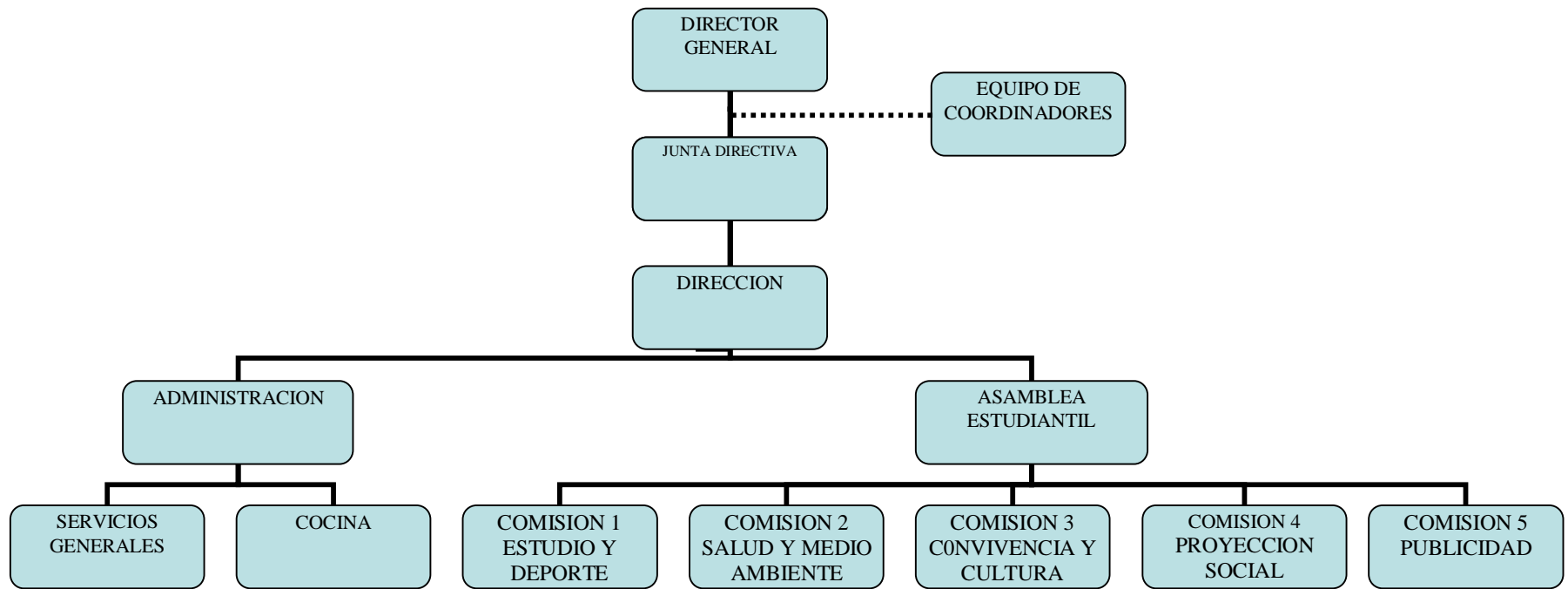
Consolidar la residencia Universitaria como una institución líder en el desarrollo comunitario de las zonas más pobres de El Salvador por medio de formación universitaria de los jóvenes.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Mejorar la gestión administrativa de la Residencia.
- Controlar en su totalidad el área financiera y administrativa, de recursos humanos, proveedores.
- Crear alianzas estratégicas con asociaciones y empresa privada que ayuden a la Residencia.
- Buscar otras fuentes de financiamiento que contribuyan al mantenimiento de la Residencia.
- Buscar mecanismos de Autosostenimiento para la residencia.

F. ORGANIGRAMA PROPUESTO

FIGURA #9



ELABORADO POR GRUPO TESIS

G. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Las estrategias propuestas, se plantearon a partir de la Referencia 1, Fortalezas y Oportunidades FO; Referencia 2, Debilidades y Oportunidades DO; Referencia 3, Fortalezas y Amenazas FA; y Referencia 4, Debilidades y Amenazas DA.

ESTRATEGIA 1

| Estrategia: Aprovechamiento eficiente del apoyo que actualmente posee el proyecto para gestionar exoneración de cuotas escolares y/o becas remuneradas en las universidades (UCA Y UES). | | | |
|--|--|-----------|---|
| Objetivos: Gestionar exoneración en las universidades de cuotas escolares y/o becas remuneradas para los becarios de la Residencia. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Elaborar carta dirigida a administración académica de cada universidad solicitando la exoneración y/o becas. | Dirección. | 1 semana | Numero de cartas que se envíen. |
| Realizar reuniones con los representantes de las universidades para exponer el proyecto y solicitar las exoneraciones y/o becas. | Dirección | 2 semanas | Número de personas que serán beneficiadas con la exoneración y/o becas. |
| Reunir los requisitos exigidos por las universidades para solicitar las exoneraciones y/o becas. | Dirección | 2 semana | Número de personas que solicitan las exoneraciones y/o Becas. |
| Proceso de otorgamiento de exoneraciones y/o Becas a los becarios por el proyecto. | Administración académica de las Universidades y becarios | 3 semanas | Número de personas que logran obtener las Becas. |

ESTRATEGIA 2

| Estrategia: Aprovechamiento del prestigio de la residencia para incrementar las relaciones con personas e instituciones nacionales y extranjeras para lograr aumento de donaciones. | | | |
|---|--|-------------|--|
| Objetivos: Incrementar las relaciones con personas e instituciones internacionales y nacionales y así lograr aumento en las donaciones en el proyecto. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Promover eventos sociales (Deportivos y culturales) en la residencia con personas caritativas que se interesen en aportar al proyecto. | Becarios, personal administrativo y Dirección. | Permanente | Número de personas que asisten a los eventos. |
| Realizar turismo solidario con personas de países donde la residencia tenga convenios de ayuda. | Dirección, becarios | Permanente. | Número de turistas que se reciben en las instalaciones de la residencia. |

ESTRATEGIA 3

| Estrategia: Desarrollo de un plan conjunto entre las 7 comunidades y miembros de la residencia. | | | |
|---|--|--------------|---|
| Objetivos: Obtener comunicación eficaz y elaborar planes con los líderes comunitarios. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Reuniones trimestrales en las oficinas de la residencia. | Dirección | Cada 3 meses | Número de personas que asisten a las reuniones. |
| Programar actividades sociales en las 7 comunidades. | Dirección y coordinadores de las 7 comunidades | Cada 6 meses | Número de personas que asistan a las actividades. |
| Realizar convivios entre becarios, líderes comunitarios y dirección del proyecto. | Dirección y coordinadores de las 7 comunidades | Cada 6 meses | Número de personas que asistan a las actividades. |

ESTRATEGIA 4

| Estrategia: Búsqueda mecanismos de ahorro para enfrentar la crisis económica y que no ocasione retrasos o disminución en el financiamiento del presupuesto. | | | |
|---|--------------|------------|--|
| Objetivos: Buscar mecanismos de ahorro para poder enfrentar la crisis económica y no salir del presupuesto. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Elaborar presupuesto. | Dirección | 1 mes | |
| Cotizar a varios proveedores de insumos. | Dirección | 1 mes | Número de cotizaciones obtenidas. |
| Desarrollar otro tipo de actividades que generen ingresos como hospedar a personas que realicen turismo solidario. | Dirección | Anualmente | Ingreso obtenido de otras actividades. |

ESTRATEGIA 5

| Estrategia: Aprovechamiento de las buenas relaciones con España para mantener la cooperación financiera española de Bancaja. | | | |
|--|--------------|------------|---|
| Objetivos: Mantener buenas relaciones con España para mantener la cooperación económica de Bancaja para la residencia. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Mantener o establecer contactos con la Embajada de España. | Dirección | Anualmente | Número de visitas realizadas a la embajada. |
| Invitar o asistir a reuniones sociales a embajador de España. | Dirección | Anualmente | Número de reuniones realizadas o de asistencia. |
| Elaborar boletín de las actividades de la residencia y enviarlo a la Embajada de España | Dirección | Anualmente | Número de boletines enviados a la embajada. |

ESTRATEGIA 6

| Estrategia: Promocionar la residencia entre otros organismos con el mismo fin para obtener relaciones estratégicas que ayuden al proyecto. | | | |
|---|--------------|------------|-----------------------------------|
| Objetivos: Promocionar la residencia a organismos nacionales e internacionales con el propósito de dar a conocer la residencia universitaria. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Elaborar 200 brochour para dar a conocer información de la residencia. | Dirección | Anualmente | Cantidad de brochour elaborados. |
| Elaborar boletines informativos de las actividades | Dirección | Anualmente | Cantidad de boletines elaborados. |
| Buscar contactos con Fundación TCS, Canal 10 y otras revistas matutinas para dar a conocer la residencia. | Dirección | Anualmente | Número de contactos establecidos. |

ESTRATEGIA 7

| Estrategia: Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de la Residencia para mejorar el servicio, ampliación de centro de cómputo y biblioteca. | | | |
|--|----------------------------|----------|------------------------------------|
| Objetivos: Mejorar el servicio brindado a los becarios en las áreas de informática, y biblioteca. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Elaboración de presupuesto para ampliar las instalaciones. | Dirección | 2 meses | Valor total de la obra. |
| Buscar otras fuentes de financiamiento para ampliar las instalaciones. | Director, administrador | 5 meses | Cantidad de dinero donado. |
| Construcción de la segunda planta de la casa de la Residencia. | Director, administrador | 1 año | Cantidad de becarios beneficiados. |

ESTRATEGIA 8

| Estrategia: Creación de comités para impartir charlas sobre responsabilidad social, práctica de valores morales para mejorar la convivencia en la residencia. | | | |
|---|---|-----------|---|
| Objetivos: Mejorar la convivencia entre miembros del proyecto de la residencia. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Realizar reuniones para definir los temas y responsables de impartir la capacitación. | Dirección y becarios. | Semestral | Número de personas. |
| Elaborar calendarización para las capacitaciones | Dirección y becarios. | 1 semana | Tiempo de duración del proyecto. |
| Realizar charlas de responsabilidad social con los becarios del proyecto. | Becarios y personal administrativo y dirección. | semestral | Número de personas que asisten a la capacitación. |

ESTRATEGIA 9

| Estrategia: Desarrollo de programa de refuerzo académico e incremento del número de tutores para cubrir la demanda de los becarios. | | | |
|---|--------------|-------------|---|
| Objetivos: Aumentar la cantidad de tutores para la residencia. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Establecer Horarios donde se programe hora y tipo de actividades a desarrollarse con los becarios. | Dirección | Semestrales | Número de becarios atendidos por el incremento de tutores |
| Solicitar a la UES al Lic. Jorge Antonio Benavides y UCA a Lic. Evelyn Salgado estudiantes en servicio social | Dirección | Semestral | Numero de tutores que cubrirán la demanda de los becarios |

ESTRATEGIA 10

| Estrategia: Desarrollo de una comunicación eficaz entre becarios, personal administrativo y directivo. | | | |
|---|-------------------------------------|-----------|---|
| Objetivos: Mejorar la comunicación entre becarios, personal administrativo y directores | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo y director por lo menos 2 veces al mes para informar a los becarios sobre las actividades del proyecto | Dirección | Bimensual | Numero de reuniones que se realizaran durante el año. |
| Realizar convivios al finalizar cada ciclo de clases para integrar mas a los becarios como también al personal administrativo. | Personal Administrativo y dirección | Semestral | Numero de convivios que compartirán becarios y personal administrativo. |

ESTRATEGIA 11

| Estrategia: Aprovechamiento de la liquidez financiera que posee Bancaja para mantener la capacidad de ejecución del proyecto y lograr el desarrollo en siete comunidades pobres de El Salvador. | | | |
|---|------------------------------|------------|--|
| Objetivos: Consolidar la alianza con Bancaja como fuente de financiamiento del proyecto y mantener la capacidad de ejecución y así contribuir al desarrollo de las comunidades. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Trabajar más para consolidar la alianza con Bancaja para que no retire el financiamiento en los próximos cinco años. | Junta Directiva y Dirección. | Anualmente | Cantidad de convenios que se concreten. |
| Elaborar y enviar informes mensuales del manejo financiero. | Dirección. | Mensual | Números de informes enviados. |
| Negociar con Bancaja la ampliación del presupuesto anual para poder apoyar las comunidades pobres. | Dirección. | Anualmente | Incremento en el presupuesto que Bancaja aporte después de la negociación. |

ESTRATEGIA 12

| Estrategia: Crear y aprovechar alianzas estratégicas con empresas e instituciones de Cooperación. | | | |
|---|--------------|---------------|---|
| Objetivos: Buscar patrocinio, descuentos o donaciones que ayuden a contribuir con las necesidades de la Residencia. | | | |
| Acciones | Responsables | Duración | Indicador |
| Elaborar Cartas de Solicitud de Donaciones | Director | Cada Semestre | Número de Empresas que Atienden Dicha Solicitud |
| Solicitar alianzas con Unilever, Arrocera San Francisco, Nestlé. | Director | Anualmente | Ahorro en Porcentajes de Descuentos |

2. EVALUACION Y CONTROL

Las estrategias mejor implementadas se vuelven obsoletas con forme cambian el ambiente externo e interno por lo que es necesario revisar, evaluar y controlar sistemáticamente la implementación de las estrategias.

Para realizar la evaluación de las estrategias implementadas de la residencia se utilizaran los indicadores para el control de la eficiencia de la eficacia, los cuales serán revisados cada seis meses con el fin de identificar si las estrategias han sido eficientes y generar una retroalimentación para evaluar si la estrategia deberán de ser reestructuras o eliminadas del plan de acción.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado y a las visitas efectuadas a la Residencia Jóvenes Solidarios de El Salvador se concluye que presenta deficiencias en la gestión administrativa, ya que no cuenta con un plan Estratégico.

Los Becarios que finalizan su carrera no cuentan con proyectos a desarrollar en sus comunidades de origen.

El análisis de los resultados de la investigación se identificó una comunicación deficiente entre dirección, personal administrativo, becarios y comunidades.

El proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador no cuenta con otras fuentes de financiamiento depende únicamente de Bancaja.

La Residencia no cuenta con una Promoción efectiva que dé a conocer los servicios que ofrece para lograr otras fuentes de financiamiento.

No cuentan con alianzas con las universidades de El Salvador y José Simeón Cañas para integrar a los estudiantes a proyectos de jóvenes emprendedores.

RECOMENDACIONES

Promover actividades sociales entre becarios, personal administrativo y líderes comunitarios que ayuden a mejorar la comunicación y así llegar a cumplir objetivos y metas en común a través de la creación de comités integrados por personal administrativo, becarios y líderes comunitarios que elaboren programas de convivencia mutua que fomente la comunicación.

Crear proyectos en las comunidades de origen de los becarios para que puedan integrarse y poner en práctica los conocimientos adquiridos en su carrera universitaria.

Crear comités de convivencia entre becarios que ayuden a mejorar la comunicación entre becarios, dirección, administración y comunidades.

Buscar otras fuentes de financiamiento que ayuden al sostenimiento del proyecto, como turismo solidario, brindar servicios de capacitación y asesoría a empresas en sus diferentes especialidades.

Buscar medios gratuitos de promoción del proyecto que contribuya a dar a conocer los servicios que ofrece y así buscar la posibilidad de otros donantes.

Crear alianzas con las universidades José Simeón Cañas y Universidad de El Salvador para integrar a los estudiantes a proyectos de jóvenes emprendedores.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ☑ Cañas Martínez, Balbino Sebastián. "Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos". Tercera Edición.
- ☑ David, Fred R., "Conceptos de administración estratégica", Editorial Pearson Educación, México 2008.
- ☑ Franklin F., Enrique Benjamín "Organización De Empresas" Editorial McGraw Hill, 2ª. Edición
- ☑ Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación". 2º Edición, editorial Mc Graw-Hill, México 2005.
- ☑ Lin, Douglas A., Mason, Robert D. "Estadística para Administración y Economía" Editorial Mc Graw-Hill. 3º Edición 2001.
- ☑ Mejía, Salvador I "Guía para elaboración de trabajo de Investigación", 5ta. Edición, Imprenta Copyright 2006 Editorial Universidad de El Salvador, San Salvador 2006.
- ☑ Serrano Ramírez, Américo Alexis, "Administración I y II", 1 edición, San Salvador 2003.

- ☑ Vaca Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Quinta edición, editorial Mc Graw-Hill Interamericana 2006.

TESIS

- ☑ Acosta Rivera, Olga Mely, "Plan estratégico administrativo para la sostenibilidad de proyectos, Universidad de El Salvador, 2003.
- ☑ Abrego Torres, Daisy María "Plan Estratégico para Potenciar El Centro Turístico Lempa Mar", Agosto 2008.
- ☑ Bonilla, José Mauricio," Plan estratégico de la maestría en administración de Empresas y Consultaría, Universidad de El Salvador, 2003.
- ☑ Murcia Hidalgo Rubenia Ivania, "Propuesta de un Plan Estratégico para la Autosostenibilidad de la Asociación Médicos por el Derecho a la Salud (MDS), El Salvador", Mayo 2007.
- ☑ Soriano Paniagua Keyla del Carmen, "Plan de Mercadeo para la Comercialización de la Jalea Artesanal "Bella Fruta" en el Mercado de Ventas al Detalle del Municipio de San Salvador", Junio de 2008.

SITIOS WEB

- Club de Administración Estratégica
<http://www.strategyclub.com>

- Residencia Universitaria.
<http://www.elsalvadorjovesolidos.org.sv>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion_no_gubernamental

- www.gobernacion.gob.sv/Gobierno/SeccionesPrincipales/Direcciones/ONG/

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JUNTA DIRECTIVA, DIRECTORA Y ADMINISTRADORA DE LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA.

Objetivo: Con el presente cuestionario se pretende recopilar información de la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios para elaborar un Plan Estratégico para la Sostenibilidad del Proyecto.

Los Resultados Obtenidos serán usados para asuntos estrictamente académicos y con absoluta confidencialidad.

INDICACIONES

Complemente según su criterio.

I. DATOS PERSONALES

Cargo: _____ Género: M _____ F _____
Edad: _____ Nivel Académico _____
Tiempo de pertenecer a JOVESOLIDES: _____

II. CONTENIDO

1. La Visión de la Residencia Universitaria es Ser Una Institución dedicada a Mejorar la Calidad de Vida de la Juventud de las zonas rurales de El Salvador, que a través de la educación superior integral con conciencia crítica y solidaria apoyan el desarrollo de las comunidades más pobres del país" ¿Considera usted que se está Logrando?

1. Si se está logrando a través de sus actividades diarias, de los valores y fundamentos involucrados día a día a los jóvenes becarios.
2. Si porque a través de esta beca se está apoyando a jóvenes que tienen el sueño de concluir una carrera universitaria y que no cuenta con el recurso necesario y con este proyecto su sueño se puede hacer realidad.

3. Si debido a que en la residencia los jóvenes obtienen una mejor calidad de vida desde todos los aspectos en comparación con las comunidades de origen.
 4. Si, Debido a la composición de la beca que incluyen rendimiento académico, labor comunitaria y convivencia en la residencia; todo esto implica diversas actividades en las cuales los becarios se forman académicamente y además conocen sobre la realidad nacional.
 5. Si se está logrando porque se ve el fruto de los profesionales que están saliendo, los cuales vienen de comunidades y de bajos recursos comprobado.
- 2. La Misión de la Residencia Universitaria es "Ser una Institución con amplia cobertura donde se brinden diferentes espacios de formación integral a Jóvenes en beneficio del desarrollo de El Salvador ¿Considera que se está Logrando?"**
1. Si cada vez más la residencia como proyecto indica cubrir las zonas y comunidades posibles.
 2. Pues en parte si por que realmente la necesidad en nuestro país es grande y necesitamos mayor cobertura que la que aún tenemos.
 3. Se está logrando en una parte debido que en la actividad no se tiene cobertura de los servicios de nivel nacional sino solo en ciertas áreas.
 4. Sí, porque se trata de tener becarios provenientes de diversas zonas del país, sin importar religión, preferencias políticas o de cualquier tipo, que estudian cualquier carrera, es decir no se les impone que estudiar, y además se les proporcionan los medios herramientas necesarias para el aprendizaje y crecimiento personal.
 5. Si se está logrando porque se ha ampliado la cobertura.

3. ¿Cuáles razones considera que podría afectar la planificación de las actividades de la Residencia?

1. Aspectos de contingencia de las universidades y los organismos comunitarios y quizás el apoyo, sino viene a tiempo.
2. El tiempo con el que se cuenta y podría la irresponsabilidad de algunos de los implicados en el proyecto.
3. Falta de coordinación por parte de todo las áreas, aunque actualmente no hay problemas mayores con respecto a planificación de actividades.
4. El retraso en la entrega del presupuesto
5. La improvisación y por el tiempo

4. ¿Considera que el mobiliario y equipo es acorde con las necesidades del proyecto?

1. Así es de hecho se trata de actualizar y mantener en esa línea necesidades y demandas de los jóvenes.
2. Si pero necesitamos mejorar algunas cosas más como mobiliario y mejor equipo.
3. Si, se trata de suplir la mayoría de necesidades con el mobiliario que se posee aunque aún falta más capacidad para dar mayor servicio.
4. No del todo, tal vez el espacio físico aunque no es mobiliario debido al crecimiento de la actividad de la residencia asimismo, se pueden necesitar más computadoras o las que hayan se reparen de inmediato.
5. Si aunque hacen falta más equipo, para cubrir completamente las necesidades.

5. ¿Considera que el Recurso Humano tiene las actitudes y aptitudes necesarias para la ejecución de las necesidades?

1. En la actualidad y a partir de finales de octubre todo el equipo y el idóneo para desarrollarse las actividades tanto para sus actitudes como para sus aptitudes.

2. Por supuesto que sí es un personal con conocimiento de las necesidades de las comunidades.
 3. Si, se cuenta con un personal apto para unas necesidades de los jóvenes.
 4. Si, ellos son muy colaboradores y desempeñan bien sus funciones solo en el caso de la dirección se han tenido fallos, pero como se ha cambiado a la persona que tenía el cargo, esperamos que eso mejore
 5. Si se observa un ambiente agradable mucha proactividad y optimismo y un clima organizacional adecuado.
6. **¿Considera que a través del proyecto Residencia Universitaria se brinda apoyo al desarrollo social del país?**
1. El proyecto de la Residencia se une a través de iniciativa que busca en general brindar el apoyo al desarrollo social del país.
 2. Claro que sí, porque apoya a jóvenes de escasos recursos económicos y que quieren prepararse para ser útiles a la sociedad.
 3. Si, se está educando a jóvenes los cuales al momento de terminar sus estudios regresaran a sus comunidades de origen para contribuir al desarrollo.
 4. Sí, porque se está formando profesionales para que regresen a sus comunidades de origen para impulsar proyectos o actividades de desarrollo en sus zonas.
 5. Si porque contribuye al desarrollo del país al preparar a profesionales académicos y con mucha capacidad y conciencia social.
7. **¿Considera que existe un trabajo conjunto entre la Asociación y las comunidades de acuerdo a sus necesidades?**
1. Si existe, pero se debe fortalecer.
 2. Si, ya que las comunidades son las que proponen a los jóvenes y la sociedad se encarga de evaluar cada uno de los casos que las comunidades presentan.

3. En cierto grado, debido que la mayoría de socios y junta directiva trabajan bajo voluntariado por tal motivo no se realizan labor comunitaria.
4. De existir si existe, pero no se está desarrollando de la forma que debería ser, es decir, se puede mejorar, porque últimamente solo proponen becarios y luego supervisan que estos realicen su labor comunitaria.
5. Si porque la Junta está pendiente de las necesidades de las comunidades académicamente y las más necesitadas.

8. ¿Considera que se está cumpliendo con las metas del proyecto?

1. Si se está cumpliendo con el proyecto
2. Por parte del proyecto si lo que pasa que a veces los jóvenes pierden su visión por el cual están acá.
3. Si los jóvenes están estudiando una carrera, tienen convivencia externa y realizan labor comunitaria.
4. Si pero igual se puede ir mejorando, sobre todo lo relacionado a la interacción con la comunidad y la inserción laboral de los becarios al graduarse.
5. Si se está cumpliendo se está logrando un buen rendimiento académico y el fruto es la culminación de la carrera universitaria, profesionales eficientes

9. ¿Cree usted que el proyecto cuenta con la publicidad necesaria para darlo a conocer?

1. No creo que haga falta publicidad.
2. Yo creo que si porque se conoce en varios departamentos, municipio y comunidades además tenemos una página web.
3. Sí, pero es necesario mejor promoción
4. No

5. Aunque falta un poco más, cuenta con publicidad.

10. ¿Existe motivación por parte de todos los miembros que conforman el proyecto?

1. Si existe un buen equipo y excelente motivación.
2. Por parte de nosotros los socios si porque si no trabajaríamos de forma voluntaria como lo hacemos.
3. El proyecto presidencia Si.
4. Si pero en los últimos meses por problemas con la Dirección el entusiasmo se había perdido pero ahora ya se está recuperando.
5. Si hay mucha motivación y optimismo.

11. ¿Considera que existe coordinación entre las áreas administrativas, directivos, estudiantes y cooperantes?

1. Se trata que exista. Cada vez se va generando mejores sinergias.
2. Si la hay pero no siempre funciona como se espera.
3. Si
4. Si actualmente se ha mejorado, sobre todo porque hay nueva junta directiva, nueva administración y director interino, con lo cual se está mejorando la coordinación y comunicación.
5. Si hay una estrecha coordinación porque se obtienen buenos resultados en las actividades que se realizan.

12. ¿Existe coordinación entre estudiantes, líderes comunitarios y administradora o directora?

1. Existen mecanismos como las reuniones semestrales o mensuales según sea para generar una coordinación.
2. Si la hay y por medio de labor comunitaria que hacen los jóvenes en las comunidades.
3. Si

4. Esta parte esta deficiente pero se va mejorando, es decir, la relación de becarios con administración y dirección va mejorando porque es personal nuevo; antes si era difícil la situación. con las comunidades, a veces los becarios tienen problemas porque las comunidades solo supervisan pero no apoyan con cualquier tipo de recursos.
5. Si hay coordinación porque se llevan a cabo actividades en conjunto obteniendo buenos resultados.

13.¿Considera que existe falta de cooperantes?

1. Por ahora lo que se necesita es crear mejores contrapuntos financieros para ampliar el proyecto y lograr mejor sostenibilidad.
2. Si nunca está de más buscar nuevos cooperantes para poder ampliar el proyecto.
3. Si, actualmente solo se tiene uno.
4. Si porque se depende de uno en particular, y aunque ha prometido siempre apoyar tampoco se puede acomodar la asociación a esa situación, y por ello surgen los problemas de presupuesto tardío mencionado anteriormente.
5. Si hace falta para cumplir con todas las expectativas y planificación de actividades.

14.¿Las Actividades dependen de los financiamientos externos?

1. No en su totalidad, solo lo material pero en gran medida depende de voluntad, liderazgo y generar núcleos de apoyo en actitudes y valores que no existan factores externos.
2. Si Casi el 100%
3. Si
4. Si aunque las Universidades exoneran del pago de cuotas, pero (UES,UCA) el resto de actividades (Comida, Hospedaje, Etc.) se financian con fondos de cooperantes extranjeros.

5. Si la mayoría.

15.¿Existe retraso en los desembolsos por parte de cooperantes?

1. En los últimos años JOVESOLIDES VALENCIA ha retrasado los desembolsos.
2. Algunas veces pero la institución tiene que tener la capacidad de administrar bien los fondos.
3. Si
4. Si por ejemplo, ahora a noviembre 2008 no se tiene el desembolso del presupuesto 2008, y ya se envió el presupuesto 2009
5. Si existen

16.¿De qué manera afecta al proyecto la inflación que vive actualmente el país?

1. Puede en algún momento limitar la ejecución de actividades.
2. Muchísimo porque se tiene que invertir más para suplir las necesidades de los jóvenes sobre todo los alimenticios.
3. Afecta ya que se trabaja en base a un presupuesto y este sufre variaciones a medida que hay variaciones en los precios.
4. Por ejemplo, los becarios se quejan que el dinero de bolsillo ya no alcanza para sus gastos, principalmente de transporte porque todo esta caro.
5. Afecta porque no alcanza el dinero para cubrir todas las necesidades del becario así como cumplir con todas las actividades que se planifican por el poder adquisitivo.

17.¿Considera usted suficientes la disponibilidad de fondos económicos con los que cuenta actualmente el proyecto?

1. Si pero es necesario proyectarse a futuro.
2. Pues podría decir que para la cobertura que tenemos si pero no podemos ampliarnos con el presupuesto actual.
3. Si.
4. Si alcanza para lo planeado, pero en los casos de emergencia uno debe comenzar a hacer cuentas de cuanto es lo máximo que se puede gastar, y ello afecta, el uso del dinero para otras finalidades del que hacer de la residencia
5. No, hacen falta fondos para realizar otras actividades con los jóvenes.

18.¿Qué medidas de control preventivo está tomando la dirección para buscar la sostenibilidad del proyecto?

1. Ninguno.
2. Es que realmente no es una responsabilidad de dirección si no de la asociación.
3. No contesto
4. Por ahora, que las aportaciones de los socios o prestamos de equipo vayan al banco de becas.
5. Medidas de control interno para el cuidado y en buen uso de los recursos materiales y financieros.

19.¿Existe gestión continua en la búsqueda de financiamiento?

1. Es poco constante y esporádico es por parte de la asociación por medio de la Junta Directiva.
2. Pues realmente no se trabaja con los mismos cooperantes.
3. No
4. En forma continua con otros cooperantes que no sea Bancaja.

5. Hay poca, hace falta ampliar la gestión.

20. ¿Qué tipo de relaciones públicas se utilizan para tener una imagen posicionada de la institución?

1. Contacto con embajadores, ministerios y entidades públicas, Privadas medios de comunicación etc.
2. Con las universidades más que todo que son las principales (UES) y (UCA)
3. Con las universidades, ONG'S, funcionarias.
4. La cooperación de BANCAJA es importante en eso porque ellos lo presentan como su proyecto estrella e nivel internacional, y cuando realizan visitas al país, lo promueven con quienes con quienes se reúnen, Universidades, asociaciones, etc.
5. Participación en eventos sociales y organizar festivales de jóvenes.

21. ¿Se fortalece el recurso humano a través de capacitaciones?

1. No
2. Personal de JOVESOLIDES no, pero a los becarios si les apoya en varias aéreas por medio de talleres, charlas etc.
3. No directamente pero se planificara hacerlo para el futuro.
4. No
5. Si pero hace falta

22. ¿Se tiene previsto mejorar la capacidad instalada?

1. Siempre
2. NO CONTESTO
3. Si
4. Hay planes el financiamiento es lo que frena.

5. Si en proyecciones

23. ¿Se prevé expandir el proyecto a todo el territorio del País?

1. Si
2. Pues realmente es una tarea bastante difícil.
3. Si
4. En el corto o mediano plazo no, debido a limitaciones financieras.
5. Si se provee pero hacen falta recursos.

24. ¿Considera que se fomenta una cultura de eficiencia y Mejora continua en las actividades del proyecto?

1. Si sobre todo poner en contexto el proyecto y por lo tanto la eficacia y mejora continua.
2. Si a través de diferentes actividades formativas y culturales dentro de la Residencia Universitaria.
3. Si
4. Ahora que ha entrado la nueva junta directiva, Director y administración sí, pero antes no.
5. Si siempre se busca la eficiencia, eficacia y modernización con tecnología de punta

25. ¿Se obtienen o se proyecta obtener fondos propios?

1. No por el tipo de asociación.
2. Pues por ahorita no contamos con algo auto sostenible
3. Ya se obtiene, y se visiona tener mas
4. Son mínimos, solo impresiones o fotografías y algunas aportaciones de socios
5. Se proyecta.

26. ¿En base a qué se elabora el presupuesto anual del proyecto?

1. La experiencia pasada y futuras proyecciones
2. A los gastos del año anterior y considerando posibles inflaciones
3. En base a los gastos reales del año anterior y tomando en cuenta la inflación.
4. A las cosas necesarias para el funcionamiento de la residencia: salario del personal, alimentación de becarios, dinero de bolsillo.
5. A las necesidades más prioritarias académicas

27. ¿Qué método se utiliza para la planificación de las compras de insumos?

1. La demanda del momento y la experiencia Nada técnico ni científico Mas bien práctica y sencillo
2. Eso lo hace el personal que labora en la residencia pero siempre se gestiona con la Junta Directiva
3. Compras semanales y compra de activo en base 3 cotizaciones
4. Cada semana se elaboran el listado de compras; por ejemplo para comidas se elaboran un menú semanal.
5. A través de 3 cotizaciones en equipo y materiales e insumos alimentación buscando precios más bajos según necesidades de la residencia.

28. ¿Cómo se establecen las metas a corto plazo?

1. Reunión con coordinadores y directores
2. Se realizaran a través de la inscripción de materias de los becarios la presentación de su plan de trabajo comunitario y por último la planificación de actividades de ciclo y los resultados académicos

3. En el rendimiento académico de los jóvenes en cada ciclo y las relaciones con instituciones.
4. Desconozco esa parte porque no he trabajado en la residencia
5. Para un periodo de 3 meses o trimestral a corto plazo y por preparación u organización eventos (y a largo plazo un año y estratégico a 5 años).

29. ¿Cómo se establecen las metas a largo plazo?

1. Reunión con Dirección y Junta Directiva
2. Se realizaran a través de la proposición de los jóvenes por los organismos comunitarios y el transcurso de que inicia su carrera hasta que se gradúan de la carrera y por último la inserción laboral de los jóvenes en sus comunidades
3. En la finalización de la carrera de cada uno de los becario/as y la inserción laboral o el retornó a sus comunidades.
4. No he participado en un proceso de ese tipo y creo que hasta ahora no se ha hecho como debe ser. Solo ha habido iniciativas de crear planes estratégicos mediante horas sociales. El problema es que todo es mediante voluntariado
5. Para un año plan anual operativo (y 5 años plan estratégico

30. ¿Se elaboran planes operativos para el desarrollo de las actividades del proyecto?

1. No
2. Si siempre a inicio de ciclo se hace una asamblea para planificar todas las actividades
3. No
4. Lo desconozco, bueno, aunque me parece que la directora lo tenía que hacer pero yo nunca he averiguado.
5. Si

31. ¿Existe acercamiento entre la empresa privada y otras ONG'S nacionales e internacionales?

1. Muy ligero y Limitado
2. Empresa privada no mucho, pero con ONG'S si
3. Si
4. Prácticamente solo con ONG nacionales e internacionales con empresas no.
5. Si

32. ¿Se cuenta con un fondo para imprevistos?

1. Si
2. Si siempre se tiene que hacer en todo presupuesto
3. Si
4. No sino que de algún remanente de presupuesto de años anteriores se toman para el gasto de algún imprevisto
5. Si

33. Trabaja con un plan estratégico a largo plazo?

1. No
2. Si se tiene una programación de actividades a realizaren la Residencia Y Comunidades
3. No
4. No lo se
5. no se ha elaborado

34. ¿Se organizan conferencias para dar a conocer el proyecto en instituciones públicas o privadas?

1. No
2. Ya se ha hecho incluso se ha dado a conocer en canal 10
3. A veces

4. Si no con mucha frecuencia pero ya se ha hecho inclusive en el canal 10 se ha transmitido un programa que habla sobre la residencia y la asociación JOVESOLIDES
5. No contesto.
6. poco, algunas veces.

35. ¿Cuáles son las actividades sociales que se realizan?

1. Encuentros tertulias, actividades de formación cultural, deportiva etc.
2. Participación y diferentes eventos más que todo los que realiza la UCA
3. Labor comunitaria en cada comunidad en donde se tenga convenio
4. Encuentros deportivos, tertulias con funcionarios, charlas temas comidas de convivencia paseos a lugares turísticos (son paseos de bienvenida y otro de despedida de ciclo).
5. eventos de jóvenes festivales en comunidades torneos de jóvenes culturales.

36. ¿Cuales otros proyectos cree que ayudaría a financiar el proyecto Residencia Universitaria?

1. Turismo solidario, cooperativas de ahorro y consumo, banco de becas, cursos de formación etc.
2. Es que el proyecto residencia, como su nombre lo indica es un proyecto que no puede financiar otros
3. No Contesto
4. Posiblemente el de turismo solidario
5. Proyectos en las comunidades con la participación en la ejecución de los jóvenes becarios, proyectos productivos y ferias

37. ¿En qué otras instituciones considera que se podrían gestionar recursos para la Residencia?

1. Cooperación descentralizada redes de desarrollo local etc. Otras universidades y empresas del exterior.
2. En banco y personas naturales que conocen el proyecto y que pueden aportar por lo menos a una beca
3. No Contesto
4. Con las Universidades , aunque más de dar dinero seria de evitar pago
5. A través de FIAES, PROSAMI (salud) Visión Mundial proyectos que se ejecutan con fondos de cooperantes en convenio con el Gobierno de El Salvador y a través de las alcaldías.

38. ¿Qué situaciones externas a la Asociación (política, económica, tecnológica y social), podrían afectar de una manera importante el desarrollo del trabajo que realiza la residencia?

1. El desinterés de los mismos socios, cambio de interés de universidades agilidad y disolución de organismos comunitarios cambio de interés de principales organismos cooperantes
2. Pues la verdad no lo sabría si lo hay
3. No Contesto
4. Los cambios de autoridades en las universidades, el incremento de precios; la inseguridad social(por ejemplo, por ejemplo el traslado de los becarios a las comunidades), los pocos financiadores o cooperantes.
5. Situaciones económicas la devaluación del dinero, la inflación, la recesión económica

39. Cuáles son las Fortalezas que considera con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. Capacidad instalada, recurso humano profesional, cambio de valores, éticos y morales, experiencia técnica, capital humano y apoyo de solidaridad etc.
2. JOVESOLIDES no cobra gastos administrativos los gastos institucionales son los que requiere la residencia para pagar el personal como dirección, administración, cocina y mantenimiento.
3. No contesto
4. El buen prestigio que ya goza, buenas relaciones con las comunidades de los becarios.
5. Mucho potencial técnico y profesional eficiencia muchos valores de conciencia social, trabajo en equipo muy organizador, responsabilidad.

40. ¿Cuáles son las Debilidades que actualmente tiene la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. Poco apoyo o diversificación del apoyo financiero, falta de planificación y de plan directivo.
2. Que necesitamos más espacio físico como un salón de usos múltiples, ampliar la biblioteca etc.
3. No contesto
4. Falta de personal y el no auto sostenimiento financiero dificultades de reinserción de los becarios en sus comunidades laboral.
5. Falta de recursos económicos, falta gestión de proyectos para conseguir recursos, mayor publicidad

41. ¿Cuáles son las Oportunidades con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. Apoyo decidido de Universidades, financiadores, organismos comunitarios, reconocimiento de directivos, apoyo etc.
2. Que contamos con un cooperante bastante fuerte.

3. No contesto
4. Buenas relaciones con las comunidades
5. La experiencia en la ejecución de proyecto residencia, recursos humanos, capaz profesionalmente y académicamente relaciones con las comunidades

42. ¿Cuáles considera Usted que son las Amenazas en las que se encuentra actualmente la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. Falta de diversificación del financiamiento y sostenibilidad del proyecto.
2. Llegar a perder relaciones con los cooperantes deserción de becarios entre otras.
3. No contesto
4. Retrasos en la entrega de presupuesto.
5. Hay poca gestión de proyectos y recursos, hace falta fortalecer económicamente la Asociación, darse a conocer más.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS BENEFICIARIOS

OBJETIVO:

Determinar los beneficios obtenidos al ser parte de la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios de El Salvador. Los resultados obtenidos serán usados para asuntos estrictamente académicos y con absoluta confidencialidad.

INDICACIONES

Subraye las opciones según su criterio y complemente.

I DATOS GENERALES

Departamento de Origen: _____
Municipio de Origen: _____
Nombre de la comunidad a la que pertenece: _____
Centro de Estudio: _____
Carrera: _____
Nivel de Estudio: _____

II CONTENIDO

1. ¿Cómo se enteró del Proyecto Residencia Universitaria?

- Por medio de un orientador del proyecto de mi zona que se preocupa por la superación de los jóvenes de mi comunidad, quien buscaba la manera de tocar puertas en universidades, oportunidades de becas para poder continuar nuestros estudios.
- 1
 - 2 a través de amigos residentes en san salvador
 - 3 Por una amiga que llego a la laguna Psicóloga española en la convención a Jacqueline Rodas anterior Directora de la Residencia y luego me comento sobre el proyecto y sus expectativas.
 - 4 Mediante la parroquia de Arcatao
 - 5 Por el organismo que trabaja en la zona norte de san salvador y la libertad, UCRES
 - 6 Por el organismo de mi parroquia
 - 7 A través de DHP
 - 8 Por medio de los hermanas carmelitas misioneras de la laguna
 - 9 A través de Organismo Comunitario
 - 10 Por la ayuda de la parroquia de Arcatao Chalatenango
 - 11 A través del organismo que trabaja en la comunidad

D.H.P.

- 12 A través de un joven de la comunidad que esta en la
residencia y luego por el organismo UCRES
- 13 por medio de una ONG (UCRES) con la cual trabajaba
- 14 A través del organismo con el que trabaja UCRES
- 15 Por medio del organismo (Grupo bajo lempa) CORDES
- 16 A través del organismo cebes
por medio del organismo de la zona, el organismo es
- 17 UCRES
- 18 Por medio del organismo UCRES
- 19 Por medio del organismo comunitario
- 20 A través del organismo que en la actualidad representa
aquí grupo (bajo lempa)
- 21 por medio de un joven que anteriormente estuvo en ese
proyecto y del padre de la comunidad
- 22 por medio del organismo comunitario y personas que ya
estaban dentro de la residencia (CEBES)
- 23 Por medio del organismo comunitario porque ya había
iniciado a funcionar ya habían becarios en mi comunidad
- 24 por medio del organismo local Cebes pues fueron ellos
quienes contactaron con JOVESOLIDES
- 25 La organización a la que pertenezco me convoco a reunión
para el proceso
- 26 Por medio de CEBES comunidad eclesiales de base que es
una organización de la iglesia católica
- 27 A través del organismo Comunitario
- 28 Por medio del organismo que me representa
- 29 A través de el organismo comunitario
- 30 Por la alcaldía de la comunidad
- 31 Por información que brindo alcaldía municipal

**1. ¿Cuándo ingresó usted al Proyecto Residencia
Universitaria?**

- 1 2008
- 2 2004
- 3 2004
- 4 2005
- 5 2005
- 6 noviembre 2007
- 7 mayo 2006
- 8 Septiembre 2004
- 9 Agosto 2006
- 10 Enero 2007
- 11 Septiembre 2004
- 12 Abril 2008

13 2004
14 2004
15 Setiembre 2005
16 2003
17 2002
18 2004
19 2005
20 2004
21 2008
22 2008
23 no contesto
24 2002
25 2003
26 2002
27 2004
28 2004
29 2003
30 2007
31 2003

**1. ¿Cómo calificaría al proyecto Residencia
Universitaria?**

1 Muy bueno
2 muy bueno
3 Muy bueno
4 Muy bueno
5 Excelente
6 muy bueno
7 Muy bueno
8 Muy bueno
9 Muy bueno
10 Muy bueno
11 Muy bueno
12 Muy bueno
13 Muy bueno
14 Excelente
15 Excelente
16 Excelente
17 Excelente
18 Excelente
19 Excelente
20 Excelente
21 Excelente
22 Excelente

- 23 Muy bueno
- 24 Excelente
- 25 Excelente
- 26 Excelente
- 27 Muy bueno
- 28 Excelente
- 29 Excelente
- 30 Muy bueno
- 31 Muy bueno

1. ¿Cómo calificaría los recursos con los que cuenta la Residencia para cumplir las exigencias académicas de su carrera?

- 1 Intermedio
- 2 Suficiente
- 3 Intermedio
- 4 Intermedio
- 5 Intermedio
- 6 Intermedio
- 7 Intermedio
- 8 Suficiente
- 9 Intermedio
- 10 Intermedio
- 11 Suficiente
- 12 Suficiente
- 13 Intermedio
- 14 Suficiente
- 15 Intermedio
- 16 Intermedio
- 17 Suficiente
- 18 Suficiente
- 19 Suficiente
- 20 Intermedio
- 21 Intermedio
- 22 Intermedio
- 23 Suficiente
- 24 Intermedio
- 25 Suficiente
- 26 Suficiente
- 27 Intermedio
- 28 Suficiente
- 29 Suficiente
- 30 Intermedio

31 Intermedio

1. Según su criterio que es lo que usted agregaría o modificaría de la Residencia para mejorarla?

Mejor organización para tener un mejor control, además
1 mejoraría la tutoría para los becarios que ya no tenemos
2 no contesto
Nuevas formas de organización y preparación de los
3 becarios
4 Un espacio específico para estudio
El espacio de la biblioteca lo ampliaría y crearía un
5 espacio de estudio
6 La organización y la parte económica
7 no contesto
La comunicación entre el personal que labora en el
8 proyecto sobre todo la dirección
Procurar que haya más unión y comunicación tanto entre
9 becarios como las personas que trabajan en el proyecto
nada porque siento que todo marcha bien lo único que
10 agregaría es la participación en algunas actividades
tratar de establecer mayor comunicación entre becarios y
11 dirección
Soy nuevo así que no tengo mucho que decir de la
12 residencia
Al personal administrativo, tendría que orientársele en
13 cuanto al verdadero desempeño de sus funciones
14 Infraestructura, distribución de áreas para estudiar
El proceso de selección , forma de dirigir el
proyecto (internamente) mejorar la relación becarios y
15 asociación
la relación directora y becarios cambiaría tiene que ver
16 comunicación horizontal
que las decisiones que se tomen sean en beneficio del
17 proyecto
18 atención más integral
19 mayor comunicación entre junta directiva y becarios
20 el manejo del proyecto para que funcione mejor
pues pienso que todo está bien y no necesita ser
21 modificado
22 que cubriera todo lo necesario para todos los becarios
modificaría lo de la labor comunitaria 2 veces al mes
por la distancia y por la parte económica que no es
23 suficiente el dinero para el transporte
por ser un proyecto que alberga un número grande de
24 personas agregaría una sala de estudio
25 al momento nada

26 mayor participación de los socios o nuevos socios
27 los espacios de estudio (delimitar)
establecer una comunicación entre junta directiva y
28 becarios
la comunicación entre los becarios y los que están
29 frente al proyecto (estructura organizativa)
una buena comunicación tanto con los becarios como los
30 administradores
31 ampliar el local

6. Que cambiaría usted en el proceso de selección de los jóvenes para ingresar a la Residencia?.

1 No conozco el proceso
2 no contesto
conocer las comunidades a se les permita iniciar con
asesoría a la u, identificar si realmente líder de la
comunidad del cual es para no equivocarse, además dar
3 talleres, además dar talleres vocacionales antes
4 Realizar un estudio socioeconómico profundizado
que los aplicantes sean de nuevo ingreso para dar
5 acompañamiento
Que o exigen que ya haya realizado algún tipo de labor
6 comunitaria antes
En número de invitaciones con respecto al o los cupos en
la residencia, menos desgaste en el proceso para los
7 implicados
Que los jóvenes seleccionados sean quien inicien una
carrera y que descarguen su liderazgo, que sean
8 aspirantes únicamente de la nacional
El proceso que sea con anticipación y se tenga el tiempo
suficiente para preparar los documentos y además
9 requisitos.
Nada solo que para ingresar a la residencia se tiene que
10 cumplir con lo del compromiso a la comunidad
Desde mi punto de vista, los requisitos y el proceso de
11 selección giran entorno a la visión del proyecto
Que tengan oportunidad tantos como quieran hacer el
12 proceso sin importar la cantidad por organismo.
Las comunidades deben hacer un verdadero proceso de
13 preselección
La elección por niveles ,a veces solo se envían
solicitudes para un año específico ejemplo 3 años de la
14 u
Que los aspirantes a dicho proceso, sean jóvenes que
quieran iniciarse en estudios superiores ,ya que
actualmente solamente se aceptan jóvenes que han
15 iniciado los estudios a que quieren estudiar

profesorados o técnicos,
cambiaría todos aquellos participantes que ya están
estudiando por la oportunidad de aquellos que no tienen
16 acceso a la universidad
que se tomen muy en cuenta los jóvenes que está
17 empezando la carrera (del inicio)
los becarios no podemos cambiar nada, porque quienes
18 seleccionan son los de la junta
que no sean personas que ya están estudiando en la
universidad o que poseen otra beca que sean jóvenes que
19 no hayan tenido posibilidad de ingresar a la universidad
que se involucren a todos por igual y que sean de
20 escasos recursos económicos
21 pues creo que nada
creo que el proceso de selección no se cambiaría mucho
solamente visitar a los que optan por la beca a sus
22 lugares para ver sus condiciones de vida
que le de apertura a jóvenes que no tienen las
posibilidades de ingresar a las universidades y no solo
23 a los que están dentro
que el proceso este dirigido directamente a jóvenes que
no están estudiando y que además se les pueda brindar
24 una orientación vocacional
25 me parece bien todo hasta el momento
proceso de selección que se relacionen con las
26 necesidades y realidades de las comunidades
limitaría el número de aspirantes en relación con
27 respecto al número de cupos
todos los jóvenes que apliquen sea para iniciar la
carrera y que no cuentan con los recursos para costearse
28 el estudio
29 que apoyen desde el inicio de la carrera a los jóvenes
dar con anticipación los requisitos que se deben cumplir
30 y papeles a entregar
31 jóvenes que no estén estudiando y quieran iniciar

**7. Que otros proyectos le gustaría usted que se
desarrollen dentro de la residencia Universitaria?**

1 cursos de idiomas
2 cursos especial por áreas de estudio
Talleres de baile, formación creativa, redacción y
3 ortografía
Capacitaciones a jóvenes que no estudian en oficios que
4 ayuden a salir adelante
5 Hacer grupos por competencias para ayuda de refuerzos en

las comunidades
Enseñar Humanísticos de desarrollo intelectual, talleres
6 prácticos
7 no contesto
cursos de formación como diplomados en ingles,
8 informáticos, talleres de manualidades de artesanías
9 cursos libres
elaboración de proyectos para elaborarlo en mi comunidad
10 de origen
Para dar seguimiento a los becarios en los interciclos
11 dar talleres, genero, técnicas de redacción, educación
12 Proyectos ambientales
proyectos culturales como formar grupos musicales
13 teatrales
14 Diplomados
Proyectos que beneficien la formación integral de los
15 becarios
16 charlas informativas
que se fomenten talleres técnicos que ayuden
17 posteriormente a la comunidad
18 salud mental
19 no contesto
20 proyecto de formación académica más avanzado
21 no contesto
implementar cursos de idiomas extranjeros para
engrandecer mas el conocimiento de los que estamos en la
22 residencia
darle mayor publicidad a las becas para apoyar a mas
23 jóvenes que lo necesitan
proyecta de formación técnico para gente que no puede
estudiar e incluso talleres de nivelación académica para
24 gente de la zona de la residencia
25 no contesto
todos los proyectos que traigan como beneficio ayudar a
26 las comunidades
27 Empresariales
28 no contesto
29 no contesto
30 un curso de inglés especializado
31 brindar apoyo en la unidad de salud

8. Cuáles son sus metas profesionales a largo plazo?

continuar estudiando y poder seguir con la meta, y
terminar la carrera, ser una profesional eficiente en y
1 poder desenvolvimiento área del turismo.
creativo y propietario de una agencia de publicidad y
2 realizar proyectos de desarrollo en la comunidad.
3 Establecerme en un trabajo, luego de haber culminado mis

estudios, estar cerca con la comunidad, gestionar proyectos para el desarrollo de esta.
4 Formular un proyecto que se convirtiera auto sostenible en mi comunidad.
5 Enseñar y seguir estudiando para mejorar o enriquecer mis conocimientos.
6 terminar mis estudios para luego buscar un empleo
7 Terminar mi carrera.
8 Terminar mi carrera y luego trabajar en mi comunidad con profesión, especializarme en alguna área de medicina.
9 Obtener un trabajo digno y ayudar a mi comunidad y a entidades que me brindan su apoyo para mi formación.
10 Terminar mi carrera y seguir trabajando.
Estar laborando en cualquier institución que necesite de mis servicios y apoyar directa e indirectamente a la
11 comunidad.
Al terminar mis estudios actuales me gustaría continuar
12 estudiando otra carrera en el área de economía.
13 Ser juez de la república y contribuir con la justicia.
Trabajar con una ONG y continuar estudiando una maestría
14 en administración educativa.
Desempeñarme como profesionales el ámbito laborar,
15 seguir estudiando y colaborar con mi comunidad.
graduarme y posteriormente conseguir un trabajo ya sea
16 en la comunidad.
17 Establecer un negocio de informática.
contribuir a la comunidad y seguir estudiando otra
18 licenciatura o un posgrado.
19 Especialmente en mi carrera.
involucrarme a las labores que en las comunidades se
20 realizan pero ya como un profesional
mantener dentro de la residencia y que mi labor
21 comunitaria sea de éxito
ser una persona que aporte cosas buenas al país ser
integral , ser un profesional capaz de desenvolverme en
22 su área y otras que sean de beneficio
sacar una maestría en salud sexual y reproductiva o una
23 maestría en salud publica
crecer a nivel profesional encontrando estabilidad
24 económica para seguir estudiando
25 trabajo estable y continuar estudiando
26 las metas a largo plazo son seguir estudiando
27 Especialización.
28 Especializarme en mi carrera sacando una maestría.
cuando la situación económica me lo permita seguir mis
29 estudios en una maestría.
graduarme del técnico y no quedarme solo eso sino
30 buscar en ser una ingeniera

31 no contesto

9. En que le ha ayudado la Residencia Universitaria a su comunidad?

El periodo de tiempo que tengo de estar en la residencia ha sido corto debido a esto no hemos tenido un gran apoyo pero si es necesario recalcar que mi apoyo de la residencia a mi comunidad y los turistas españoles que la residencia es el intermediario para que se realice la actividad.

1
2 Seguimiento a los becarios de la comunidad
Beneficiando a personas becarias, un curso de ingles a
3 jóvenes de la comunidad La Laguna.
4 Nada
Con oportunidades para superarse a jóvenes y con
5 refuerzo académico.
6 Apoyando con becas a miembros de ella.
7 A tener un estudiante en proceso en la UES.
En capacitarme con taller de manualidad para luego
desarrollarlo en mi comunidad y la formación profesional
8 con lo que estoy aportando a mi labor comunitaria.
9 Específicamente solo en beneficiar a dos personas.
En formarme como una persona profesional y lograr tener
10 mi estudio universitario.
En formar recurso humano para luego cuando sea
profesional ayudar de forma significativa a la
11 comunidad.
Ha permitido el desarrollo de los jóvenes en mi
comunidad ya que con mi preparación tengo oportunidad de
apoyar en mi comunidad a jóvenes que estudian
12 bachillerato.
Considero que en brindar oportunidades de estudio a
13 nivel superior a algunos jóvenes.
En apoyo a la formación de los jóvenes a la organización
14 y gestión de exoneración de bachilleres.
Aunque directamente no lo haya, creo que el aporte que
damos desempeñando la labor comunitaria es un aporte
15 valioso en mi caso he ayudado con refuerzos académicos.
En la formación mía para poder brindar mi conocimiento a
16 ella.
Por medio de la beca he aprendido conocimientos que
17 puedo impartir clases de refuerzo en la comunidad.
18 Mejorar la parte organizativa
En tener jóvenes becarios que ayuden al desarrollo de la
misma y a transmitir conocimientos a otros jóvenes
19 lideres.
20 Hasta la fecha no ha ayudado en nada
21 En mucho ya que por ella ha salido un joven y mes están

apoyando a mí.
22 Realizando talleres de formación a jóvenes
Directamente apoyando a 2 jóvenes, indirectamente el
apoyo que como becarias estamos aportando a la comunidad
23 con lo que hemos aprendido.
Le ayudado en el sentido que el organismo cuenta con una
persona que pueda aportar a su trabajo desde la
24 profesión,
25 En formar profesionales
26 Desarrollo humano
27 Ha ayudado proporcionando educación superior
28 En apoyar a diferentes actividades
A apoyado en las actividades que como grupo se han
29 celebrado para beneficio de nuestra comunidad
En dar un poco de mi ayuda para ir en busca del
30 desarrollo de la comunidad.
Que los jóvenes estemos desarrollándonos y ayudando a
31 más personas que necesitan de ayuda

10. Cuando termine su carrera que Proyecto haría en su comunidad?

La verdad tengo muchas ideas, capacitar gente enfocado al área turística, trabajar en proyectos de turismo que se estén ejecutando en el momento. Trabajar en capacitar
1 guías, restaurantes, hoteles, etc.
2 Taller de artesanías
Gestionar material para crear una biblioteca y una sala
3 de computo para la formación de jóvenes.
Una iniciativa económica para los jóvenes que no
4 estudian una profesión.
Como lo he hecho, dar lo mejor de mi, un proyecto depende de las circunstancias en que se esté para
5 realizarlo.
6 Proyectos relacionados con mi carrera.
7 Algo relacionado con la salud
8 Campaña de salud en prevención y promoción de salud.
Apoyar en refuerzos en el área de matemática a alumnos
9 de tercer ciclo y bachillerato.
En lo que ayudaría en mi comunidad es en la elaboración
10 de mi profesión.
No podría decir actualmente porque se partiría de las necesidades de la comunidad y los recursos con los que
11 se cuente, en todo momento lo haría en acompañamiento.
Apoya a personas que necesitan informarse en el área de matemática y en el área social, conciencia de la
12 realidad.
13 Establecer una oficina de atención jurídica gratuita.

14 Un proyecto implementación e involucramiento en el
liderazgo de la comunidad la Compostera.
15 Dependería de los recursos y de la necesidad que la
comunidad presente.
16 Gestiones de proyecto, trabajo con ONG, etc.
Un proyecto de informática que ayude a los jóvenes para
17 que tengan acceso a la tecnología.
18 Desarrollo comunitario
19 No contesto
Pues hay muchos, pero me gustaría tener un proyecto de
20 producción agrícola
21 Un proyecto basado un poco a mi carrera
22 Todavía no he definido un proyecto en específico
23 Un proyecto de educación para la salud, de prevención
Un proyecto de derechos humanos es decir escuela de
24 derechos humanos y asistencia jurídica.
25 Gestionar dispensarios médicos
26 Fortalecimiento de la visión empresarial
27 Aun no he concretado mi proyecto
Por el momento no tengo planeado un proyecto porque
28 antes se tiene que construir un árbol de problemas
Un proyecto relacionado con asesoría a pequeños
29 empresarios
Seguir trabajando en bien de la comunidad y buscar
30 oportunidades para más jóvenes
31 Brindar apoyo en la unidad de salud

**11. Estaría dispuesto a ser voluntario del proyecto
Residencia**

Universitaria Cuando Finalice su carrera?

1 Si los medios me lo permiten, claro que sí.
2 Si
3 Si
4 Si
5 Me encantaría no desligarme del proyecto que me ayudó
6 Claro que sí
Dependería de las condiciones y el contexto en que se
7 encuentre.
Por supuesto que sí, me he identificado con el proyecto,
es como mi segunda casa y apoyo en todo lo que sea
8 necesario y bueno para el proyecto.
9 Sí
Claro me gusta participar y fuera bueno participar en
10 algún proyecto.
11 Si
12 Por supuesto que sí, en lo que sea siempre y cuando esté

a mi alcance y lo pueda hacer.
13 Si
14 Si hasta cierta medida
Si ya he expresado que me parece un proyecto excelente
por lo tanto me gustaría ser parte de él colaborando con
jóvenes que al igual que yo quieran cumplir el sueño
15 profesional.
16 Claro que sí
17 Si
18 Tendría que pensarlo
19 Si
20 Si
Si, para devolverles todo el apoyo que me están
21 brindando.
22 Por el momento no lo se
Si porque que como ellos me brindaron su apoyo, tengo
23 que aportar para otros también
Si porque soy de la idea que a partir de la vivencia se
conoce lo importante y a partir de lo vivido por mi
24 persona me motiva mas a serlo
25 Si
26 Si
27 Si
28 Si
29 Si
Si porque si no existiera el proyecto no tuviese la
30 oportunidad de estudiar.
31 Si

12. Que actividades adicionales sugiriera usted para llevar a cabo en

la Residencia

Que nos lleven a conocer a las comunidades de los otros
1 becarios.
2 Visitar museos o centros culturales artísticos.
Convivio con las comunidades para que este no se reduzca
a futbol sino a compartir temas de la realidad
preparados por los becarios en apoyo de los demás
3 jóvenes.
Como grupo de becarios y administración apoyar a
4 comunidades que no están organizadas en motivar.
Compartir con grupos de las comunidades en una noche
5 cultural (de las diferentes zonas)
6 Talleres cortos y eficientes, tutorías
7 No contesto
Hasta el momento estamos bien así porque en las
8 asambleas ya se planifican las actividades a realizarse

y con lo académico salimos exacto con el ciclo.

9 Ninguna
10 Actividades de convivencia con otras comunidades e
intercambiar ideas.
11 Creo que las que se realizan actualmente son
suficientes.
12 Quizás tener actividades de interrelación con las
comunidades de origen y el grupo de jóvenes de la
residencia.
13 Actividades deportivas, culturales y de carácter
profesional como crear convivios con otras
instituciones.
14 Lineamientos para elaborar proyectos sociales, tutorías.
15 Actividades hay muchas para sugerir pero que para su
realización dependen de la carga académica comunitaria y
dentro de la residencia de cada uno de los becarios,
16 actividades que poco a poco se desarrollan.
17 Encuentros con otros jóvenes residentes escolares
18 Que se elaboren proyectos que ayuden a la comunidad.
Espacios de atención individual
19 No contesto
20 Unas donde se involucre mas el aspecto profesional que
cada becario tiene en la residencia.
21 Actividades deportivas, charlas que sean diferentes,
etc.
22 Creo que con respecto a actividades adicionales no
habrían porque se realizan bastantes actividades dentro
de la residencia.
23 Cursos libres pero programados bajo una formación
técnica, es decir que generen mayo formación sobre
aspectos necesarios para el campo profesional
24 Talleres de formación como diplomados que nos sirvan a
nosotros en la comunidad
25 No contesto
26 No contesto
27 Foros académicos
28 Talleres de formación de proyectos
29 por el momento ninguna
30 Buscar tutorías para las materias que se hacen más
dificultosas.
31 No contesto

13. Cuáles son las Fortalezas que considera con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1 Alimentación, agua, luz, estructura y tecnología

2 Apoyo de universidades, proyectos con BANCAJA
Tiene un cooperante fuerte BANCAJA, se cuenta con un
buen grupo de voluntarios aportando siendo becarios de
3 BANCAJA
Instalación propia, cobertura en 7 departamentos, la
4 organización, apoyo de BANCAJA, reconocimiento nacional.
En que los jóvenes becarios estamos muy unidos para
5 empujar el proyecto hacia adelante.
6 La organización entre los becarios.
7 Los estudiantes, el apoyo de BANCAJA
El apoyo de las universidades UCA, UES y los organismos
8 comunitarios que apoyan.
Cercana a la UES, comprende estadía, alimentación y la
9 mayoría de recursos, apoyo en medicamentos.
10 Una buena infraestructura, material, apoyo humano, etc.
Los miembros de la Asociación JOVESOLIDES, el
11 patrocinador, los convenios con comunidades y becarios,
Tener una buena organización desde su fundación que
12 brinda el apoyo, la Junta Directiva y los becarios en si
La visión de apoyo a las comunidades rurales, algunos
13 proyectos que ejecutan.
Buena organización, jóvenes solidarios y Centro de
14 Computo
Los jóvenes becarios que están dentro de ella ya que
15 estos son el motor y objetivo principal del proyecto.
La humildad con que se plantea sino con un gran sentido
16 en el cambio social, la unidad
Un centro de computo, financiamiento económico y una
17 biblioteca
contar con un centro de apoyo y el material
18 bibliográfico
19 Experiencias
20 Los convenios con las universidades
21 Muy buena organización
En primer lugar la buena voluntad de la gente que esta
en JOVESOLIDES y en la -Residencia el espíritu de querer
22 sobresalir y de trabajar en sus zona de los becarios.
El apoyo de los organismos y el apoyo de las
23 universidades
Apoyo por parte de las instituciones o donaciones
24 extranjeras las cuales financien el proyecto.
Es un grupo con mucho conocimiento en muchas áreas,
25 gente con visión de superarse.
26 La convivencia de los jóvenes becarios/as
27 Que siembre apoyan las personas de Valencia
28 Oportunidad en el desarrollo personal y comunal
29 Financiamiento económico y centro de computo, biblioteca
30 La biblioteca, centro de cómputo con internet, sala de

entretenimiento para divertirnos un poco.
Que cada comunidad tiene jóvenes que son personas que
31 nos dedicamos a alcanzar los objetivos.

14. Cuáles son las Debilidades que actualmente tiene la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1 Internet malo, falta de tutores para el mejor
rendimiento de los becarios.

2 No contesto

3 No hay una relación muy adecuada entre becario y persona
dirigente.

4 Falta de comunicación y relación entre becarios y
dirección, poca relación entre organismos y R.V., falta
de convenios con empresarios para insertar a los
becarios con la vida laboral.

5 La comunicación que hay entre becarios y dirección.

6 La organización, la parte económica.

7 Administración, infraestructura

8 No hay mucha comunicación desde la dirección a los
becarios y de la Junta por lo que hay problemas internos
que poco a poco se va afectando el proyecto.

9 Falta comunicación entre becarios y personas que manejan
el proyecto.

10 No contesto

11 No hay proyectos concretos espacios de trabajo en las
comunidades, los organismos no tienen claro las áreas de
interrelación.

12 De momento considero que si hay debilidades no las
sabría mencionar.

13 Posee mucho divisionismo en cuanto a la administración
del proyecto, además de la persona quien dirige el
proyecto, quien no es la adecuada.

14 Falta de área para estudio, mucha autoridad en la
dirección.

15 No contesto

16 Mala comunicación, no existe esa visión de pertenencia
con el proyecto ya que muchos se sienten identificados
con ella.

17 que no cuenta con un espacio adecuado de estudio

18 Infraestructura

19 Organizativa

20 La rotación de becarios

21 No contesto

22 Hace falta mayor espacio de estudio, pero en el campo de
relaciones personales la mala comunicación entre
autoridades y beneficiarios hace que el proyecto pierda
humanismo en cuanto a ser un proyecto innovador.

23 La mala comunicación entre becarios, directora y Junta

- Directiva
- 24 Hay desunión, no hay sinceridad
Que va a pasar cuando los becarios terminen su carrera
- 25 universitaria
- 26 Infraestructura
La organización y las relaciones personales desde el
- 27 personal administrativo hacia los becarios.
- 28 No contesto
- 29 No cuenta con mucho espacio físico
- 30 Muy pocos lugares adecuados para poder estudiar.
Para comunicación con los diferentes grupos que
- 31 conformamos este proyecto.
15. **Cuáles son las Oportunidades con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?**
- Si se mejoraran las debilidades tendría un mejor rendimiento a nivel académico y para realizar las
- 1 tareas.
- Apoyo de organismos interesados en ayudar al desarrollo
- 2 académico en comunidades.
- Cuenta con un apoyo grande de Bancaja y sus administradores, además cada día se da a conocer su funcionamiento a otras personas, cuenta con una red de
- 3 organismos ligados al buen funcionamiento de esta.
- 4 No contestó
- Los recursos con los que cuenta actualmente, también oportunidad de mejorar las cosas que no están
- 5 funcionando bien.
- 6 Oportunidad de adquirir una beca en España.
Mejorar la administración y la estructura misma para generar mejores oportunidades para la residencia al
- 7 nivel físico y de funcionamiento.
- El apoyo a las comunidades u organismos, nuevas becas para los jóvenes, el financiamiento de otras
- 8 instituciones para la Residencia.
- 9 Terminar la carrera si cumples los requisitos.
- 10 No contestó
- Apoyo económico, las condiciones ambientales, convenios con universidades.
- 11 Oportunidad de contribuir al desarrollo de las comunidades rurales del país a través de los becarios.
- 12 El apoyo de otras instituciones como la UES y la UCA posee mucho prestigio.
- 13 Académica, culturales.
- 14 Mas apoyo por parte de los financiadores y crecimiento poblacional (becarios).
- 15 Es un espacio para crear buenos profesionales, es una casa única ya que no existe proyecto que se le asemeje
- 16

17 Hay buena infraestructura y equipo
Involucra diferentes comunidades de los departamentos de
18 El Salvador
Formar profesionales, conocer experiencias de otros
19 jóvenes en las mismas condiciones, convivencia
20 Oportunidad personal y comunal
21 Las que les brindan las personas de otros países
Cuenta con cooperación con cooperantes internacionales y
22 mantiene un apoyo entre comunidades y residencia,
23 El tener financiadores y el trabajar con las comunidades
La oportunidad de la residencia es convertirse en el
proyecto pionero en El Salvador a partir del vinculo que
24 pueda tener con la mayoría de actores sociales.
25 Superarse profesionalmente y desarrollar liderazgo
26 Puede gestionar recursos de otras fuentes
27 Aceptación y marketing
Permite conocer otras personas y establecer amistad,
28 también forma profesionales
que puede conocer muchos amigos y puedes mejorarte
29 profesionalmente
Que al graduarse los becarios lograr que más personas se
interesen por el proyecto y quieran cooperar para seguir
creando más oportunidades para jóvenes con deseos de
30 superarse.
31 La ayuda que nos brinda los que financian el proyecto.

16. Cuales considera Usted que son las Amenazas en las que se encuentra actualmente la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

Debido a que se les ha quitado la beca a algunos
compañeros porque no han cumplido con lo que se les
1 exige muchos querían irse
2 Que el cooperante Bancaja dejara de apoyar.
Dejar de ser apoyado por Bancaja, descontentos entre las
dirigentes afectan el buen funcionamiento de esta y una
3 mala administración.
El funcionamiento debe de buscar un mecanismo de
4 autofinanciamiento porque todo depende de Bancaja.
Que se cree un estancamiento en el proyecto pues un
proyecto de esta magnitud debe saber venderse a los
5 contribuyentes.
6 La perdida de organización
7 no contesto
Últimamente ha habido deserción de algunos becarios y
también expulsión quierase o no es una amenaza del
proyecto porque en vez de abrirse mas se cierran las
8 oportunidades
9 Que renuncien algunas porque no se sientan bien como son

tratadas, este ciclo que acaba de pasar 5 personal ya no están con nosotros.

10 no contesto

Factores externos: crisis económica del país, factores
11 internos: el tipo de dirección que se está efectuando
Una amenaza puede ser la delincuencia del país, puede
12 afectar en los becarios
la dirección de becarios, limitación de fondos, mala
13 dirección
Poco presupuesto, dureza y dificultad con los
14 cooperantes

Externamente: crisis que enfrenta el país internamente:
la dirección que se le está dándonos dentro de la
15 residencia
El decaimiento del proyecto por la mala administración
16 de los fondos y la incertidumbre del sostenimiento.
No hay buena relación entre becarios y el dinero de
17 bolsillo no es suficiente.
Que la entidad que proporciona el apoyo económico deje
18 de contribuir
Poco interés de los organismos comunitarios hacia el
proyecto, poco financiamiento (es lo que en ocasiones se
19 nos dice)
Descontrol de las relaciones personales y abandonos de
20 becarios del proyecto.
Yo pienso que una de las amenazas es que las personas de
21 Valencia les quite el apoyo que les dan.
Perder financiamiento de cooperantes, deserción de
22 becarios.
La deserción de la residencia y la expulsión por
23 problemas que hubiesen podido solucionar antes.
El estancamiento en el que pueda caer el proyecto al no
tener un acompañamiento más humano de parte de
24 autoridades hacia las comunidades y becarios.

25 No contesto
Que dependa de un solo financiador y no es auto
26 sostenible
27 Patronales

No existe mucho de los organismos comunitarios en
28 aportar al proyecto como se debe
el poco interés de los organismos comunitarios por
conocer el avance del proyecto y siempre se nos habla de
29 poco financiamiento y los problemas de la crisis
Que las personas quienes nos brindan su apoyo ya no
quieran ayudarnos o se interesen por otro proyecto y ya
30 no se lleve adelante este proyecto.
31 El área donde se ubica la residencia.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA DE OPINION DIRIGIDA A LÍDERES COMUNITARIOS

OBJETIVO

Con el presente cuestionario se pretende recopilar información de los líderes comunitarios acerca del Proyecto Residencia Universitaria. Para poder elaborar una propuesta consistente en un Plan Estratégico para la Sostenibilidad del Proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios.

Los resultados obtenidos serán usados para asuntos estrictamente académicos y con absoluta confidencialidad.

INDICACIONES

Subraye las opciones según su criterio y complemente.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Edad: _____ Género: M _____ F _____

Cargo en la directiva: _____

Ocupación u oficio: _____

Departamento: _____ Municipio: _____

Cantón: _____ Caserío: _____

II. CONTENIDO

1. ¿Cuáles necesidades enfrenta actualmente su comunidad?

1. Educación, salud, vivienda, asistencia técnica agropecuaria, sistema de aguas negras.

2. Educación, salud, alimentación, vivienda, servicios básicos y valores.
3. Desarrollo de Microempresas Familiares.
4. Educación y salud.
5. Educación, salud y alimentación.

2. ¿Qué beneficios a recibido la comunidad de la Asociación JOVESOLIDES?

1. El apoyo en los estudios de un grupo de 8 estudiantes.
2. Becas para estudiantes de escasos recursos económicos y asistencia técnica a docentes del municipio.
3. El Territorio se ha visto beneficiado con la media beca asignada a Gladys Maribel Landaverde, aporte que ya se ve concretizado en un empuje interesante para el desarrollo del agroturismo en el territorio.
4. Las becas para que los jóvenes estudien una carrera universitaria, apoyo- al, Centro Escolar San Jorge a niños y a las ADESCOS.
5. Apoyo a los becados, involucramiento directo de los becados en las actividades sociales de sus áreas específicas, intercambio de experiencias.

3. ¿Cuál es el perfil que ustedes requieren para proponer a los estudiantes ante la Asociación JOVESOLIDES para obtener una beca?

1. Que sean de escasos recursos dedicados a sus estudios y participativos en el bien de la comunidad que lleven buenas calificaciones y conducta.
2. Jóvenes provenientes de los diferentes grupos de formación, jóvenes de escasos recursos económicos, jóvenes con visión social y comunitaria.

3. Pertener al Movimiento "Jóvenes por el Territorio", participativos y de gran capacidad propositiva, deseo y compromiso de insertarse en los procesos, a corto, mediano y largo plazo, de desarrollo del territorio, responsabilidad y madurez, participación y aportación de sus padres dentro de los procesos de desarrollo del territorio y servicio brindado a cada una de las comunidades y del territorio.

4. Se hace un curso y el joven con mejores notas y servicio a la comunidad es el que gana la beca.

5. Escasos recursos, compromiso social, responsabilidad, solidaridad, buen rendimiento académico, participación.

4. ¿Cuántos estudiantes de su comunidad han sido beneficiados con las becas otorgadas por JOVESOLIDES?

1. 8 estudiantes (2 a nivel de técnico y 6 a nivel universal)

2. Once jóvenes

3. Uno

4. En mi comunidad una joven pero a nivel de UCRES a 2 jóvenes de la Zona Norte de San Salvador y La Libertad.

5. Hasta el momento 3 entre ellos una joven mujer.

5. ¿Qué esperan ustedes de los jóvenes que ya gozaron de las becas otorgadas por la Asociación?

1. Que se dispongan a servir en el bien de nuestras comunidades que cumplan lo acordado de apoyar al desarrollo humano popular

2. Que mantengan vínculos con su comunidad, que aporten técnicamente según su especialidad y que logren ser referente motivador para otros jóvenes.
 3. Que se inserten dentro de los procesos de desarrollo del territorio, que no pierdan sus raíces rurales y que impulsen y entusiasmen a otros jóvenes del territorio a seguir preparándose.
 4. Que apoyen a la comunidad y a la Zona Norte.
 5. Que tengan un buen rendimiento académico, mayor compromiso social, responsabilidad personal y colectiva.
- 6. ¿En qué proyecto colaboran en su comunidad los estudiantes becados actualmente?**
1. Refuerzo de matemáticas a estudiantes, formación de jóvenes, refuerzo de primeros auxilios apoyo en trabajos gráficos de la parroquia, apoyo al centro cultural.
 2. En proyectos formativos de valores Y en derechos humanos.
 3. En el Proyecto "Fomento Agro turístico de la Zona Alta de Chalatenango".
 4. Formación a las juntas directivas y a jóvenes de centros escolares.
 5. Planta de lácteos, Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble, Asociación de Pequeños Ganaderos del Sistema Económico Social SES.

7. Que otros beneficios aparte de las becas gozan los jóvenes en su Comunidad?

1. La orientación en los ampliados mensuales y los testimonios de vida y profesión de personas invitadas, ejemplares de alimentación en los ampliados, la papelería de su control.
2. Capacitación formativa Y consejería.
3. Participación en cursos, talleres, seminarios, giras e intercambios. Las primeras oportunidades de trabajo que se van abriendo en el territorio son para los Jóvenes.
4. La integración en las actividades comunales y proyecto.
5. Facilidad de los espacios para el desarrollo creativo de participación solidaria con otros sectores y la posibilidad de su práctica.

8. De los estudiantes que ya terminaron su carrera, ¿qué aporte desarrollan en su comunidad?

1. En el caso de Efraín Alemán nos ayudará en el trabajo social del proyecto de agua de Arcatao.
2. Formación en derechos humanos.
3. Ninguno ha terminado.
4. Todavía no ha salido de la UES.
5. No contestó.

9. Cuales son las Fortalezas que considera Usted con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. Su ubicación en la ciudad, el apoyo de Bancaja y de las universidades nacionales y UCA el personal permanente que hace funcionar la residencia.
2. La presencia de un director permanente, el programa de seguimiento a los residentes en

formación, el apoyo de la solidaridad internacional, la relación permanente con las instituciones de donde provienen los jóvenes.

3. Espíritu comunitario, de fraternidad y solidaridad, ambiente familiar, ayuda a fortalecer y a cimentar las propias raíces culturales rurales, acompañamiento de los jóvenes, ligámenes permanentes con las comunidades de origen, buen ambiente de estudio, buena formación complementaria, seguimiento personal a cada uno de los jóvenes.
4. Solidaridad, disciplina y capacitación para mantener activa la residencia.
5. Reconocimiento nacional e internacional, institucionalidad jurídica, infraestructura propia, capacidad de gestión.

10. Cuales son las Debilidades que actualmente tiene la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. La cobertura limitada por su espacio disponible, la dificultad para participar en nuestro comité DHP.
2. La poca interacción de las instituciones con la junta directiva de JOVESOLIDES y La mínima relación que existe entre las instituciones beneficiadas por JOVESOLIDES.
3. Hacer una evaluación semestral del joven juntamente con las comunidades rurales, realizar dos reuniones anuales con representantes de las comunidades rurales de las cuales provienen los jóvenes, generar un boletín mensual informativo sobre la vida en la Residencia, realizar un encuentro anual con los egresados de la Residencia
4. Muy reducido el local.

5. El no contar con más de una contraparte financiera, bajo perfil de gestión, espacio físico limitado a la demanda de becas.

11. Cuáles son las Oportunidades con las que cuenta la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. La mayoría de juventud de escasos recursos de nuestras comunidades, la novedad de propósito tan necesario en nuestro país, el potencial de calificar en grupo de profesionales solidarios.

2. El estar en San Salvador, donde hay mayor acceso a bibliotecas, informática, recursos profesionales y centros de práctica, disponibles para fortalecer los procesos deseados.

3. Buena formación, buen ambiente, buenos contactos internacionales credibilidad, una de las pocas experiencias en El Salvador en este campo.

4. Preparar jóvenes con otros vicios y apoyar a los jóvenes en sus carreras universitarias.

5.

6. Compromiso institucional de Bancaja, ser la referente nacional para el impulso de una estrategia de proyección social y académica a nivel superior y técnicas, nuevas contraparte, capacidad de gestión.

12. Cuales considera Usted que son las Amenazas en las que se encuentra actualmente la Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios?

1. La influencia negativa de los medios de comunicación puede hacer que ex beneficiarios no cumplan lo deseado. Las muchas ayudas facilitadas a cada estudiante no se haga cuidadosos y valorativos o que busquen trabajo donde les ofrezcan mejor pago y no donde más lo necesitan.

2. Alejarse de los principios y metas con que surgió. Dejarse invadir por el ambiente de

consumo sin tener en cuenta la austeridad en la formación de los becados.

3. Para que la Residencia mantenga actualidad debe renovarse constantemente cada año debe proponerse algo novedoso y aprovechar la experiencia de los que han pasado por la Residencia y que ya están trabajando en las comunidades como profesionales. Sería interesante que se pudieran propiciar proyectos de trabajo conjunto de estudiantes de diversas comunidades en una o varias comunidades; de manera que se impulsen trabajos intertemáticos en los territorios.
4. Que los cooperantes no apoyen, que los jóvenes no hagan buen uso de los recursos.
5. Que Bancaja reduzca el apoyo, consejo limitado a reuniones puntuales informativas, no existe área de planificación y gestión para garantizar la sostenibilidad.

GLOSARIO

ADMINISTRACION: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro. Considera que la planeación estratégica "es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación y así obtener los fines buscados

ANALISIS FODA:

Es el estudio sistémico que permite identificar los factores internos y externos que interactúan con el proyecto, sus impactos positivos o negativos, concluyendo con la formulación de estrategias que faciliten su ejecución.

Factores Externos:
Oportunidades y Amenazas.

Factores internos:
Fortalezas y Debilidades.

AMENAZAS: Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

ASOCIACION:

Son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes.

DEBILIDADES: Es la identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad

EFICACIA: Es una medida de la producción en relación con los inputs humanos y otros tipos de recursos.

ESTRATEGIAS: Constituyen el plan global de acción para alcanzar un objetivo determinado. Los objetivos se cumplen por medio de las estrategias, para facilitar las actividades.

EFFECTIVIDAD: es el proceso de dirección organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

ENCUESTA: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos.

ENTREVISTA: Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos.

EFICIENCIA: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

FINANCIAMIENTO: Aportar el dinero necesario para una empresa, proyecto u otra actividad.

FORTALEZAS: Es la identificación de los principales factores propios de una organización, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

MATRIZ: Molde de cualquier clase con que se da forma a algo. Una matriz es una colección ordenada de elementos colocados en filas y columnas.

METAS: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

MISIÓN: Es la naturaleza de ser de una empresa se refiere a las actividades que realiza en este momento tomando en cuenta ¿qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Para quién se hace?

MODELO: es la representación simplificada de un objeto o proceso en la que se representan algunas de sus propiedades.

MUESTRA: es un subconjunto de casos o individuos procedente de una población.

OBJETIVOS: Son los resultados a alcanzar de una empresa en un plazo determinado, pueden planearse a corto, mediano y largo plazo, deben ser concretos, claros y factibles, ubicados en el tiempo y medibles.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con los objetivos a largo plazo.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

ONG's.

Es una entidad privada no sometida a una legislación nacional y cuya actividad en campos diversos (ayuda al desarrollo, ecología, educación, salud, etc.

PLAN ESTRATEGICO:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

POLITICAS:

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos de corto plazo. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes

PROYECTO: Conjunto de acciones que son necesarios realizar para alcanzar un objetivo, previamente establecido limitado por parámetros, temporales, tecnológicos, políticos, institucionales, económicos ambientales.

PRESUPUESTO: es la expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla.

PROCEDIMIENTO: Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.

PLAN: Es el resultado del proceso de planificación. Es un documento en el cual se deja constancia de las decisiones tomadas en el proceso de planificación, con el objetivo de optimizar los escasos recursos disponibles.

PLANEACIÓN: es la etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en como debe darse el proceso), instrumentos, indicadores.

RECURSOS: Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.

SOSTENIBILIDAD: Situación en que se encuentra una persona u organización, cuando tiene la capacidad de cubrir el 100% de sus egresos, con recursos que pueden provenir de distintas fuentes.

UNIVERSO: es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

VALORES: Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar.

VARIABLES: Las variables, también suelen ser llamados caracteres cuantitativos, son aquellos que pueden ser expresados mediante números

VISIÓN: Es lo que una empresa quiere llegar a ser en el futuro, es la manifestación de la imaginación creativa para llegar a ser lo que todavía no existe y convertir a la empresa en lo que todavía no es.