

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



**“PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO MONSEÑOR ROMERO DE LA FUNDACION  
CIRCULO SOLIDARIO CON EL PROPOSITO DE INCREMENTAR LOS INGRESOS Y  
AMPLIAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LA COMUNIDAD DEL CANTON SAN ROQUE,  
MUNICIPIO DE MEJICANOS”**

PRESENTADO POR:

**ALBA MERCEDES LOPEZ GARCIA**  
**ERICK LEONARDO MOLINA FUENTES**  
**MARTA EMPERATRIZ RODRIGUEZ RAMIREZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DOCENTE DIRECTOR:

**MSc. EDUARDO ANTONIO DELGADO AYALA**

**DICIEMBRE 2009**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: **Rufino Antonio Quezada Sánchez**

Secretaria General: **Douglas Vladimir Alfaro Chávez**

## **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: **MSc. Roger Armando Arias**

Secretario (a): **M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras**

Docente Director: **MSc. Eduardo Antonio Delgado Ayala**

Coordinador de Seminario: **Lic. Rafael Arístides Campos**

Docente Observador: **Lic. Francisco Antonio Quintanilla**

**Diciembre 2009**

**San Salvador**

**El Salvador**

**Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis dos amados hijos por convertirse en la principal fuente de fortaleza y entusiasmo, para alcanzar los objetivos propuestos en mi vida. A mi esposo por ser un buen compañero de viaje y aventura, principalmente por haberme dado esas palmaditas de confianza cuando me hacían falta.

A mis padres y hermanas por darme comprensión y ánimo, especialmente mi madre por ser incondicional y un ejemplo de lucha.

A mis amigos, amigas, compañeros y docentes por su valiosa ayuda en la formación académica y desarrollo humano, alegría y comprensión llenando mi vida del equilibrio perfecto para seguir construyendo mis proyectos.

A Dios porque sin él a mi lado, no pude haber realizado nada de lo anterior.

**Alba Mercedes López García**

Gracias a Dios por las fuerzas y la vida para poder alcanzar este pequeño peldaño en mi vida y a la Virgen María por cubrirme con su manto y ayudarme a seguir cuando el aliento me falta.

A mis padres que siempre me han dado su apoyo incondicional en toda mi vida y siempre han estado cuando los he necesitado a mi lado, a mis hermanos quienes con su ejemplo me han enseñado que los sueños unos los construye y que estos son alcanzables.

A mis amigos, amigas y compañeros por estar a mi lado apoyando con una sonrisa, un consejo o un simple abrazo en los duros momentos que hemos afrontados juntos, gracias.

Y a todos los docentes que con sus enseñanzas me forjaron el profesional que hoy soy, en especial a mi asesor Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala quien me guió en este camino y a Lic. Fernando Medrano por su apoyo y sus enseñanzas.

A todos mil Gracias

**Erick Leonardo Molina Fuentes**

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios, por darme paciencia, sabiduría e inteligencia. Además, doy gracias a mi mami, papi, hermana, sobrino y a Daví por ayudarme durante mi carrera. Muchísimas gracias Erick y Merci.

**Marta Emperatriz Rodríguez Ramírez**

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen .....	vi
introducción .....	ix
capítulo I	
Marco de referencia sobre el plan estratégico, ingresos, servicios y generalidades del centro monseñor romero de la fundación círculo solidario.....	1
a. Generalidades sobre las fundaciones sin fines de lucro; centro monseñor romero de la fundación círculo solidario. ....	1
1. Generalidades sobre las fundaciones sin fines de lucro.....	1
2. Generalidades de la fundación círculo solidario. ....	2
2.1 historia institucional.....	2
2.2 filosofía de la fundación círculo solidario .....	4
2.3 centro monseñor romero.....	6
b. Generalidades de la planeación estratégica .....	7
1. Administración y planificación.....	7
1.1 definición de administración.....	7
2. Planificación .....	8
2.1 definición de planeación .....	8
2.2 tipos de planes.....	8
3. Planeación estratégica .....	12
3.1 antecedentes de la planeación estratégica.....	12

3.2 definición de planeación estratégica.....	15
3.3 importancia de la planeación estratégica.....	16
3.4 propósito de la planeación estratégica.....	17
3.5 características de la planeación estratégica.....	17
3.6 modelos de planeación estratégica.....	18
3.7 descripción del modelo de planeación estrategia.....	24
c. Ingresos.....	26
1. Definición de los ingresos.....	26
2. Clasificación de los ingresos.....	26
3. Fuentes de ingresos.....	27
d. Servicios.....	29
1. Definición de servicios.....	29
2. Clasificación de servicios.....	30
capítulo II	
Diagnóstico sobre la situación actual de las oportunidades y limitantes del centro monseñor romero y servicios demandados por la comunidad san roque.....	33
a. Importancia de la investigación.....	33
b. Objetivos de la investigación.....	34
1. Objetivo general.....	34
2. Objetivos específicos.....	34
c. Hipotesis.....	35

1.	Hipotesis general.....	35
2.	Hipotesis específicas.....	35
d.	Metodología de la investigación.....	36
1.	Método de la investigación.....	36
2.	Tipo de investigación.....	36
3.	Tipo de diseño de la investigación.....	37
4.	Fuentes de recolección de datos.....	37
4.1	fuentes primarias.....	38
4.2	fuentes secundarias.....	38
5.	Técnicas de recolección de datos.....	38
6.	Unidades de análisis.....	39
7.	Determinación del universo y tamaño de la muestra.....	40
7.1	universo.....	40
7.2	muestra.....	41
8.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	42
e.	Descripción del diagnostico.....	43
1.	Habitantes del cantón san roque.....	43
2.	Personal del centro monseñor romero.....	46
3.	Dirección de la fundación círculo solidario.....	47
f.	Análisis e interpretación de los resultados.....	47

1.	Análisis e interpretación de las tabulaciones del cuestionario dirigido al personal del centro san roque .....	48
2.	Análisis e interpretación de las tabulaciones del cuestionario dirigido a los habitantes del canto san roque del municipio mejicanos .....	59
3.	Interpretación de la entrevista dirigida a los directivos de la fundación círculo solidario... ..	64
g.	Conclusiones .....	66
h.	Recomendaciones .....	68
capítulo III		
Propuesta del diseño de un plan estratégico para el centro monseñor romero de la fundación círculo solidario para el incremento de los ingresos y ampliación de los servicios ofrecidos al cantón san roque, municipio de mejicanos.....		
		69
a.	Introducción .....	69
b.	Objetivos.....	70
1.	Objetivo general.....	70
2.	Objetivo específico.....	70
c.	Filosofía empresarial .....	70
1.	Visión.....	70
2.	Misión .....	71
3.	Valores .....	71

d.	Objetivos del plan estratégico.....	72
e.	Estructura organizativa propuesta .....	73
f.	Estrategias.....	74
g.	Políticas .....	75
1.	Políticas generales .....	75
2.	Políticas para la consecución de las estrategias .....	76
h.	Plan de acción para la implementación de la propuesta.....	77
i.	Estimación de precios a cobrar.....	80
	estimación de precio de alquiler de local .....	80
	estimación de cuota por los servicios de clínica.....	81
j.	Implementación del plan.....	82
k.	Control y evaluación del plan.....	83
	Glosario .....	86
	Bibliografía.....	88
	Anexos.....	92



## RESUMEN

La presente investigación surge de la necesidad de la Fundación Círculo Solidario en desarrollar un plan estratégico para incrementar los ingresos que posee uno de sus proyectos más importantes como lo es el Centro Monseñor Romero con el fin de volverle auto sostenible económicamente y así también lograr ofrecer mejores servicios a los habitantes de las comunidades beneficiadas con el proyecto.

El objetivo principal del presente trabajo es proporcionar el diseño de un Plan Estratégico para el Centro Monseñor Romero de la Fundación Círculo Solidario para el incremento de los ingresos y ampliación de los servicios ofrecidos a la comunidad del Cantón San Roque, Municipio de Mejicanos, a través del cual el Centro Monseñor Romero contará con una guía para realizar de manera eficiente estrategias y actividades orientadas al incremento de los ingresos y permitan ofrecer más y mejores servicios a la comunidad.

Se realizó un diagnóstico del Centro Monseñor Romero, por medio de encuestas dirigidas a los empleados del Centro y miembros de la comunidad del Cantón San Roque, Municipio de Mejicanos y una entrevista dirigida al director de los proyectos de la Fundación Círculo Solidario.

La información obtenida a través del diagnóstico dio como resultado aspectos importantes, entre los cuales se mencionan los siguientes:

Que el nivel de escolaridad de los habitantes del cantón San Roque es bajo, ya que el 95.5% ha estudiado hasta noveno grado, lo cual está relacionado al nivel de ingresos que ellos perciben durante el mes debido a que la mayoría percibe ingresos menores a los \$288.00 dólares.

Además, se ven interesados en consolidar los comités de salud y fortalecerlos con comités de apoyo, esto indica que la salud es un tema de importancia para la población. Por lo anterior, se establece que si el Centro Monseñor Romero amplía los servicios de salud esto contribuirá a mejorar las condiciones de vida de la población.

El personal del Centro Monseñor Romero tiene las habilidades y comportamientos para desarrollar las actividades y si se fomenta el voluntariado, permitirá incrementar los servicios ofrecidos a las comunidades. También se estableció que el Centro Monseñor Romero es una entidad dependiente en la toma de decisiones de temas relacionados con la inversión y financiamiento, sin embargo la alta administración reconoce la necesidad de que este Centro se vuelva auto sostenible.

Con base en los aspectos antes mencionados se presentan las recomendaciones más relevantes:

El Centro Monseñor Romero debe de desarrollar proyectos de educación que permitan elevar el nivel de instrucción de los habitantes del Cantón San Roque a fin de proporcionar herramientas para aspirar a un mejor empleo mejorando así su calidad de vida.

El desarrollo de un programa de voluntariado entre los miembros de las comunidades beneficiadas con los proyectos puede permitir la consecución y seguimiento de los mismos.

Se debe de buscar fuentes de financiamiento que permitan convertir al Centro Monseñor Romero en una entidad independiente en la toma de decisiones, así también auto sostenible permitiendo a la Fundación Circulo Solidario el desarrollo de otros proyectos en otras comunidades del país.

Se deben de conformar grupos comunitarios que colaboren con el desarrollo de los programas de salud que impulsa el Centro Monseñor Romero a fin de que la gente se sienta comprometida y que tiene participación en los proyectos que se desarrollan.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico para incrementar los ingresos y ampliar servicios que el Centro Monseñor Romero ofrece a las comunidades del Cantón San Roque pertenecientes al municipio de Mejicanos.

La investigación se desarrolla en tres etapas, la primera contiene los conceptos generales que enmarca el trabajo como son administración, planificación ingresos, servicios, plan, y plan estratégico, así mismo describe el marco de referencia sobre las fundaciones sin fines de lucro y los antecedentes de la Fundación Circulo Solidario y el Centro Monseñor Romero.

En la segunda etapa, se describen los objetivos e hipótesis de la investigación, la metodología utilizada en la investigación para alcanzar los objetivos. Durante el desarrollo del segundo capítulo se determinó que los universos para la investigación se basarían en las unidades de análisis establecidas, las cuales son dirección de la Fundación Circulo Solidario, el personal del Centro Monseñor Romero y la población del cantón San Roque. Además, se describe el diagnóstico de la situación del Centro Monseñor Romero y los resultados obtenidos de los instrumentos de medición.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta del equipo de trabajo del plan estratégico para el Centro Monseñor Romero, este comprende las políticas, estrategias y el plan de implementación. También se propone una estructura organizativa dirigida específicamente para el Centro Monseñor Romero.

## **Capítulo I**

### **MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO, INGRESOS, SERVICIOS Y GENERALIDADES DEL CENTRO MONSEÑOR ROMERO DE LA FUNDACIÓN CIRCULO SOLIDARIO.**

#### **A. GENERALIDADES SOBRE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO; CENTRO MONSEÑOR ROMERO DE LA FUNDACIÓN CIRCULO SOLIDARIO.**

##### **1. GENERALIDADES SOBRE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.**

Se entenderá como fundación a las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.<sup>1</sup>

Se reconocerá como fundación sin fines de lucro aquella institución que no persiga el enriquecimiento directo de sus fundadores y administradores, por lo cual no podrán distribuir

---

<sup>1</sup> Art 19 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO, DECRETO N° 894. El Salvador.

beneficios, remanentes o utilidades entre ellos así como disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.<sup>2</sup>

## **2. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN CÍRCULO SOLIDARIO.**

### **2.1 HISTORIA INSTITUCIONAL**

Círculo Solidario de El Salvador es una organización sin fines de lucro promovida por la Comunidad católica Acción Solidaria. Tiene sus raíces en el Evangelio y la opción preferencial por los pobres. Pertenece a una red de ONG's del mismo nombre que está presente también en España, Perú y Filipinas, que trabaja solidariamente por la justicia y el desarrollo integral de las personas y las comunidades más empobrecidas.

Los orígenes de Círculo Solidario hay que vincularlos a la comunidad cristiana "Acción Solidaria", en Bilbao (España), que nació con dos ideales: el amor a Jesús y su seguimiento. Y con Jesús vienen los pobres. La palabra pobres incluye la caridad, la justicia y la acción social. Al principio son grupos diferentes, promovidos por el Padre Pachi Loidi y otros compañeros, que, al calor del Concilio Vaticano II, descubren que la misión encomendada por el Señor a sus seguidores es religiosa y social. Por ello trabajan en la evangelización y la acción solidaria.

Así en el año de 1995, como una iniciativa de Carlos Urriza, Iñaki Zudupe y Pachi Loide fundan lo que es Círculo Solidario en Trujillo (Perú), estos inician sus actividades con la colaboración de la comunidad cristiana y algunos voluntarios. Un año después de forma similar Pachi Loide con la

---

<sup>2</sup> Art 9 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO, DECRETO N° 894. El Salvador.

colaboración de Aitor Esteban crean Circulo Solidario El Salvador y Miguel Ángel Ramírez lo hace en Filipinas. Desde sus comienzos orientan sus actividades a las comunidades marginales como tarea prioritaria de la fundación.

En El Salvador unas de las primeras comunidades beneficiadas fue “El Tanque”, en Antiguo Cuscatlán. Poco tiempo después despliegan sus actividades a otras comunidades marginales del área metropolitana de San Salvador en las cuales se desarrollan actividades como: apoyo y orientación a juntas directivas, atención a la infancia, escuela de padres/madres, promoción del deporte, proyectos de infraestructura y servicios básicos, campañas de limpieza, etc.

La organización avanza rápidamente en la construcción de obras de infraestructura en comunidades donde carecen de los servicios básicos de agua, energía eléctrica, alcantarillado, etc. Se contratan los primeros empleados entre los mismos voluntarios. A medida que aumenta el volumen de las obras y la complejidad de los proyectos, se hace necesario contratar personal calificado y a tiempo completo. Los proyectos se van haciendo más integrales, de tal forma que a las obras de infraestructura se le añaden elementos educativos y de promoción comunitaria. Poco a poco se van creando los diferentes departamentos: proyectos, educación, promoción comunitaria, etc.

Actualmente, se encuentra presente en 7 municipios beneficiando a unas 17 comunidades marginales.



**Tabla No. 1****MUNICIPIOS Y COMUNIDADES EN LOS QUE CIRCULO SOLIDARIO SE ENCUENTRA PRESENTE DESARROLLANDO DIVERSOS PROYECTOS.**

<b>Municipios</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Nahuizalco</b>	La Milagrosa, La Tejera, Xochil Ixtatec y Tajcuilujlan
<b>Armenia</b>	Buenos Aires y San Antonio
<b>Ciudad Arce</b>	El Bosque, Colonias Unidas, La Esperanza y El Cafetalito
<b>Colón</b>	Villa Madrid, El Botoncillal
<b>San Salvador</b>	Peralta, Altos de Jardines
<b>Ayutuxtepeque</b>	Cantón El Zapote
<b>Mejicanos</b>	Cantones Chancala y San Roque

Fuente: Elaboración Propia del grupo

Actualmente, Circulo Solidario El Salvador cuenta con ocho departamentos: Administración, Proyectos, Voluntariado, Promoción Comunitaria, Educación, Salud, Género y Comunicaciones.

Ver anexo No. 1

## **2.2 FILOSOFÍA DE LA FUNDACIÓN CÍRCULO SOLIDARIO**

- **Misión**

Fomentar el voluntariado y la solidaridad en favor de los más empobrecidos, combatiendo la pobreza y sus causas, generando ciudadanía activa y solidaria, y potenciando además el desarrollo humano, material y espiritual, sostenible y con enfoque de género, en las comunidades urbano marginales y rurales en El Salvador.

- Visión

Círculo Solidario de El Salvador es una organización sólida, experimentada y auto sostenible, que aspira al desarrollo sostenible, con equidad de género, de nuestro País, a través de: Un voluntariado firme y comprometido.

Un equipo humano con los mismos horizontes, ideales y valores. Acompañamiento a Comunidades donde las mujeres y los hombres se estén transformando en líderes de sus propios procesos de desarrollo humano integral. Propiciando y participando en esfuerzos concertados, con otros movimientos sociales e instituciones públicas, para la superación de la pobreza y la sensibilización social a favor de la justicia y la transformación social.

- Cualidades y Valores

La Fundación Circulo Solidario busca fomentar entre sus miembros cualidades y valores, los cuales contribuyan para el logro de los objetivos para los cuales fue creada, entre ellos podemos mencionar:

- ✓ Solidaridad
- ✓ Igualdad
- ✓ Cercanía a los empobrecidos/as
- ✓ Apertura
- ✓ Receptividad

- ✓ Con los pobres y no para los pobres
- ✓ Credibilidad y honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Humanista

### **2.3 CENTRO MONSEÑOR ROMERO**

El centro de formación "Monseñor Romero", conocido también como "San Roque", es un espacio de desarrollo para unas mil quinientas familias que viven en el triffinio entre los municipios de Ayutuxtepeque, Mejicanos y Apopa, del área metropolitana de San Salvador.

El terreno se adquirió hace casi cinco años. Poco a poco se ha ido construyendo su infraestructura. Actualmente, el centro cuenta con una clínica de atención médica, un área administrativa para los diferentes programas, dos salones para talleres vocacionales, espacios para usos múltiples y una cancha de fútbol sala. Se ha convertido en un centro de referencia y de esperanza de desarrollo para muchas familias empobrecidas de las faldas del volcán de San Salvador.

Ha sido el centro de operaciones de varios proyectos que se han ejecutado en las comunidades, como:

- Electrificación,
- Pavimentado de calles,
- Campañas médicas,

- Proyectos de salud y contra la violencia de Género,
- Programas y actividades con jóvenes,
- Talleres vocacionales y otros en los que se ha acompañado a las familias.

## **B. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

#### **1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La administración según Terry George R. y Otros se puede definir como un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.<sup>3</sup>

Dentro del presente trabajo se entenderá como planificación los siguientes conceptos:

La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.<sup>4</sup>

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

---

<sup>3</sup> Terry, George R. y otros; "Principios de Administración"; México 1987; Tercera Edición; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., página 22.

<sup>4</sup> Terry, George R. y otros; "Principios de Administración"; México 1987; Tercera Edición; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., página 195.

## 2. PLANIFICACIÓN

### 2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Es un modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas y tiempo de ejecución.<sup>5</sup> Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

### 2.2 TIPOS DE PLANES

Los planes se pueden clasificar en:

a. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.<sup>6</sup> En un plan estratégico se fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.

---

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org>

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrategico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrategico)

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.<sup>7</sup>

Plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <hoy> (es decir, en el momento que se ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia en los que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (accionistas).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artenio; "La Elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral"; España 2005; Edición Díaz de Santos; página. 7

<sup>8</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José María; "Plan Estratégico en la Práctica"; España 2003; Esic Editorial; página 25.

FIGURA 1

## METODOLOGÍA DE LA FASE DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Croquisplanestrategico.jpg>

#### b. Plan Táctico

Incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

#### c. Plan Operativo

Implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible. Los planes operativos son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina, etc.) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:



- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

### **3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Cuando Aníbal (247 A.C. – 183 A.C.) planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.<sup>9</sup>

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”.

---

<sup>9</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default5.asp)

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo, las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema.

En 1954 Peter Drucker opina que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

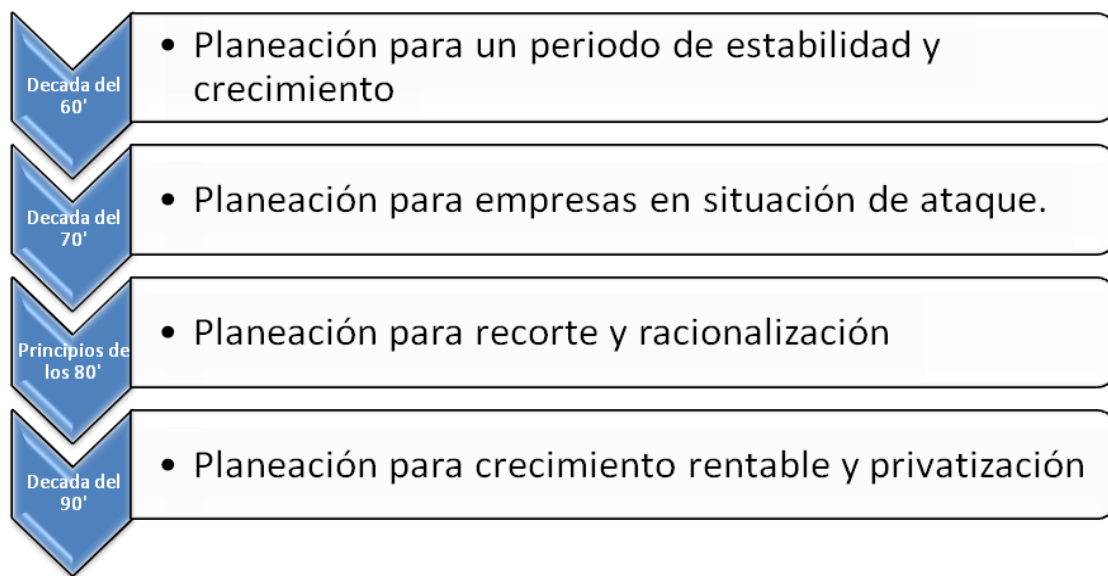
Alfred Chandler (1962) dice que “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

Henry Mintzberg establece que “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60', el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

FIGURA 2

## DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: Elaboración propia del Grupo.

### 3.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir, desarrollar y generar utilidades satisfactorias.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se ha demostrado que si la alta administración define eficientemente la misión de su organización estarían en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Así mismo, la planificación estratégica ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias, y supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Además, ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Esta es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un gerente puede:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado, y
- Se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según se desea.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

### **3.4 PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### **3.6 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación se mencionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores:

#### **A. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

**B. Marwin Bower**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de Metas
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

**C. Carlos Gómez Pardo**

Modelo de planeación estratégica

1. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles.
2. Acción Inmediata.



3. Clasificación de los objetivos de la empresa.
4. Conocer el entorno.
5. Conocer las expectativas.
6. Valores de las alternativas.
7. Preparación e implementación.

#### D. Harold Koontz

##### Modelo de planeación estratégica

1. Los diversos insumos organizacionales
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de Alta Gerencia.
4. Objetivos de la Empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación e implementación.

#### E. Michael E. Porter

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

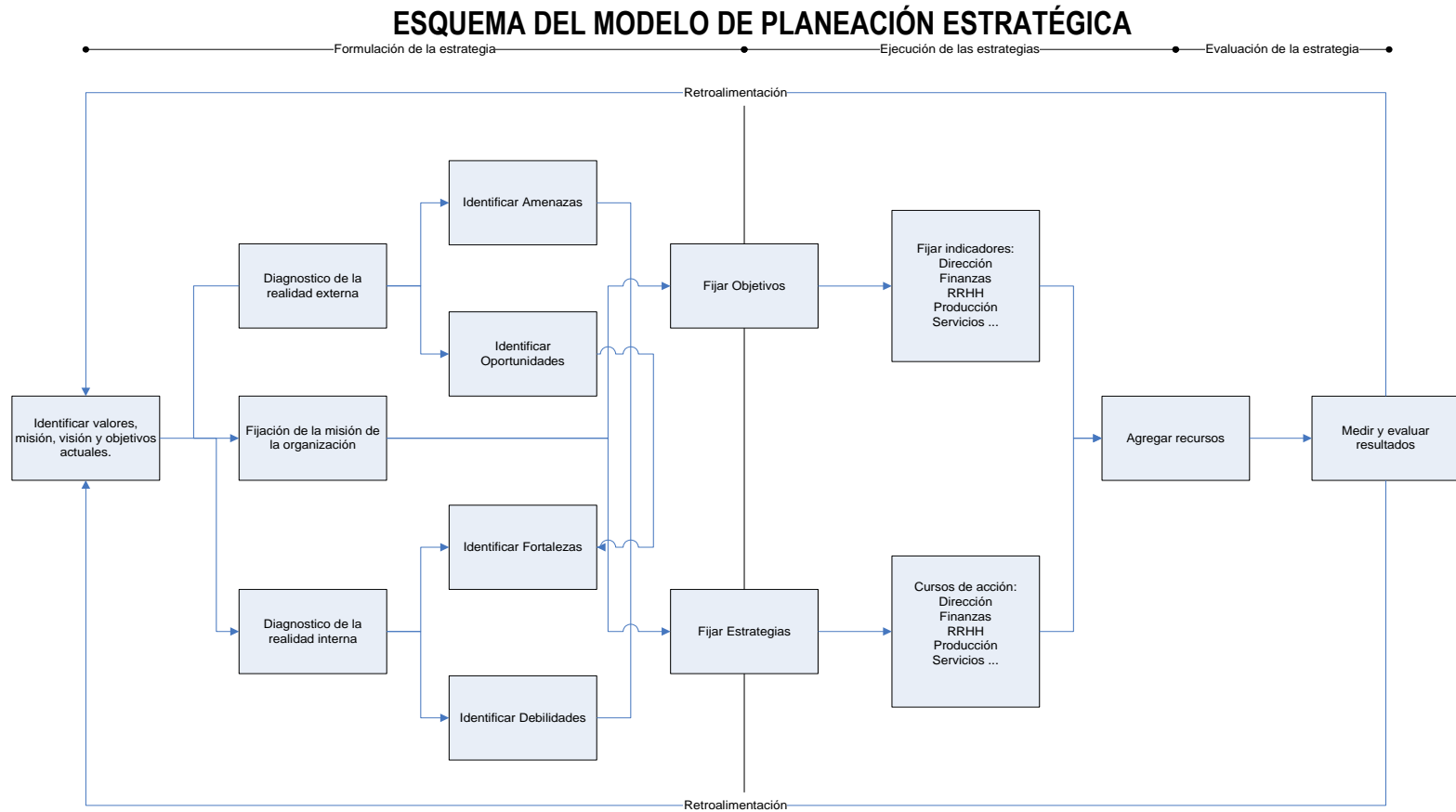
Existen diferentes Modelos de planeación estratégica, los cuales dependen del autor y el enfoque que este haya abordado, para la investigación y el plan estratégico administrativo a proponer se usara el modelo de Oliveria, E. H.(2006), debido a que la finalidad del Centro Monseñor Romero es de carácter social.

Oliveria describe la planificación estratégica como un proceso secuencial de cinco pasos los cuales son:

1. Elaboración de la filosofía de la organización, la cual se expresa en su visión, misión y declaración de valores.
2. Un diagnóstico situacional en el cual se evalúa tanto el ambiente externo como interno de la organización, el cual se puede realizar utilizando la herramienta de análisis FODA, que consiste en la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en las que se encuentra y expone la organización.
3. Determinación de los objetivos estratégicos de la organización.
4. La selección de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas, que permitan la neutralización de las debilidades para aprovechar las oportunidades de la organización y contrarrestar las amenazas a las que se ve expuesta la organización.

5. Preparación para la implementación del plan concerniente a un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de la organización.

FIGURA 3



Fuente: Dirección Estratégica Educación Continua On Line L.S.

### 3.7 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA

Oliveria desarrolla un modelo de planeación estratégica en cinco pasos, los cuales se pueden desglosar en sub-pasos que se reflejan en la figura 3, y estos se describen de la siguiente forma:

**a. Elaboración de la filosofía de la organización.**

Esta se compone de la Misión, Visión y valores los cuales plantean la dirección hacia donde se dirigirán los esfuerzos en conjunto de toda la organización.

La misión define el propósito que persigue una organización, contestando la pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en el negocio? Una vez contestada esta pregunta la organización está lista para definir en donde se quiere encontrar en el futuro, descrito en su visión. Y los valores que describen las directrices de la conducta de la organización han de seguir para lograr tanto su misión y visión.

**b. Diagnóstico de la realidad externa.**

Este es un paso muy importante ya que permite la identificación del ambiente en el que se desarrolla la organización, el cual permite reconocer dos aspectos relevantes para la formulación de las estrategias como son la identificación de las oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas por la organización y las amenazas de las que la organización debe buscar protegerse.

**c. Diagnóstico de la realidad interna.**

En este paso se describen los recursos humanos, infraestructura, maquinaria y otros con los que cuenta la organización.

La identificación de fortalezas y debilidades son parte de este proceso de la identificación de los recursos, se entenderá como fortalezas a todos aquellos recursos que la

organización posee y de los cuales hace buen uso. Y las debilidades que son todos aquellos recursos que carece o hace un mal manejo.

**d. Fijación de objetivos.**

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la organización, esta deberá de realizar una revaluación de sus objetivos en las diferentes áreas en las que se desarrolla la organización, ya sea que se necesite modificar, mantener o reorientar de acuerdo a la realidad en la que la organización realiza sus operaciones.

**e. Fijación de estrategias.**

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocios y funcional. Es necesario desarrollar y evaluar el tipo de estrategia a implementar, los cuales se describen a continuación:

- i. Estrategia de estabilidad: este tipo de estrategia no busca cambios significativos dentro de las organizaciones.
- ii. Estrategia de crecimiento: esta estrategia busca elevar el nivel de las operaciones de la organización, ya sea un incremento en los ingresos, número de empleados u otros.
- iii. Estrategias de concentración: busca reducir las actividades de la organización en diferentes operaciones.
- iv. Estrategia de combinación: esta estrategia persigue simultáneamente dos o más estrategias de crecimiento y estrategias de concentración.

**f. La implementación de la estrategia.**

Este paso implementa la estrategia diseñada agregando los recursos de la organización identificados en los pasos anteriores.

#### **g. Medir y evaluar los resultados**

Este es el último paso de la planeación estratégica, es aquí donde se mide que tan efectivas han sido las estrategias aplicadas y que ajustes han sido necesarios.

### **C. INGRESOS**

Para efecto de la presente investigación los conceptos y demás elementos mencionados se orientaran a Instituciones sin fines de lucro ya que son consideradas como unidad de estudio.

#### **1. DEFINICIÓN DE LOS INGRESOS**

Se entenderá como ingresos a todos aquellos fondos de efectivo o de bienes que recibe la organización para llevar a cabo su operatividad. Estos ingresos pueden ser generados por venta de servicios, donaciones u otros.<sup>10</sup>

#### **2. CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS**

Los ingresos se pueden clasificar en ordinarios y extraordinarios. Los ingresos ordinarios son aquellos que se obtienen de forma habitual; por ejemplo el salario de un trabajador que se ocupa en un trabajo estable, o las ventas de una empresa a un cliente que compra periódicamente o de forma habitual. Los ingresos extraordinarios son aquellos que provienen de acontecimientos especiales; por ejemplo un negocio inesperado por parte de una persona o una emisión de bonos por parte de un gobierno.

---

<sup>10</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos.htm>

### 3. FUENTES DE INGRESOS

Las entidad sin fines de lucro es un conjunto de medios humanos (contratados y voluntariado) materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes y servicios para satisfacer necesidades de comunidades.

Gestionar las fuentes de ingresos exige responsabilidad, se emplea debidamente “optimizar” los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que se haya establecido. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes atiende, que podría verse desamparadas.

Las fuentes de ingresos poseen características específicas que tienen relación con lo siguiente:

- Experiencia en marketing, publicidad o ventas.
- Participación en organizaciones ciudadanas, ya sea como voluntario o en puestos remunerados.
- Conocimientos en técnicas de comunicación, marketing directo y relaciones públicas.
- Habilidades interpersonales, en especial para comunicarse de forma persuasiva.
- Formación en ética profesional.

Para desarrollar una estrategia efectiva, resulta fundamental la comprensión tanto de la organización en cuestión como lo que le impulsa a captar fondos, sus necesidades concretas.



Conocimiento profundo de la organización y cómo está posicionada en el sector de las ONG's, así como del vínculo existente entre el trabajo que realiza y la mejor forma de financiarlo.

Deben elaborar una línea de argumentación para pedir fondos de cara a un acto o una campaña en concreto. Dicha argumentación debe basarse en la misión de la organización.

La concepción de una buena propuesta para un destinatario adecuado y una presentación atractiva constituyen los ingredientes clave de su éxito. Los recaudadores de fondos deben saber qué pedir, a quién, por qué canal y de qué forma. Para ello deben conocer diversas formas de comunicación: oral, escrita electrónica, audiovisual, etc.

Se deberá establecer para las fuentes de financiamiento, criterios claros que permitan la generación efectiva de este recurso, a través de:

- Descripción del propósito fundamental de la Fundación así como los valores que guían el trabajo a desarrollar.
- Exponer la naturaleza de las necesidades para desarrollar como fundación y llevar a cabo sus programas, incluyendo los costos económicos necesarios para sufragarlas.
- Comunicar de acuerdo con la estrategia de la organización.
- Identificar las fuentes de ingresos más adecuadas a las necesidades existentes en cada momento.
- Preparar una línea de argumentación convincente.<sup>11</sup>

Se establecen como fuentes potenciales para el financiamiento de proyectos para organizaciones sin fines de lucro en El Salvador los siguientes:

---

<sup>11</sup> Agustín de Asís y otros, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas, Fundación Luis Vives.

- Gobierno central (a través de porcentaje destinado a las municipalidades de los municipios)
- Municipalidades
- Empresas del sector privado en carácter de responsabilidad social.
- Donaciones privadas
- Cuotas socios
- Particulares

## **D. SERVICIOS**

### **1. DEFINICIÓN DE SERVICIOS**

En Economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

En los últimos años se ha abierto un debate extenso y profundo sobre el papel que deben desempeñar las empresas en un mundo cada vez más globalizado en donde los problemas sociales, económicos y ambientales crecen en complejidad, impacto y extensión. Son cada vez menos las voces que abogan por una visión unidimensional y cortoplacista en que la única obligación de las empresas es la creación de valor para sus accionistas, de forma gradual y a

consecuencia de las preocupaciones, demandas y expectativas desde distintos sectores de la sociedad.

La colaboración y coordinación que empresas pueden suponer para las ONG's constituyen nuevas fuentes de ingresos a través de los servicios que se puedan desarrollar, con apoyos técnicos especializados, mayor visibilidad así como maneras más creativas e impactantes para difundir su mensaje y promover el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos. Sin embargo, muchas entidades no lucrativas son reticentes a explorar en este tipo de colaboraciones por desconocimiento, falta de experiencia y los apoyos necesarios para llevar a buen cabo estas colaboraciones.

## **2. CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS**

Existen diversas percepciones acerca de lo que son los servicios y de la manera en cómo se clasifican. Por ejemplo, algunos autores conciben los servicios superiores, los servicios a los particulares (comercio al detalle, cines, teatros, hoteles, restaurantes, etc.), los servicios a las empresas (sociedades de transporte, instituciones financieras, servicios especializados, etc.) y servicios públicos (escuelas, universidades, hospitales, administraciones públicas, etc.) (Polèse, 1998), otros más, como servicios superiores (servicios financieros y servicios a las empresas) y servicios al consumidor (servicios de educación, salud, bienestar, de recreación, personales, técnicos, etc.) (Pérez, et al., 1996).

TABLA 2.

## CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIO

<b>Servicios</b>	<b>Superiores</b>	Financieros: Son aquellas instituciones cuya actividad principal gira en torno al sistema monetario y sus variantes.
		A las empresas: Son aquellas que se brindan como apoyo a las empresas morales o físicas, siendo muy especializados como la consultaría, publicidad entre otros.
	<b>Al Consumidor</b>	De educación, salud y bienestar: Se incluye a Universidades, escuelas, hospitales entre otros.
		De recreación: Se incluyen todos aquellos centros de recreación como clubs, bares, hoteles, restaurantes, etc.
		Personales: Compuesta por las estéticas, tintorerías, etc.
		De reparación: no solo se dirigen a los consumidores si no que muchas veces a las empresas.
		Otros.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

La clasificación anterior surge del análisis de la información obtenida en diferentes sitios web.

Con la clasificación anterior, podemos establecer para efecto de la presente investigación, que los servicios orientados a las Organizaciones sin fines de lucro son las que se encuentran dentro de la categoría de servicios de consumo.

Para el Gobierno de El Salvador los servicios prioritarios y que son parte de los compromisos de asistencia y desarrollo social en el país son: Atención integral en salud y nutrición a la mujer durante el embarazo, parto y puerperio, atención integral en salud y nutrición a niños y niñas menores de 10 años, prevención y diagnóstico temprano de cáncer cervico uterino y mamario, fomento a la paternidad y maternidad responsable, atención de las principales causas de morbilidad en grupos de riesgo, promoción y fomento de la salud de la familia y su medio ambiente, vigilancia y control epidemiológico en el ámbito familiar y comunitario y fortalecimiento de la comunidad y fomento de la participación ciudadana y controlaría social.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OPORTUNIDADES Y LIMITANTES DEL CENTRO MONSEÑOR ROMERO Y SERVICIOS DEMANDADOS POR LA COMUNIDAD SAN ROQUE.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las comunidades que se encuentran en pobreza o extrema pobreza a raíz de la difícil situación socio económica que atraviesa El Salvador, los hace vulnerables al no poseer los medios y/o los recursos necesarios para tener una calidad de vida digna, por lo cual dichas comunidades requieren ayuda del Estado y de otras instituciones que les brinden el apoyo necesario y oportuno para enfrentar de forma equilibrada la situación en la que viven.

La Fundación Circulo Solidario nace con el objetivo de ejecutar proyectos que fortalezcan y contribuyan al desarrollo de las comunidades más vulnerables de la sociedad, es en este sentido que las personas mejoran su calidad de vida accediendo a diferentes oportunidades de empleo por medio de los talleres vocacionales, así también por medio de las campañas y asistencias medicas para mejorar su estado de salud, entre otros beneficios comunitarios.

Al diseñar un plan estratégico se lograra la generación de Ingresos el cual será de mucha utilidad para la Fundación Circulo Solidario, ya que permitirá conocer cuáles pueden ser las alternativas de ingresos con las que cuenta el Centro Monseñor Romero. Además, en el desarrollo de esta investigación se identificaran las oportunidades y limitantes para ampliar e incrementar los

servicios brindados utilizando al máximo la infraestructura, equipo instalado y recurso humano contratado y voluntariado.

El planteamiento del problema queda de la siguiente forma: ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico para el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario contribuirá al incremento de los ingresos y ampliación de los servicios ofrecidos a la comunidad del cantón San Roque, Municipio de Mejicanos?

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario que contribuya al incremento de los ingresos y ampliación los servicios ofrecidos a la comunidad del cantón San Roque, Municipio de Mejicanos.

### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Realizar un diagnostico situacional que permita la identificación de las unidades estratégicas de negocio del Centro Monseñor Romero.
- b) Definir las estrategias que contribuyan al incremento de los ingresos y ampliación de servicios del Centro Monseñor Romero.
- c) Elaborar un plan de acción que permita la implementación satisfactoria y adaptable a las condiciones del personal del Centro Monseñor Romero.

## **C. HIPOTESIS**

### **1. HIPOTESIS GENERAL**

El diseño de un Plan Estratégico para el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario contribuirá al incremento de los ingresos y ampliación de los servicios ofrecidos a la comunidad del cantón San Roque, Municipio de Mejicanos.

### **2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- a) La elaboración de un diagnostico situacional permitirá la identificación de las unidades estratégicas de negocio del Centro.
- b) La definición de estrategias permitirá el incremento de los ingresos y ampliación de servicios del Centro.
- c) Un plan de acción acorde a las necesidades de la institución permitirá ejecutar satisfactoriamente las estrategias a desarrollar, así como la adaptación del personal a estas.



## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto supone que las conclusiones sigue necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera<sup>12</sup>.

Por lo anterior, el método que se aplicará en la investigación es el deductivo, el cual parte de un planteamiento general a lo específico.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

“El tipo de investigación a utilizar será el descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.<sup>13</sup>

En la investigación se han seleccionado una serie de variables que intervienen en el proceso de las actividades del Centro Monseñor Romero y estas se miden independientemente para describir la problemática de interés.

---

<sup>12</sup> <http://definicion.de/metodo-deductivo/>

<sup>13</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros; "Metodología de la Investigación", México 2001, Segunda Edición McGraw Hill.

### **3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación será no experimental - transeccional. La investigación no experimental tratar de no hacer variar intencionalmente las variables independientes, es decir es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

El tipo de diseño no experimental utilizado en la investigación es transeccional (transversal) descriptivo, debido a que hemos indagado la incidencia y las acciones de las variables en estudio.

La utilidad y propósito principal de dicha investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

### **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. De acuerdo a su origen las fuentes de información que se tomaran en cuenta en la investigación serán las siguientes:

#### **4.1 FUENTES PRIMARIAS**

Son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población.

Las principales técnicas de investigación de campo para obtener la información necesaria serán: la entrevista dirigida a los directivos, la encuesta a los habitantes de la comunidad y al personal del Centro Monseñor Romero.

#### **4.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Su fuente principal de consulta lo constituye información ya procesada, es decir, que se utilizarán datos bibliográficos, lo cual permite desarrollar la investigación dándole un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como: libros, tesis, folletos, website y datos estadísticos proporcionados por el Centro Monseñor Romero y/o la Fundación Circulo Solidario. Esta técnica complementa a las de campo y sirve de base para efectuar el análisis del problema.

### **5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se consideran a todas las herramientas utilizadas para captación de información que permitirá la construcción del presente documento, entre las técnicas utilizadas se destacan las cualitativas (lectura y análisis de documentos y entrevistas realizadas a actores involucrados), y por otro lado las cuantitativas en la que se destacan la encuesta que contiene las variables relevantes de la investigación.

Las técnicas que se utilizará para la recopilación de la información necesaria para la presente investigación serán:

- La encuesta estructurada: La recolección de la información se realizara a través de cuestionarios estructurados para generar información cuantitativa, con el propósito de conocer e identificar las necesidades de la comunidad, así como los servicios potenciales que tiene el Centro Monseñor Romero. Las encuestas se realizaran en forma directa con los sujetos de estudio. Ver anexo No. 2
- La entrevista: la información a recolectar se hará por medio de una serie de preguntas estructuradas, las cuales serán dirigidas al personal directivo de la Fundación Circulo Solidario. Ver anexo No. 3

## **6. UNIDADES DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis corresponde a la entidad o entidades que representa el objeto de estudio de una investigación. En la presente investigación las unidades de análisis están conformadas por:

### **1. Dirección de la Fundación Circulo Solidario**

Es una unidad de análisis debido a que establecen los lineamientos de acción a seguir para todos los proyectos que como institución ejecutan, los cuales están basados en la filosofía de la institución. Por lo tanto, es de interés conocer los fundamentos para lograr alcanzar el objetivo de la investigación.

### **2. Personal del Centro Monseñor Romero**

Se considera como personal del Centro Monseñor Romero a los empleados contratados y al voluntariado que colabora en las actividades de los proyectos que el Centro desarrolla y es una

unidad de análisis ya que conoce las necesidades del Centro y las comunidades con quienes trabajan.

3. Comunidades del Cantón San Roque

Está compuesta por los habitantes que residen en el Cantón San Roque del municipio de Mejicanos que son beneficiados con los proyectos desarrollados por el Centro Monseñor Romero; por lo anterior, es considerado como unidad de análisis.

## **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

### **7.1 UNIVERSO**

El universo se establecerá para cada una de las unidades de análisis en estudio.

1. Dirección de la Fundación Círculo Solidario.

Se constituye fundamentalmente por: el Director general de proyectos de la Fundación.

2. Personal del Centro Monseñor Romero

La población que se reconocerá como universo está conformado por 11 personas que son el número de personas que laboran actualmente en el Centro Monseñor.

3. Comunidades del Cantón San Roque

La población que se tomara como universo en esta unidad de análisis estará constituida por 8,423 personas<sup>14</sup> las cuales conforman el número de habitantes del Cantón considerado como unidad de análisis.

## 7.2 MUESTRA

Solo se le determinara muestra para la unidad de análisis que está conformada por los habitantes del Cantón San Roque, ya que las otras dos unidades de análisis se realizara un censo debido a que el universo que las conforman es limitado.

Determinación de la muestra de los habitantes del Cantón San Roque.

El tamaño de la muestra se determinara de forma estadística para una población considerada infinita por lo cual se utilizara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * PQ}{e^2} ; \text{Donde:}$$

N = Número de muestra

A = Nivel de confianza

$Z_{\alpha}$  = Resultado de 1-  $\alpha$ , en función de una distribución normal.

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de Fracaso

E = Error permitido

---

<sup>14</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc). *VI Censo de Población y V de Vivienda 2007*. El Salvador. Abril 2008.

Los datos para determinar la muestra de los habitantes del Cantón San Roque son los siguientes:

$$A = 95\%, \text{ para lo que corresponde un } Z =$$

$$1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.8 \%$$

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2}$$

Desarrollando fórmula:

$$n = \frac{3.84 * 0.25}{0.0064}$$

$$n = \frac{0.96}{0.0064}$$

$$n = 150$$

La muestra con la que se trabajara será de 150 personas las cuales se distribuirán de forma aleatoria entre las diferentes comunidades que conforman el Cantón San Roque.

## **8. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la presente investigación se basará en la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas dirigidas al nuestro objetos de estudio.

Las limitaciones que hemos detectado en esta investigación:

1. La Fundación Circulo Solidario no tiene mucha información sobre la población beneficiada en el Cantón San Roque.
2. Las limitaciones que tienen las encuestas y entrevistas tales como: requiere de mucho tiempo y el costo es alto, la presencia del encuestador muchas veces impulsa a dar una información errada.

## **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO**

### **1. HABITANTES DEL CANTÓN SAN ROQUE**

El estado civil de quien le corresponde la jefatura tiene los porcentajes más altos dentro de las categorías de casado 37% y de unión libre con 38.8%, respectivamente. (Ver pregunta 2, cuadro y gráfico 12, página 59). La unión libre es una forma de convivencia muy común en nuestro país y con mayor frecuencia se encuentra en las zonas rurales.

Entre las ocupaciones del jefe de hogar nos encontramos con una variada gama de profesiones entre las que sobresale con un mayor porcentaje el obrero especializado 20%, empleado 18% y obrero no especializado 16%, lo que puede ser reflejo de la baja escolaridad. En lo que respecta al cónyuge, el porcentaje más alto es el de ama de casa con un 56%, vendedora (sector informal)



12%, empleado 9%, predominantemente el hombre es el principal proveedor monetario de la familia.<sup>15</sup>

El ingreso mensual debido al tipo de trabajo y a la preparación de los habitantes se considera es bajo con un 89% de los encuestados(as) tienen ingresos iguales o menores a los \$288.00 y sólo el 11% tienen ingresos superiores a esta cantidad. En el caso de los cónyuges el porcentaje más alto es el que no reciben ningún tipo de ingresos con un 64.93%, el 34.33% reciben ingresos iguales o menores a \$288.00 y solo el 0.74% supera esta cantidad, lo cual es lógico considerando que la mayoría son mujeres amas de casa. (Ver pregunta 3, cuadro y gráfico 13, página 60)

Con respecto a negocios propios que existen en la zona, solo el 84% respondió que no. Solamente el 16% de la población, poseen negocio propio. De estos, el 73% inició su negocio con capital propio y en menor cantidad el 22% lo obtuvo de micro-créditos. Este porcentaje tan bajo se debe, en la mayoría de los casos, a que la población tiene muchas dificultades para acceder a este tipo de créditos por los requisitos exigidos por las instituciones, los intereses y las altas cuotas. De las familias que poseen negocios el 76% no ha comprado ningún tipo de maquinaria y el 24% sí lo ha hecho. En la mayoría de los casos porque los negocios que tienen no la necesitan, como por ejemplo las tiendas. El 82% de la población que ha comprado maquinaria lo ha hecho con fondos propios, solo el 9% lo hizo mediante un micro-crédito. Esto, nuevamente, pone de manifiesto el bajo acceso a estas fuentes de financiamiento.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Dato proporcionado por la Fundación Circulo Solidario.

<sup>16</sup> Dato proporcionado por la Fundación Circulo Solidario

El nivel de escolaridad de quien corresponde la jefatura del hogar se encuentra de la siguiente forma: el 95.5% sólo estudió hasta noveno grado; el 3.8% curso el bachillerato y el 0.3% tiene alguna instrucción técnica. Así mismo, el cónyuge del o la jefa de hogar se encuentra en igual o peor condición ya que el 96.43% sólo estudio hasta noveno grado, el 1.79% bachillerato y el 0.71% tiene alguna instrucción técnica. (Ver pregunta 4, cuadro y gráfico 14, página 61)

El nivel de escolaridad del o la jefa de hogar es un condicionante del nivel de vida que lleve la familia, ya que en la mayoría de los casos en nuestro país es quien provee únicamente a la familia. Así mismo, mientras menor sea su preparación así también serán las oportunidades de conseguir un empleo bien remunerado.

Los principales problemas que afectan a la población en orden de prioridad se encuentran pocas oportunidades de empleo, poco acceso a la salud, falta de servicios básicos (agua y energía eléctrica), desnutrición infantil, contaminación ambiental y delincuencia.<sup>17</sup> Por lo anterior, se puede comprender que la falta de oportunidades de empleo se relaciona con el nivel de escolaridad que tienen los encuestados y que la falta de acceso a servicios de salud podría afectar el desarrollo de los habitantes.

Como estrategias para el desarrollo de la población, se proponen tres principales, las cuales son fortalecer la organización comunitaria, consolidar los comités de salud existentes y fortalecerlos con comités de apoyo, y coordinar con la unidad de salud y la alcaldía municipal.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Dato proporcionado por la Fundación Circulo Solidario

<sup>18</sup> Dato proporcionado por la Fundación Circulo Solidario

## 2. PERSONAL DEL CENTRO MONSEÑOR ROMERO

La filosofía empresarial con la que cuenta el Centro es la establecida por la Fundación Circulo Solidario. El Centro Monseñor Romero cuenta con herramientas de gestión empresarial como son plan operativo, plan estratégico institucional y presupuesto; lo anterior indica que la administración tiene conocimiento de la importancia del logro de los objetivos. Sin embargo, el plan estratégico es a nivel institucional, no se cuenta con un plan propio para el Centro.

El 55% del personal considera que existe una distribución eficiente entre el personal y el tipo de servicio que se brinda, y el 36% considera lo contrario. Esto puede tener relación con la falta de voluntariado en el Centro, ya que si se tiene personal voluntariado se podría distribuir ciertas actividades a este personal. (Ver pregunta 5, cuadro y gráfico 5, página 52)

El 73% de las personas encuestadas considera que el personal del Centro tiene habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar las tareas asignadas en el Centro, esto señala que el Centro posee un adecuado personal para el desempeño de sus funciones, lo cual favorecerá en la ampliación de los servicios a ofrecer. En igual porcentaje, los y las encuestadas consideran que en el Centro existe un buen ambiente de trabajo y que el personal está motivado. (Ver pregunta 6, cuadro y gráfico 6, página 53)

El personal conoce de los servicios que ofrece el Centro en forma general, ya en específico solo conocen los que se relacionan con cada una de las áreas en las que desarrollan sus actividades.

Según las personas encuestadas el 91% considera que el Centro tiene la capacidad de generar ingresos por medio de la ampliación de servicios. Adicionalmente, el Centro cuenta con apoyo de instituciones públicas y privadas. (Ver pregunta 9, cuadro y gráfico 9, página 56)

### **3. DIRECCIÓN DE LA FUNDACIÓN CÍRCULO SOLIDARIO**

El Centro Monseñor Romero es un proyecto de la Fundación Circulo Solidario, la toma de decisiones de aspectos logísticos y operativos de la administración del Centro la realiza la administración del Centro, temas relacionados a inversión son decisiones que las toma la dirección de la Fundación.

La Fundación ha visto la necesidad de generar una auto sostenibilidad del Centro, por medio de la ampliación de servicios, especialmente el alquiler de local y cancha; y que estos ayudarán a generar beneficios a la población.

### **F. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la tabulación de los datos se utilizó la tabulación simple y manual debido a la naturaleza pequeña de datos a contabilizar.

Se presentaron los cuadros de tabulación con su frecuencia y porcentaje, así como su respectivo gráfico, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos y facilitar el análisis e interpretación.

## 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS TABULACIONES DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CENTRO SAN ROQUE.

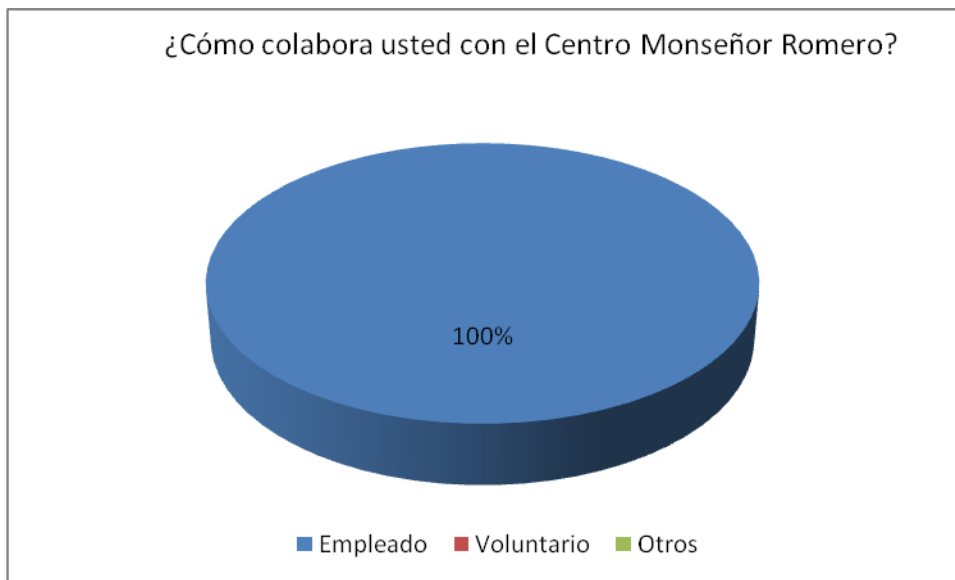
### 1. ¿Cómo colabora usted con el Centro Monseñor Romero?

**Objetivo:** Identificar el estado laboral que tiene el personal dentro del Centro Monseñor Romero.

**Cuadro No. 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empleado	11	100%
Voluntario	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	11	100%

Gráfico No. 1



**Comentario:** El 100% de las personas que colaboran con el centro actualmente son empleados del mismo.

**Hallazgo:** El Centro Monseñor Romero no cuenta con personal voluntario que ayude con los servicios que ofrece a la comunidad, siendo este un factor que incide a no poder ampliar los servicios, así también para brindar mejores oportunidades a las personas beneficiarias del proyecto.

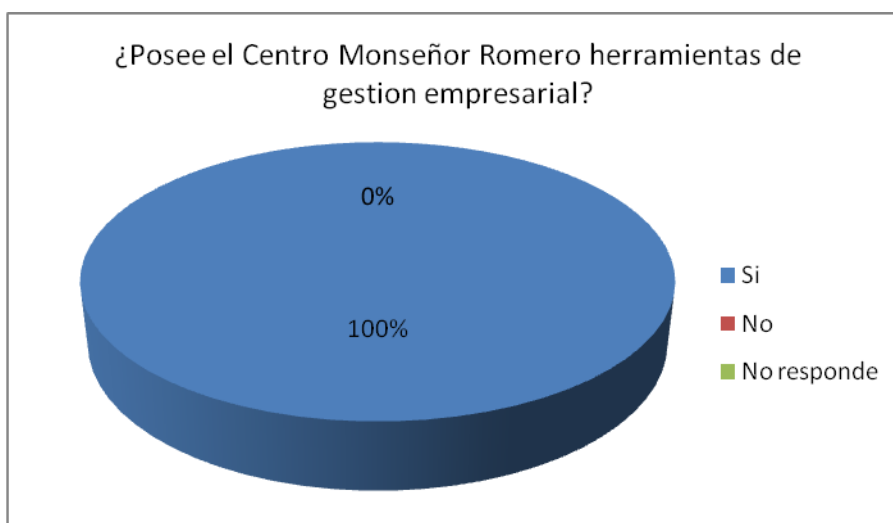
## 2. ¿Posee el Centro Monseñor Romero herramientas de gestión empresarial?

**Objetivo:** Determinar si el personal conoce de las herramientas utilizadas para una buena de gestión empresarial que son utilizadas en el Centro Monseñor Romero.

**Cuadro No. 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
No responde	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 2**



**Comentario:** El 100% del personal conoce de las herramientas de gestión empresarial utilizadas en el Centro Monseñor Romero.

**Hallazgo:** Se reconoce la importancia de las herramientas de gestión empresarial y de la ayuda que estas proporcionan a alcanzar los objetivos, así también de que estas son del conocimiento de todo el personal.

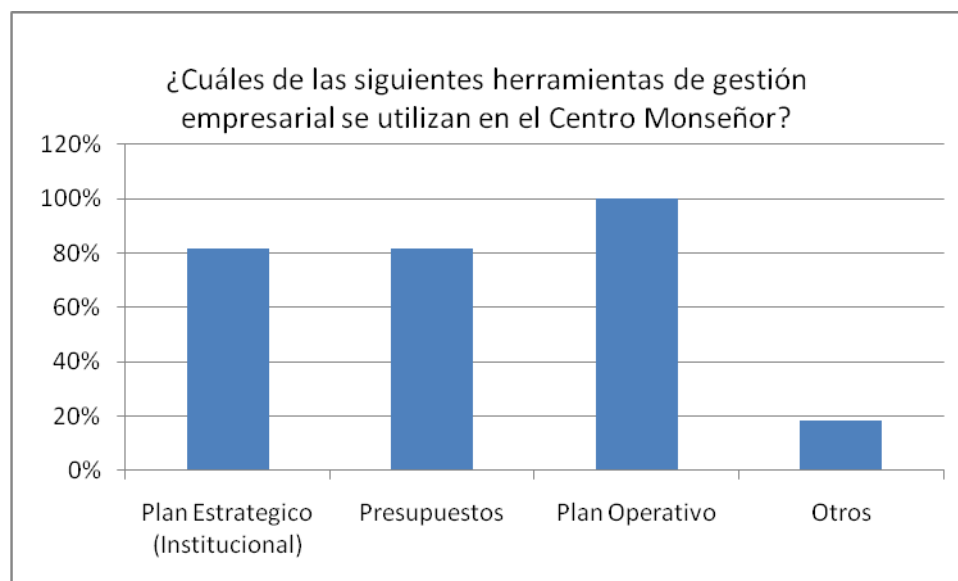
3. **Si su respuesta anterior es Si; ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión empresarial se utilizan dentro del Centro Monseñor Romero?**

**Objetivo:** Conocer las herramientas que el Centro Monseñor Romero posee para la gestión de sus actividades.

**Cuadro No. 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Plan Estratégico (Institucional)	9	82%
Presupuestos	9	82%
Plan Operativo	11	100%
Otros	2	18%

**Gráfico No. 3**



**Comentario:** El 100% de los empleados conoce de las herramientas de gestión que se emplean tanto al nivel institucional como del Centro Monseñor Romero.

**Hallazgo:** La institución reconoce la importancia de las herramientas de gestión para el logro de los objetivos, así como de darlos a conocer a todos los empleados. Pero no cuenta con un plan estratégico específico para el Centro Monseñor Romero.



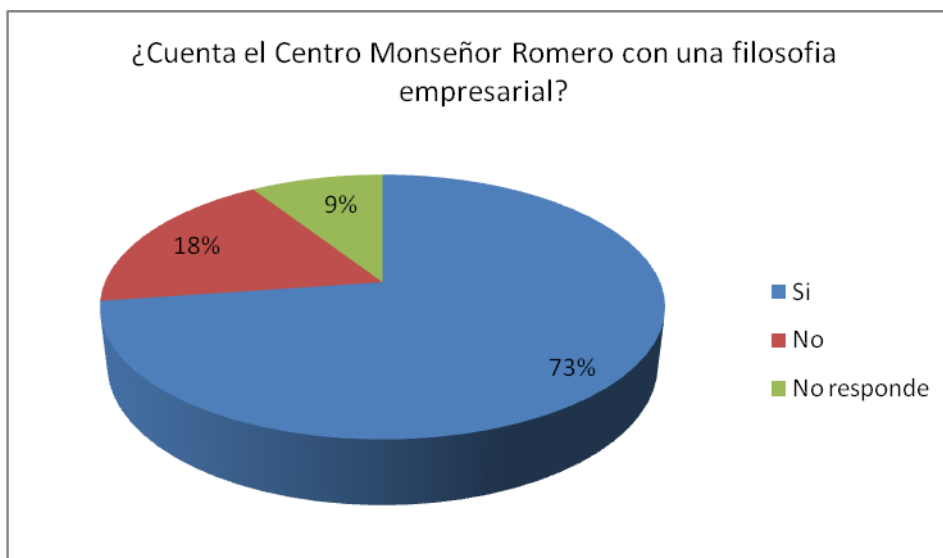
#### 4. ¿Cuenta el Centro Monseñor Romero con una filosofía empresarial?

**Objetivo:** Identificar si el Centro Monseñor Romero cuenta con filosofía empresarial que contribuya al logro de las metas.

**Cuadro No. 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73%
No	2	18%
No responde	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4**



**Comentario:** El 73% de los encuestados conocen de la filosofía empresarial que maneja a nivel institucional el Centro Monseñor Romero.

**Hallazgo:** El Centro Monseñor Romero no posee una filosofía propia, si no que maneja la filosofía institucional, es decir la de la Fundación Circulo Solidario.

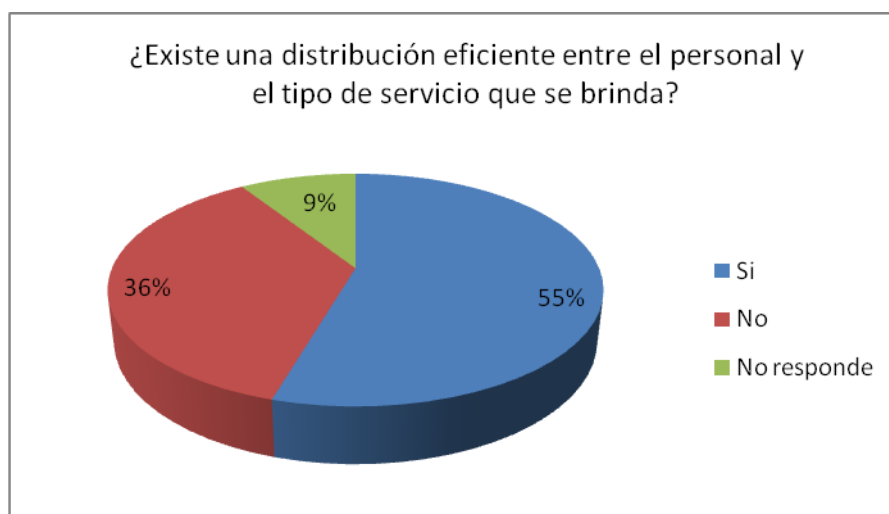
5. **¿Existe una distribución eficiente entre el personal y el tipo de servicio que se brinda?**

**Objetivo:** Determinar si el personal con el que cuenta el Centro Monseñor Romero es el adecuado para los servicios que ofrece a la comunidad del Cantón San Roque.

**Cuadro No. 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	55%
No	4	36%
No responde	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 5**



**Comentario:** El 55% del personal cree que se cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de las actividades del Centro Monseñor Romero, pero un 36% piensa que no se cuenta con un personal adecuado y un 9% no responde.

**Hallazgo:** El personal que piensa que no se cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de las funciones lo atribuye a la falta de capacitación del personal, así como el no contar con las herramientas de trabajo y equipo adecuado para el desarrollo de las actividades que su puesto requiere.

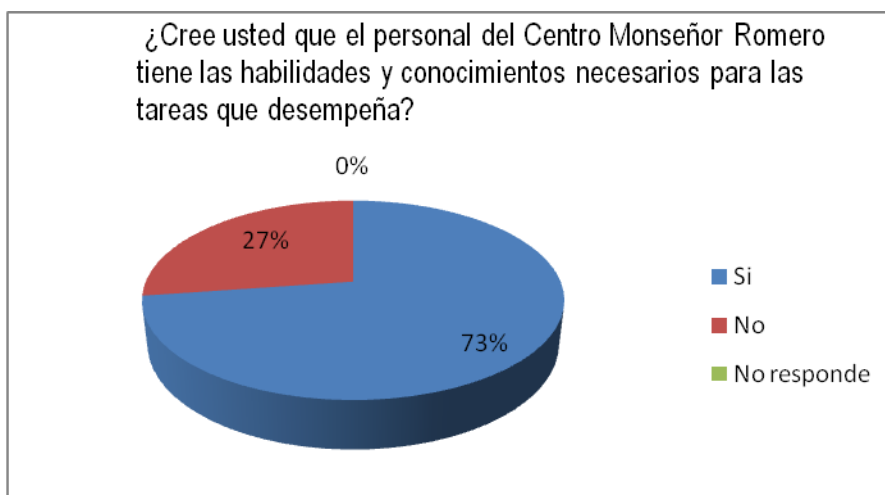
**6. ¿Cree usted que el personal del Centro Monseñor Romero tiene las habilidades y conocimientos necesarios para las tareas que desempeña?**

**Objetivo:** Identificar si el personal cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para las tareas que desarrolla dentro del Centro Monseñor Romero.

**Cuadro No. 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%
No responde	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 6**



**Comentario:** El 73% de los encuestados cree que las habilidades y conocimientos que posee el personal son los adecuados para el desarrollo de sus actividades dentro del centro monseñor.

**Hallazgo:** El personal con el que cuenta el Centro Monseñor Romero está sobre calificado para las actividades que desempeñan, por lo cual su aporte puede ser mayor en beneficio del Centro.

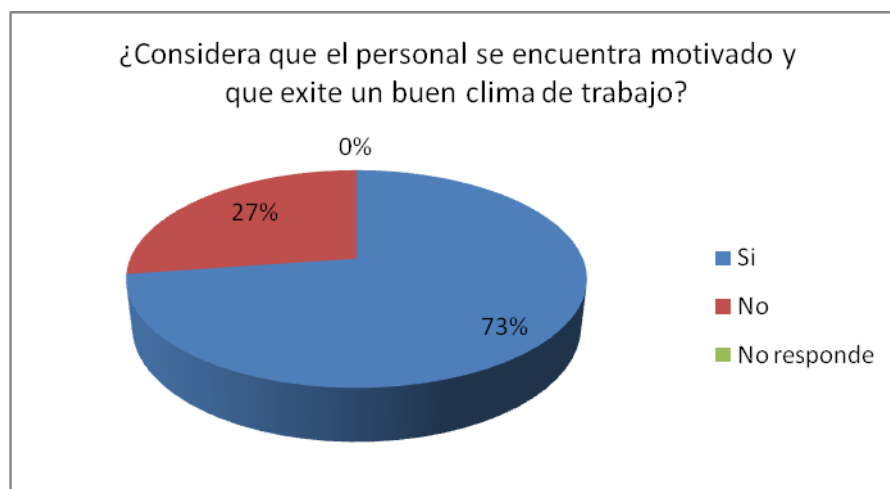
7. **¿Considera que el personal se encuentra motivado y que existe un buen clima de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si el personal se encuentra motivado y si existe un buen clima laboral para el desarrollo de sus actividades.

**Cuadro No. 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%
No responde	0	0%
Total	11	100%

**Gráfico No. 7**



**Comentario:** Solo un 27% de los empleados no se encuentran motivados y piensan que dentro del Centro no se cuenta con un buen clima laboral, mientras que 73% se encuentra motivado y siente que existe un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.

**Hallazgo:** El clima laboral en el Centro Monseñor Romero, permite un buen desarrollo de las actividades del Centro así como motiva al personal para llevar a cabo sus tareas de la mejor manera.

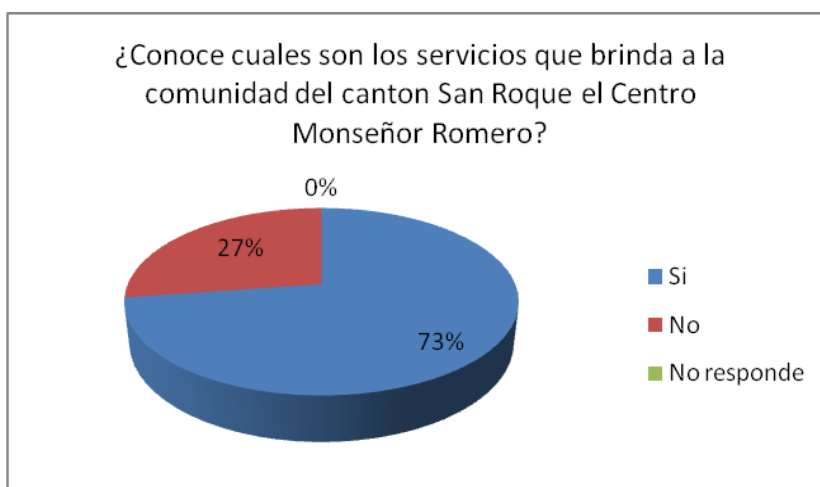
**8. ¿Conoce cuales son los servicios que brinda a la comunidad del cantón San Roque el Centro Monseñor Romero?**

**Objetivo:** Conocer si el personal de Centro Monseñor Romero conoce de los servicios que se le brinda a la comunidad del Cantón San Roque en el municipio de Mejicanos.

**Cuadro No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%
No responde	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 8**



**Comentario:** El 73% de los empleados conoce de los servicios que brinda a la comunidad del Cantón San Roque y un 27% no conoce de los servicios que el Centro Monseñor Romero.

**Hallazgo:** El personal conoce de los servicios que ofrece el Centro Monseñor Romero en forma general, ya en específico solo conocen los que se relacionan con cada una de las áreas en las que desarrollan sus actividades.

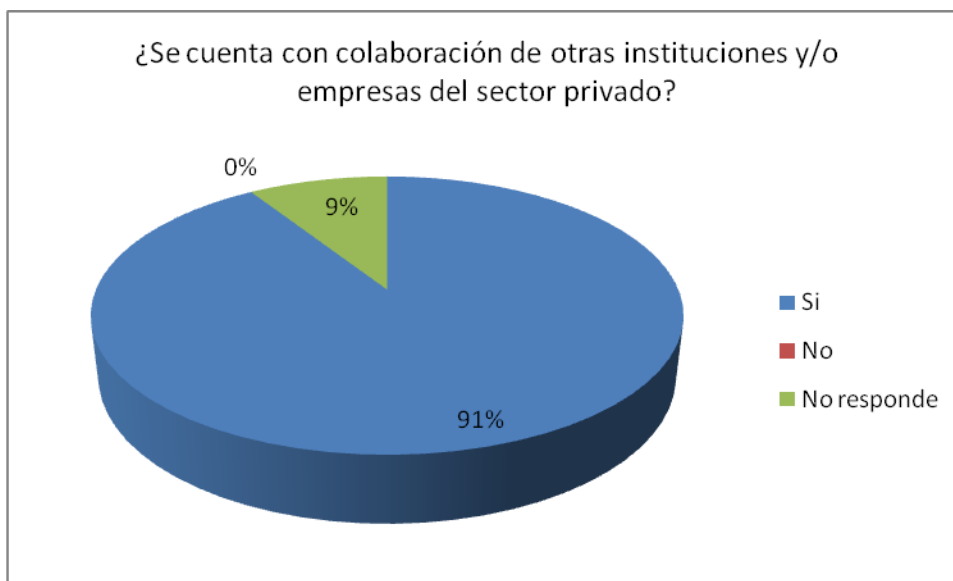
**9. ¿Se cuenta con colaboración de otras instituciones y/o empresas del sector privado?**

**Objetivo:** Identificar si el Centro Monseñor Romero cuenta con colaboración de otras instituciones para el desarrollo de los servicios que ofrece a la comunidad.

**Cuadro No. 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	91%
No	0	0%
No responde	1	9%
Total	11	100%

**Gráfico No. 9**



**Comentario:** El 91% de los entrevistados destacó que el Centro cuenta con colaboración de otras instituciones tanto del sector público como de identidades privadas.

**Hallazgo:** El Centro Monseñor Romero cuenta con la colaboración de instituciones privadas y públicas, las cuales ayudan a que el Centro pueda brindar de una forma más eficiente los servicios que se ofrecen a las comunidades.

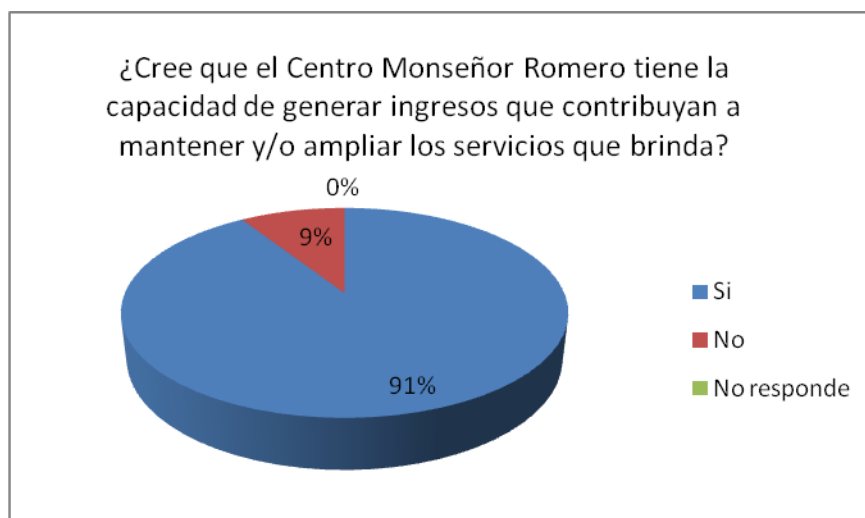
**10. ¿Cree que el Centro Monseñor Romero tiene la capacidad de generar ingresos que contribuyan a mantener y/o ampliar los servicios que brinda?**

**Objetivo:** Identificar si el Centro Monseñor Romero tiene la capacidad para generar ingresos para fortalecer los servicios ofrecidos.

**Cuadro No. 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	91%
No	1	9%
No responde	0	0%
Total	11	100%

**Gráfico No. 10**



**Comentario:** Solo un 9% cree que el Centro Monseñor Romero no puede generar ingresos que contribuyan a mantener y/o ampliar los servicios que ofrece a la comunidad.

**Hallazgo:** El Centro Monseñor Romero cuenta con la capacidad de generar ingresos por medio de recursos propios que puedan contribuir a mantener y/o ampliar los servicios que se ofrecen a la comunidad.

## 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS TABULACIONES DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS HABITANTES DEL CANTO SAN ROQUE DEL MUNICIPIO MEJICANOS

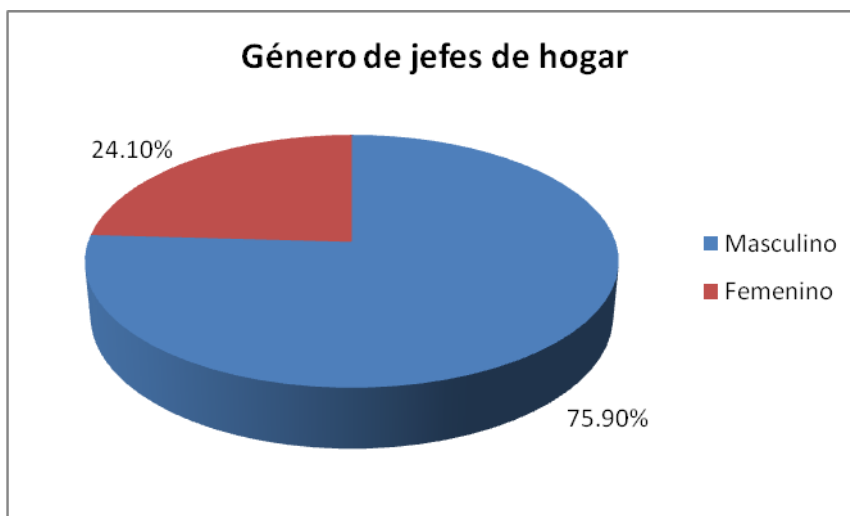
### 1. Género del jefe o jefa del hogar

**Objetivo:** Conocer el género de los jefes de hogar de la comunidad de San Roque.

**Cuadro No. 11**

Sexo	Porcentaje
Masculino	75.9%
Femenino	24.1%
Total	100%

**Gráfico No. 11**



**Comentario:** Un 76% de los jefes de hogar de la comunidad del Cantón San Roque son hombres y solo un 24% son mujeres.

**Hallazgo:** Los hogares presentan un patrón cultural machista por lo que la jefatura del hogar recae en el esposo o compañero de vida quien es el que toma las decisiones dentro de la familia.



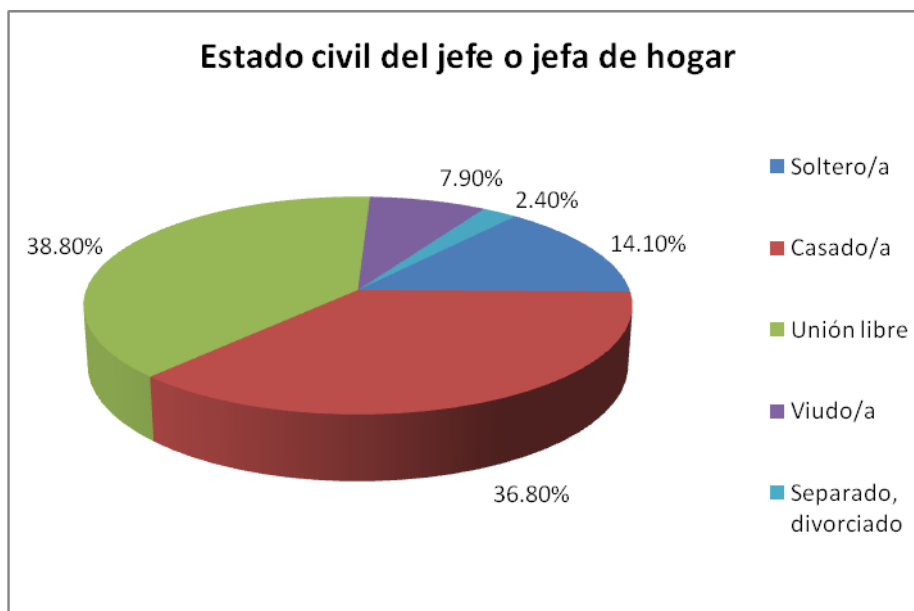
## 2. ¿Cuál es su estado civil del jefe(a) de hogar?

**Objetivo:** Identificar el estado civil del jefe o jefa de hogar de la comunidad del Cantón San Roque.

**Cuadro No. 12**

Estado civil	Porcentaje
Soltero/a	14.1%
Casado/a	36.8%
Unión libre	38.8%
Viudo/a	7.9%
Separado, divorciado	2.4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 12**



**Comentario:** Un 75.6% de los hogares se encuentran casados o en unión libre y el 14.1% se encuentran solteros.

**Hallazgos:** Los hogares del cantón San Roque conservan mucho los valores y costumbres familiares por lo que son muy pocos los que se encuentran en separados o divorciados de sus cónyuges o compañeros de vida.

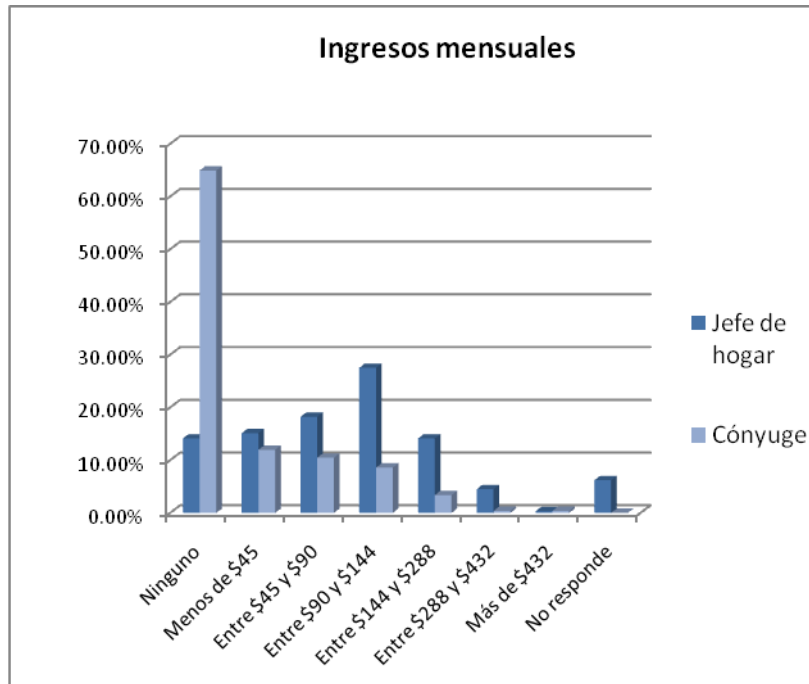
### 3. ¿A cuánto ascienden el ingreso mensual del jefe de hogar y su cónyuge?

**Objetivo:** Conocer el nivel de ingreso de los hogares de la comunidad de Cantón San Roque.

**Cuadro No. 13**

Ingresos mensuales	Jefe de hogar	Cónyuge
Ninguno	14.1%	64.93%
Menos de \$45	15.1%	11.94%
Entre \$45 y \$90	18.2%	10.45%
Entre \$90 y \$144	27.5%	8.58%
Entre \$144 y \$288	14.1%	3.36%
Entre \$288 y \$432	4.5%	0.37%
Más de \$432	0.3%	0.37%
No responde	6.2%	0.0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 13**



**Comentario:** los ingresos de los jefes de hogar casi un 90% percibe ingresos inferiores a \$288 mensuales y solo un 10% percibe ingresos arriba de \$300 mensuales y los compañeros

de vida o cónyuges solo un 35% perciben ingresos los cuales son inferiores a \$288 mensuales.

**Hallazgos:** Quienes aportan la mayor parte de los ingresos percibidos en el hogar son los jefes de hogar, por lo que se puede identificar un patrón cultural donde el hombre es el que debe de aportar al hogar y su esposa o compañera debe de cuidar a los hijos debido a que en su mayoría no perciben ingresos.

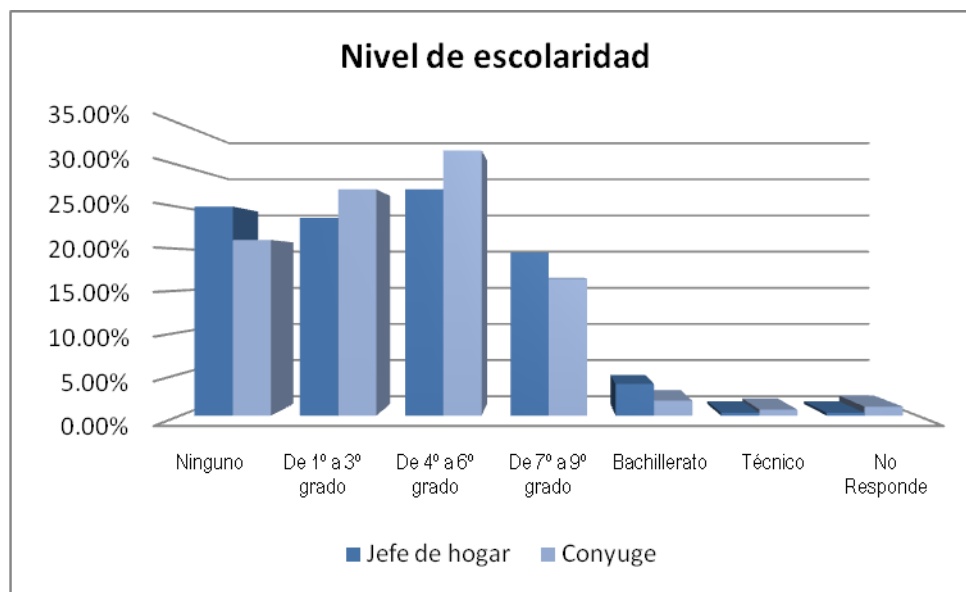
#### 4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

**Objetivo:** conocer el nivel de escolaridad que tienen los jefes de hogar de la comunidad de San Roque.

**Cuadro No. 14**

Alternativas	Jefe de hogar	Conyugue
Ninguno	25%	21%
De 1º a 3º grado	24%	27%
De 4º a 6º grado	27%	32%
De 7º a 9º grado	20%	16%
Bachillerato	4%	2%
Técnico	0%	1%
No responde	0%	1%

**Gráfico No. 14**



**Comentario:** Los jefes de hogar de la comunidad del Cantón San Roque en 95% tienen una escolaridad no mayor al noveno grado e igual porcentaje sus cónyuges o compañeros/as de vida.

**Hallazgos:** El nivel de educación que posee los jefes de hogar y cónyuges limitan el desarrollo de la comunidad en cuanto a mejorar sus condiciones de vida, así también su bajo nivel de escolaridad no les permite desarrollo profesional.

### 3. INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN CÍRCULO SOLIDARIO.

**a.** *¿El Centro Monseñor Romero tiene definida la misión, visión y valores?*

El Centro como tal no lo tiene definido, ya que este trabaja como un proyecto de la Fundación por lo cual se guía por la misión, visión y valores de la Fundación.

**b.** *¿Cuánto depende el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario?*

El Centro depende 100% de la Fundación por ser uno de sus proyectos no se puede desligar de esta.

**c.** *¿Cuánta autonomía tiene el Centro Monseñor Romero para la toma de decisiones?*

El Centro solo tiene autonomía en lo relacionado con el área operativa, es decir con la asignación de espacios, la organización para los eventos y la distribución de los espacios. Las decisiones relacionadas con la inversión, remodelaciones, etc., ya son tomadas por la dirección de la Fundación.

**d.** *¿Cuáles son las fuentes de ingresos que posee el Centro Monseñor Romero?*

Ingresos permanentes en el Centro no hay, solo hay ingresos eventuales los cuales son por el alquiler de la cancha. Por lo anterior, se tiene la necesidad de ver las fuentes de generación de ingresos y las formas de cómo lograrlo.

**e.** *¿Cuáles cree que pueden ser fuentes de ingresos para el Centro Monseñor Romero?*

El alquiler del local para capacitaciones, la cancha para eventos deportivos, así como la aplicación de una cuota diferenciada en el área de clínica. Actualmente, la clínica cobra una cuota simbólica.

**f.** *¿Con qué otras instituciones tiene relaciones el Centro Monseñor Romero?*

El Centro tiene relación con la alcaldía de Mejicanos, ONG's de la zona y con iglesias, las cuales colaboran con el Centro.

**g.** *¿Los ingresos que se perciban en el Centro Monseñor Romero serán reorientados exclusivamente para el Centro o se orientara a otros proyectos de la Fundación Circulo Solidario?*

En un primer momento se buscara que la sostenibilidad del Centro y de sus servicios y en un largo plazo que contribuya a la fundación con los demás proyectos que se impulsan.

**h.** *¿Cuáles son los servicios o que buscan ustedes mantener con los ingresos que se buscan percibir?*

La parte administrativa y los gastos operativos como son mantenimiento general del centro, vigilancia, etc., Así como, reinvertir una parte en la clínica asistencial para poder brindar un mejor servicio.

## **G. CONCLUSIONES**

1. Se puede concluir que el nivel de escolaridad de los habitantes del cantón San Roque es bajo, ya que el 95.5% ha estudiado hasta noveno grado, lo cual está relacionado al nivel de ingresos que ellos perciben durante el mes, debido a que la mayoría percibe ingresos menores a los \$288.00 dólares.
2. Dentro de las tres principales estrategias que propone la población se encuentra consolidar los comités de salud y fortalecerlos con comités de apoyo, esto indica que la salud es un tema de importancia para la población. Por lo anterior, se establece que si el Centro Monseñor Romero amplía los servicios de salud contribuirá a mejorar las condiciones de vida de la población.
3. Podemos concluir que el personal del Centro Monseñor Romero tiene las habilidades y comportamientos para desarrollar las actividades y si se fomenta el voluntariado, permitirá incrementar los servicios ofrecidos a las comunidades. Así mismo, el buen clima laboral que existe ayudará a implementar los cambios.

4. Concluimos que el Centro Monseñor Romero es una entidad dependiente en la toma de decisiones de temas relacionados con la inversión y financiamiento. Sin embargo, la alta administración ha visto la necesidad de que este Centro se vuelva auto sostenible por medio de la ampliación de servicios.



## H. RECOMENDACIONES

1. El Centro Monseñor Romero debe de desarrollar proyectos de educación que permitan elevar el nivel de instrucción de los habitantes del Cantón San Roque, contribuyendo al fortalecimiento y desarrollo de las personas para que puedan aplicar a empleos que mejoren su calidad de vida.
2. Se deben conformar grupos comunitarios que colaboren con el desarrollo de los programas de salud que impulsa el Centro Monseñor Romero a fin de que la gente se sienta comprometida y que tiene participación en los proyectos que se desarrollan.
3. El desarrollo de un programa de voluntariado entre los miembros de las comunidades beneficiadas con los proyectos puede permitir la consecución y seguimiento de los mismos. Además, se debe incentivar la promoción interna del personal con el propósito de fortalecer el desarrollo humano.
4. Se debe buscar fuentes de financiamiento con los recursos internos que permitan convertir al Centro Monseñor Romero en una entidad independiente. Así como, fortalecer la gestión de obtención de fondos a través de cooperación externa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO MONSEÑOR ROMERO DE LA FUNDACIÓN CIRCULO SOLIDARIO PARA EL INCREMENTO DE LOS INGRESOS Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS AL CANTÓN SAN ROQUE, MUNICIPIO DE MEJICANOS.**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

El diagnóstico realizado en el capítulo anterior sirve de base para la generación de una propuesta de un Plan Estratégico que mediante su implementación logre el incremento de los ingresos y ampliación de los servicios ofrecidos a la comunidad del Cantón San Roque en el municipio de Mejicanos.

Este Plan Estratégico detalla las estrategias de comercialización a corto y largo plazo resultantes del análisis de la situación actual en la que se encuentra la Fundación Círculo Solidario y especialmente del Centro Monseñor Romero, además se proporciona una organización adecuada para la implementación del plan, los controles necesarios para su buen funcionamiento y las actividades detalladas a realizar para la consecución de los objetivos del plan.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico que contribuya al incremento de los ingresos y ampliación de los servicios del Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario en el Cantón San Roque, Mejicanos.

### **2. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Presentar las estrategias a implementar en el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario.
- Desarrollar la evaluación económica que establezca el incremento de los ingresos en el Centro Monseñor Romero.
- Proporcionar una guía que contribuya a la implementación, evaluación y control del Plan Estratégico para el Centro Monseñor Romero.

## **C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **1. VISIÓN**

Fomentar la solidaridad de los habitantes que viven en el trifinio entre los municipios de Ayutuxtepeque, Mejicanos y Apopa del Área Metropolitana de San Salvador para combatir la

pobreza y así potencializar el desarrollo humano, material y espiritual, con un enfoque de género.

## **2. MISIÓN**

El Centro Monseñor Romero será una institución sólida en la promoción de la solidaridad y voluntariado para superar la pobreza y sus causas de los municipios Ayutuxtepeque, Mejicanos y Apopa del Área Metropolitana de San Salvador.

## **3. VALORES**

- ✓ Solidaridad

Los miembros del Centro Monseñor Romero buscarán siempre el alcanzar las metas u objetivos basados en el compromiso y sentimiento de unidad entre ellos.

- ✓ Igualdad

Las personas tienen las mismas oportunidades o derechos en todos los aspectos. Por lo que no existirá discriminación por sexo, edad u situación económica.

- ✓ Compromiso

Se trabajara para el desarrollo de las comunidades, permitiendo su participación en todos y cada uno de los proyectos.

✓ Credibilidad:

Se buscará generar confianza entre los miembros que integran el Centro para poder transmitir esa misma confianza a la comunidad que es beneficiada con los proyectos.

✓ Humanistas

Los miembros como parte de una Fundación sin fines de lucro buscaran el beneficio de la comunidad en general antes del beneficio propio.

#### **D. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El Centro Monseñor Romero de la Fundación Círculo Solidario debe trazarse objetivos estratégicos para lograr los resultados deseados; es por ello, que se les formula una serie de objetivos, los cuales puede poner en marcha; estos se detallan a continuación:

- ✓ Hacer del Centro Monseñor Romero un ente semi-independiente de la Fundación Círculo Solidario, el cual sea una oportunidad de desarrollo para los habitantes de la comunidad del Cantón San Roque.
- ✓ Conservar y mejorar continuamente la calidad de los servicios que se ofrecen a la comunidad del Cantón San Roque permitiendo así elevar la calidad de vida de sus habitantes.
- ✓ Desarrollar fuentes de ingresos que permitan que el Centro Monseñor Romero pueda sostener y ampliar los servicios que se ofrecen a la comunidad del Cantón San Roque.

## E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Figura No. 4

Estructura Organizativa Propuesta para el Centro Monseñor Romero



Fuente: Grupo de Tesis.

## F. ESTRATEGIAS

A continuación se presentan las estrategias para apoyar la obtención e incrementos de ingresos que permitan la conservación y ampliación de los servicios que ofrece el Centro Monseñor Romero a la comunidad del Cantón San Roque:

- Alquiler de las instalaciones (cancha de futbol sala, salones de uso múltiple) para eventos tanto sociales, deportivos u otros eventos que se puedan realizar dentro del Centro Monseñor Romero.
- Establecer relaciones con instituciones orientadas a la realización de taller y/o capacitaciones que permitan el desarrollo profesional de jóvenes y adultos.
- Implementación de cuotas diferenciadas por servicios prestados en salud a los miembros de la comunidad de San Roque y público en general.
- Fomentar el voluntariado de miembros de iglesias, estudiantes universitarios u otras instituciones de carácter social.

## **G. POLÍTICAS**

### **1. POLÍTICAS GENERALES**

- Guiar el accionar de cada actividad a través de la Planeación Táctica y conservación de valores morales y familiares.
- Priorizar el reclutamiento de voluntariado, que contribuyan a la eficiencia de los servicios que se ofrecen a la comunidad.
- Contar con el equipo y suministros de oficina adecuados a las necesidades laborales de los empleados.
- Involucrar a las comunidades beneficiadas con los proyectos que se desarrollan en la organización, planeación y ejecución de los mismos.
- Mantener buenas relaciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales, para la consecución de proyectos.
- Promover espacios en los cuales los empleados y miembros de las comunidades aporten alternativas de solución.



## 2. POLÍTICAS PARA LA CONSECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- El alquiler de los espacios dentro del centro se deberá de realizar con 15 días de anticipación, para que se puedan organizar los espacios con las actividades diarias del centro.
- Los salones se alquilaran a un mínimo de 5 personas y a un máximo de 50 personas.
- Al momento del alquiler se pagara un 50% del precio y el restante el día del evento.
- El alquiler de los salones, como la cancha de futbol tendrá un horario de 8:00 AM a 6:00 PM, con un mínimo de servicio de 2 horas.
- Para el establecimiento de la cuota diferenciada en el área de clínica se realizara un estudio socio-económico previo de la familia o paciente.
- Las personas que posean un ingreso inferior a un salario mínimo no se le cobra ningún tipo de cuota por el uso de los servicios de clínica.
- El monto que se le cobrara por servicio de salud se establecerá según nivel socio-económico.

## H. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para realizar cada una de las estrategias definidas anteriormente, es necesario establecer las actividades orientadas hacia la consecución de la estrategia general.

### ✓ Estrategia General No. 1:

Alquiler de las instalaciones (cancha de futbol sala, salones de uso múltiple) para eventos tanto sociales, deportivos u otros eventos que se puedan realizar dentro del Centro Monseñor Romero.

#### *Actividades:*

- Desarrollar un panfleto o brochure como medio publicitario para dar a conocer a instituciones y público en general la disponibilidad de salones de usos múltiples para la realización de eventos en las instalaciones del Centro Monseñor Romero (Ver anexo No. 4)
- Establecer relaciones con otras instituciones (ONG's, Alcaldías Municipales e Iglesias) cercanas al Centro Monseñor Romero para facilitar la publicidad y contratación de los salones con los que se cuentan. (ver anexo No. 5)
- Promocionar la cancha de futbol sala en las escuelas, colegios e iglesias para la realización de encuentros deportivos.

✓ **Estrategia General No. 2:**

Establecer relaciones con instituciones orientadas a la realización de taller y/o capacitaciones que permitan el desarrollo profesional de jóvenes y adultos.

*Actividades:*

- Establecer relaciones de cooperación con las unidades proyección social de la facultad de ciencias y humanidades e ingeniería de la Universidad de El Salvador para que alumnos en servicio social puedan impartir cursos de idiomas y de informática. Así también desarrollar campañas de alfabetización para jóvenes y adulto con alumnos de profesorado en diferentes ramas.
- Establecer relaciones con otras ONG's que se dediquen al desarrollo social de las comunidades las cuales puedan ayudar a brindar capacitaciones que permitan el desarrollo profesional.
- Desarrollar talleres impartidos por el personal que labora el Centro los cuales poseen una excelente capacidad y un desarrollo profesional adecuado, en diferentes áreas.

✓ **Estrategia General No.3:**

Implementación de cuotas diferenciadas por servicios prestados en salud a los miembros de la comunidad de San Roque y público en general.

*Actividades:*

- Determinación de la cuota a cobrar por la prestación de los servicios de salud que se les brinda a los habitantes de la comunidad dependiendo del nivel de ingresos que estos poseen.
- Desarrollo de estudio socio-económico que permita determinar la cuota que el paciente o familia puede pagar por el servicio de salud prestado (Ver formato en anexo No. 6).
- Carnetización de los habitantes del Cantón San Roque que hace uso de los servicios de salud con el fin de tener un control de cuantos y quienes hacen uso de este servicio (ver formato en anexo No. 7).

✓ **Estrategia General No. 4:**

Fomentar el voluntariado de miembros de iglesias, estudiantes universitarios u otras instituciones de carácter social.

*Actividades:*

- Desarrollo de campañas de reclutamiento de voluntariado entre los miembros de la comunidad del cantón San Roque, que permita contar con personal para impulsar proyectos a desarrollarse en la zona.
- Realizar alianzas con iglesias cercanas al cantón para contar con el apoyo de feligreses en el desarrollo de proyectos que requieren de la participación de más personal con el cual no cuenta el centro.
- Realizar un alianza con otras ONG's orientadas al desarrollo social de las familias a fin de poder brindar otro tipos de servicios a la comunidad, como capacitaciones, alfabetización entre otros.

**I. ESTIMACIÓN DE PRECIOS A COBRAR****ESTIMACIÓN DE PRECIO DE ALQUILER DE LOCAL**

El valor estimado para el alquiler de los salones de uso múltiples se realizara de acuerdo al número de horas que se requiera, además se tomo en cuenta la inversión en equipo necesario, gastos generales y mantenimiento de los mismos.

Tabla No. 3

## Estimación de precio de alquiler de local.

No. de horas	Precios estimado
1	\$ 50.00
2	\$ 75.00
3	\$ 100.00
4	\$ 125.00
5	\$ 150.00

Los precios pueden ser modificados de acuerdo con el número de participantes.

**ESTIMACIÓN DE CUOTA POR LOS SERVICIOS DE CLÍNICA**

La cuota que se estima a pagar por los servicios de clínica no será mayor del 1% de los ingresos familiares manifestados en el estudio socio-económico (Ver anexo No.9).

Tabla No. 4

## Estimación de cuota por los servicios de clínica

Nivel de ingresos en \$	Cuota de los servicios de la clínica
Menos de \$150	\$0.00 o cuota voluntaria
\$150 a \$200	\$1.50
\$200 a \$250	\$ 2.00
Más de \$250	\$ 5.00

Fuente: Grupo de tesis

## **J. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

La implantación del Plan Estratégico para el incremento de los ingresos del Centro Monseñor Romero de la Fundación Círculo Solidario se realizará a partir de febrero del año 2010, previamente a esto se hará una presentación del documento a los encargados del Centro así como directivos de la Fundación esto durante los meses de diciembre del 2009; para garantizar la implementación deben seguir los siguientes pasos:

- Presentar el Plan a la Junta Directiva de la Fundación Círculo Solidario y personal del Centro Monseñor Romero para que analice del contenido de éste y posteriormente dé su aprobación.
- Nombrar a una persona para que pueda aplicar y dar seguimiento al contenido del Plan de una manera eficaz, quién debe de tener sólidos conocimientos de Centro Monseñor Romero y administración. Por lo anterior, se sugiere nombrar a la administradora del Centro Monseñor Romero.
- El encargado de ejecutar el Plan deberá explicar las funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros del Centro.

## **K. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN**

Para lograr la efectiva aplicación del Plan Estratégico para el incremento de los ingresos y ampliación de servicios es necesario controlar la ejecución o el desarrollo de estas, a través de la utilización de las propuestas para compararla con el desempeño real para detectar las desviaciones y así tomar decisiones correctivas según sea el caso.

Para efecto de este control, el Centro Monseñor debe de comparar los ingresos obtenidos con los costos de brindar los servicios.



**Cuadro No. 15**  
**“ESTIMACIONES MENSUALES DE INGRESOS Y COSTOS POR LOS SERVICIOS**  
**DE CLINICA Y CENTRO DE CAPACITACIONES DEL CENTRO MONSEÑOR**  
**ROMERO DE CIRCULO SOLIDARIO”.**

<b>PRESENTACION DE ESTIMACION MENSUAL</b>					
<b>INGRESOS</b>			<b>COSTOS</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>CLINICA</b> DESCRIPCIÓN	<b>MONTO</b> MENSUAL	<b>CODIGO</b>	<b>CLINICA</b> DESCRIPCION	<b>MONTO</b>
<b>00011009</b>	Consulta General (150 consultas a \$5.00)	\$750.00	00012009	Costo en planilla	\$3,500.00
			00012010	Mantenimiento	\$200.00
<b>00011010</b>	Consulta Pediátrica (200 consultas a \$2.00)	\$400.00	00012011	Agua	\$48.00
			00012012	Medicamento	\$1,750.00
<b>00011011</b>	Consulta Ginecológica (125 consultas a \$1.75)	\$219.00	00012013	Energía	\$150.00
<b>00011012</b>	Control planificación (100 consultas a \$2.00)	\$200.00			
<b>00011013</b>	Control prenatal (100 consultas a \$1.50)	\$150.00			
<b>00011014</b>	Control postparto (75 consultas a \$1.25)	\$94.00			
<b>00011015</b>	Medicina	\$580.00			
	<b>SUBTOTAL DE CLINICA</b>	<b>\$2,393.00</b>		<b>SUBTOTAL DE CLINICA</b>	<b>\$5,648.00</b>
<b>CODIGO</b>	<b>CENTRO DE</b> CAPACITACION Descripción	<b>MONTO</b> MENSUAL	<b>CODIGO</b>	<b>CENTRO DE</b> CAPACITACION DESCRIPCION	<b>MONTO</b>
<b>00012016</b>	ARRENDAMIENTO DE LOCAL (10 capacitaciones x 4 horas)	\$2,000.00		Agua	\$25.00
				Luz	\$300.00
				Mantenimiento	\$160.00
	<b>SUBTOTAL CENTRO DE CAPACITACION</b>	<b>\$2,000.00</b>		<b>SUBTOTAL CENTRO DE CAPACITACION</b>	<b>\$485.00</b>
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$4,393.00</b>		<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>\$6,133.00</b>

Razonamientos:

1. Es importante señalar que el rubro de costos es compensado con 65% en donación de medicamento, reflejando una disminución de \$3,250.00.
2. Se identifica entradas de \$1,515.00 mensuales, al realizar estimación de ingresos y costos que generaría mensualmente el arrendamiento para capacitaciones.

## GLOSARIO

1. **CENTRO DE FORMACION:** Institución que trabaja en la vinculación de las comunidades con problemas sociales, en especial situaciones de pobreza y exclusión. Desarrollando proyectos de intervención social que integran investigación y formación de ciudadanos en la generación de propuestas de desarrollo de sus propias comunidades.
2. **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:** Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.
3. **DONACIONES:** Es el traslado de recursos que se conceden a instituciones sin fines de lucro, organismos descentralizados y fideicomisos que proporcionan servicios sociales y comunales para estimular actividades educativas, hospitalarias, científicas y culturales de interés general.
4. **ESTRATEGIA:** Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
5. **EXTREMA POBREZA:** Es el estado más severo de pobreza. Cuando las personas no pueden satisfacer varias de las necesidades básicas para vivir como alimento, agua potable, techo, sanidad, y cuidado de la salud. Para determinar la población afectada por la pobreza extrema, el banco mundial define la pobreza extrema como personas viviendo con menos de \$1.25 al día. El Banco Mundial estima que 1,400 millones de personas han vivido bajo estas condiciones en el año 2008.

6. **FUNDACIÓN:** Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.
7. **POBREZA:** Es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. En muchos países del tercer mundo, se dice que uno está en situación de pobreza cuando su salario (si es que tiene un salario), no alcanza para cubrir las necesidades que incluye la canasta básica de alimento.
8. **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **Libros.**

- Goldstein, Leonard D. y Otros, "Planeación estratégica aplicada", Santa Fé Bogota, McGraw Hill, 1998
- Harold Koontz y Heinz Wehrich, "Administración, Una perspectiva Global", México, 12ª Edición McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros; "Metodología de la Investigación", México 2001, Segunda Edición McGraw Hill, páginas totales 487.
- Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artenio; "La Elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral"; España 2005; Edición Díaz de Santos.
- Muñoz Razo, Carlos, "Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis", México 1998, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., páginas totales 300.
- Oliveira H. O. y otros, "Dirección Estratégica", Primera Edición, Educación Continua On-Line L. S.
- Reyes Ponce, Agustín, (2000), Administración de Empresas I, México, Limusas
- Sainz de Vicuña Ancín, José María; "Plan Estratégico en la Práctica"; España 2003; Esic Editorial.
- Steiner, George A., Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, México : Continental, 1983

- Terry, George R. y otros; "Principios de Administración"; México 1987; Tercera Edición; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V
- William J. Stanton, Michael J. Etzel.(2004) Fundamentos de Marketing" México McGraw Hill

### **Tesis**

- Diseño de un plan estratégico administrativo para incrementar la recaudación tributaria en la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas autores: Juárez Portillo, David Mauricio y otros, septiembre 2004.
- Diseño de un plan estratégico como herramienta para mejorar la gestión administrativa en la mediana industria del plástico en el área metropolitana de San Salvador, caso ilustrativo: Plásticos Modernos, S.A., Universidad de El Salvador, Autores: Ricardo Antonio Rebollo Martínez y otros, 1998
- Diseño de un plan estratégico para el sostenimiento del proyecto Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios en El Salvador, Universidad de El Salvador, Autores: García Mendoza Deysi Guadalupe, y otros, Marzo 2009

- Diseño de un plan estratégico para las panaderías artesanales del área metropolitana de San Salvador, caso ilustrativo panadería "La Sagrada Familia, Universidad de El Salvador, Autores: Espinoza Chiquillo, Mario Alexander y otros, 1999
- Plan estratégico Administrativo para la sostenibilidad de proyectos implementados por Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua año 2003, Universidad de El Salvador, Autores: Olga Mely, Acosta Rivera y otros, Octubre 2003.

### **Websites visitados y accedidos**

- [www.gobernacion.gob.sv](http://www.gobernacion.gob.sv)
- <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica)
- <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/TiposDePlanes>
- [www.Hamar10.org](http://www.Hamar10.org)
- [www.circulosolidario.com](http://www.circulosolidario.com)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- <http://definicion.de/metodo-deductivo/>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

- <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

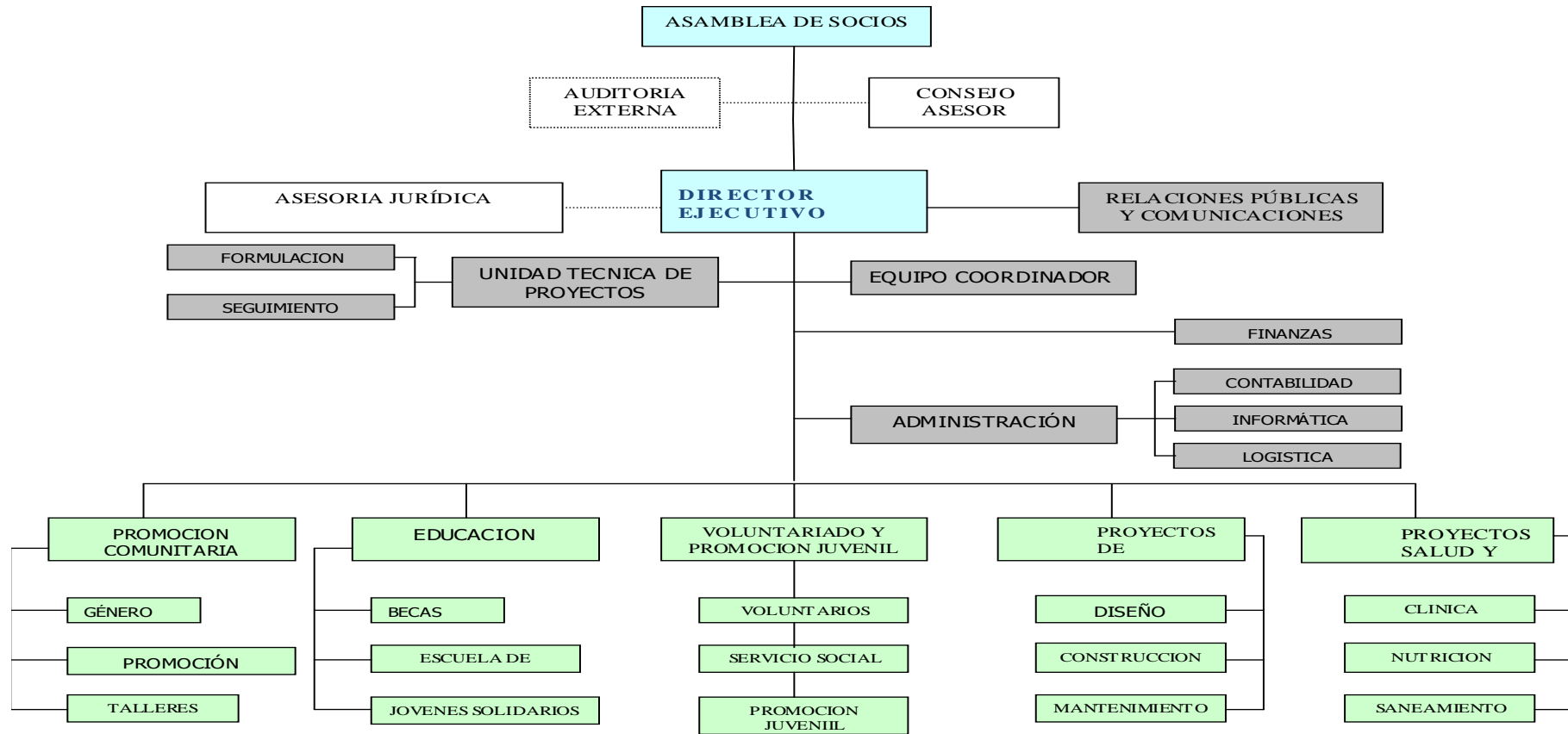
**Otros.**

- Convenio Básico General de Cooperación entre el Gobierno de La República de El Salvador y Reino de España
- Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro
- Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas
- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.



# **ANEXOS**

## Anexo 1. Organigrama de la Fundación Círculo Solidario





**Anexo No. 2**  
**Modelo de encuesta**

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Encuesta de opinión dirigida al personal administrativo y voluntariado**

**Objetivo:** Recopilar información para la elaboración de plan estratégico para incrementar los ingresos y aumentar los servicios ofrecidos por la Fundación Circulo Solidario en la comunidad del cantón San Roque, Municipio de Mejicanos.

**Indicaciones:** Conteste en forma clara y breve las interrogantes siguientes.

**II. Datos Generales**

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_  
**Número de Empleados: Administrativos** \_\_\_\_\_ **Operativos** \_\_\_\_\_  
**Actividad Principal:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_  
**Puesto que ocupa dentro de la empresa:** \_\_\_\_\_  
**Años de Experiencia:** \_\_\_\_\_

**III. Datos específicos.**

1. ¿Cómo colabora usted con el Centro Monseñor Romero?

Empleado  Voluntario

2. ¿Describa en forma breve la función que desempeña dentro del Centro Monseñor Romero?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Posee el Centro Monseñor Romero herramientas de gestión empresarial?

Si  No

4. Si su respuesta anterior es Si; ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión empresarial se utilizan dentro de su empresa?

Plan Estratégico  Plan Operativo   
Presupuestos  Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta el centro Monseñor Romero con una filosofía empresarial?

Si  No

6. ¿Existe una distribución eficiente entre el personal y el tipo de servicio que se brinda?

Si  No

7. Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿Cual de las siguientes son las principales causas, enumerando del 1 al 5 siendo 1 la mayor?

a. Falta de personal calificado ( )

b. Falta de equipo tecnológico ( )

c. Falta de herramientas de trabajo ( )

d. Falta de capacitación del personal ( )

e. Falta de instalaciones de trabajo adecuadas ( )

8. ¿Cree usted que el personal de su empresa tiene las habilidades y conocimientos necesarios para las tareas que desempeña?

Si  No

9. ¿Considera que el personal se encuentra motivado y que existe un buen clima de trabajo?

Si  No

10. ¿Conoce cuales son los servicios que brinda a la comunidad del cantón San Roque el Centro Monseñor Romero?

Si  No

11. Si su respuesta anterior es Si. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Centro Monseñor Romero a la comunidad del Cantón San Roque?

a.
b.
c.
d.
e.
f.
g.

12. ¿Se cuenta con colaboración de otras instituciones y/o empresas del sector privado?

Si  No

13. Si su respuesta es Si ¿Que institución y/o empresa colaboran con el Centro Monseñor Romero?

No.	Institución/Empresas	De que manera
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		

14. En su opinión ¿que otros servicios puede ofrecer el Centro Monseñor Romero a la comunidad de San Roque?

No.	Servicios Potenciales
a.	
b.	
c.	
d.	
e.	

15. ¿Cree que el Centro Monseñor Romero tiene la capacidad de generar ingresos que contribuyan a mantener y/o ampliar los servicios que brinda?

Si  No

16. Si su respuesta es Si. ¿Cómo cree que puede generar ingresos la Institución?

---

---

---

---



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Encuesta de opinión dirigida a los pobladores del Cantón San Roque**

**Objetivo:** Recopilar información para ampliar el servicio ofrecido por la Fundación Circulo Solidario en la comunidad del cantón San Roque, Municipio de Mejicanos.

**Indicaciones:** Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y conteste en forma clara y breve las interrogantes que lo requieran.

**IV. Datos Generales**

1. ¿Cuál es su genero ?

Masculino ( )

Femenino ( )

2. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero(a)

Casado(a)

Acompañado (a)

Divorciado(a)

Viudo(a)


3. ¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?

Ninguno

Menos de \$45

Entre \$45 y \$90

Entre \$90 y \$144

Entre \$144 y \$288

Entre \$288 y \$432

Mas de \$432

No responde


4. ¿A cuanto asciende los ingresos de su conyugue o compañero de vida?

Ninguno

--

- Menos de \$45
- Entre \$45 y \$90
- Entre \$90 y \$144
- Entre \$144 y \$288
- Entre \$288 y \$432
- Mas de \$432
- No responde

5. ¿Cuál es su nivel de escolaridad que usted posee?

- Ninguno
- De 1° a 3° grado
- De 4° a 6° grado
- De 7° a 9° grado
- Bachillerato
- Técnico
- No responde

**V. Contenido**

6. Podría enumerar por orden de prioridades las necesidades de existen en su comunidad

- i. \_\_\_\_\_
- ii. \_\_\_\_\_
- ii. \_\_\_\_\_
- v. \_\_\_\_\_
- v. \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene conocimiento de la existencia del Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario ubicado en la comunidad San Roque?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario se le agradece su colaboración en esta investigación.

8. Enumeré los servicios que brinda el Centro Monseñor Romero

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

9. Indique los tres principales servicios que la comunidad demanda

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo le pareció el servicio demandado?

- Malo
- Bueno
- Excelente

11. ¿Requirió de algún tipo de costo el servicio que demando?

- Si  No

12. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera el Centro Monseñor Romero de la Fundación Círculo Solidario?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_





**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

### Anexo 3

#### Modelo de Entrevista Dirigida

#### Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas

Entrevista Estructurada al Director de Proyectos de La Fundación Circulo Solidario

#### Apertura

Deseamos identificar mercados potenciales que contribuyan al incremento de los ingresos a través del fortalecimiento de los servicios actuales y la implementación de nuevos servicios en el Centro Monseñor Romero de la comunidad del cantón San Roque, municipio de Mejicanos.

- i. ¿El Centro Monseñor Romero tiene definida la misión, visión y valores?*
- j. ¿Cuánto depende el Centro Monseñor Romero de la Fundación Circulo Solidario?*
- k. ¿Cuánta autonomía tiene el Centro Monseñor Romero para la toma de decisiones?*
- l. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos que posee el Centro Monseñor Romero?*
- m. ¿Cuáles cree que pueden ser fuentes de ingresos para el Centro Monseñor Romero?*
- n. ¿Con qué otras instituciones tiene relaciones el Centro Monseñor Romero?*
- o. ¿Los ingresos que se perciban en el Centro Monseñor Romero serán reorientados exclusivamente para el Centro o se orientara a otros proyectos de la Fundación Circulo Solidario?*
- p. ¿Cuáles son los servicios o que buscan ustedes mantener con los ingresos que se buscan percibir?*

#### Cierre

Agradecemos mucho el tiempo que le dedico a esta entrevista, los insumos generados son de valiosa ayuda para el objetivo de la investigación. Desea agregar algo que pueda complementar los datos recabados.

**Gracias**

#### ANEXO No. 4

Muestra de brochure.

CENTRO MONSEÑOR ROMERO  
FUNDACION CIRCULO SOLIDARIO



Con tu ayuda podremos superar la pobreza y  
realizar una verdadera transformación social.  
¿Contamos contigo?

El Centro Monseñor Romero es uno de los proyectos mas ambiciosos de la Fundación Circulo Solidario orientado al desarrollo de las comunidades mas vulnerables de los municipios de Mejicanos, Ayutuxtepeque y Apopa. Este cuenta con amplias instalaciones y cancha de futbol sala.



El Centro Monseñor Romero pone a su disposición sus instalaciones para que realice sus eventos como:

- Capacitaciones
- Talleres
- Encuentros deportivos
- Charlas u otro evento.

Con el objetivo de recaudar fondos para apoyar los proyectos que se llevan acabo con el fin de ayudar al combate de la pobreza por medio del desarrollo de las comunidades.



El Alquiler de los solones de uso múltiple incluye:

- Laptop
- Cañón
- Pizarrón
- Sillas y mesas necesarias según el numero de personas

Mayor información al teléfono:  
**(503) 2243-4835**

Recuerde que con su ayuda podremos seguir ejecutando proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades.

---

**Anexo No. 5****Base de datos de ONG's cercanas al Centro Monseñor Romero**

<b>NOMBRE DE ENTIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL REPRESENTANTE</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MUNICIPIO</b>
<b>ASOCIACION BUENA MADRE</b>	MARIA DEL CARMEN GONZALEZ COLATO	SAN SALVADOR N-COL AV. NVA. METROPOLIS No13-G	N/A	MEJICANOS
<b>FUNDACION AMBIENTE SALUDABLE</b>	NICOLAS ERNESTO FUNES VAQUERANO	SAN SALVADOR N/SAN RAMON BLOCK B, PJE No3 CASA No21-B SAN RAMON, MEJICANOS	2284-5835	SAN SALVADOR
<b>ASOCIACION SALVADOREÑA DE ARTESANOS ALTRUISTAS</b>	JOSE FRANCISCO AREVALO HERNANDEZ	CASA No51 JURISDICCION DE MEJICANOS, DEPTO DE SAN SALVADOR	N/A	MEJICANOS
<b>ASOCIACION INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONOMICOS Y EL PROGRESO SOCIAL</b>	GILBERTO GUTIÉRREZ MENDOZA	CIUDAD SAN SALVADOR, DPTO. DE SAN SALVADOR No19 CALLE PTE. No315 EDIFICIO MM LOCAL No4 CENTRO DE GOBIERNO SAN SALVADOR	N/A	SAN SALVADOR

<b>ASOCIACION DE CONSUMIDORES ORGANIZADOS DE MEJICANOS</b>	<b>CATALINA GONZALEZ DE REYES</b>	<b>MEJICANOS No25 AV. NTE. EDIFICIO 1320 PJE. SAN ERNESTO, SAN SALVADOR</b>	<b>2208-3392</b>	<b>MEJICANOS</b>
<b>IGLESIA MISION CRISTIANA INTERNACIONAL NUEVA JERUSALEN</b>	<b>NORMAN DAVID CALDERON SANCHEZ</b>	<b>SAN SALVADOR N/DIAGONAL ARTURO ROMERO No324 CIUDAD Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.</b>	<b>2225-3302</b>	<b>MEJICANOS</b>
<b>ASOCIACION CENTRO DE PROTECCION PARA DESASTRES</b>	<b>MARIA ANA PORTILLO</b>	<b>CONDOMINIO AUSTRALIA NORTE EDIF. "C" 2DO NIVEL No 2 DE LA CALLE EL VOLCAN, MEJICANOS</b>	<b>N/A</b>	<b>MEJICANOS</b>
<b>ASOCIACION DE PADRES Y MADRES DE FAMILIA DEL PROGRAMA JOVENES TALENTO DE EL SALVADOR</b>	<b>ROGELIA VARINIA AREVALO QUINTEROS</b>	<b>MUNICIPIO DE SAN SALVADOR N/RESIDENCIAL CIUDAD CORINTO, SENDA 13 OTE, POL. A-12 CASA No41, MEJICANOS</b>	<b>N/A</b>	<b>MEJICANOS</b>
<b>IGLESIA MINISTERIO EVANGELISTICO VOS DEL</b>	<b>JULIO CESAR LOPEZ DIAZ</b>	<b>DPTO. DE SAN SALVADOR N/12 CALLE PTE. No2413 DE LA COL. FLOR BLANCA</b>	<b>N/A</b>	<b>MEJICANOS</b>

---

**ESPIRITU SANTO**

<b>RENUEVO IGLESIA CRISTIANA</b>	SALVADOR FRANCISCO CORTEZ MARTINEZ	COL. Y AV. MONTREAL No57 MEJICANOS SAN SALVADOR N/ COL MEDICA DIAGONAL ARTURO ROMERO No324 SAN SALVADOR	2225-3302	MEJICANOS
<b>IGLESIA MISION CRISTIANA RAYO DE LUZ</b>	OLIVERIO SANTOS RIVERA	COL.MEXICO CALLE PPAL No37 DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS DEPTO. DE SAN SALVADOR	2282-4455	MEJICANOS
<b>IGLESIA DE DIOS PROFETICA ARBOL DE LA VIDA DE EL SALVADOR</b>	ANCELMO HERNANDEZ SALAZAR	RESIDENCIAL SAN PEDRO CALLE SAN CARLOS, PJE Z NTE. POL. 34 CASA No33 MEJICANOS SAN SALVADOR	N/A	MEJICANOS
<b>ASOCIACION MINISTERIO VIDAS CRUCIFICADAS GALATAS 220</b>	GUILLERMO MELENDEZ CRUZ	URB NUEVA METROPOLIS PTE. POLIGONO "I" No8 CIUDAD DE MEJICANOS, SAN SALVADOR	N/A	MEJICANOS

---

**Anexo No. 6**

**Formato para el estudio socio-económico**

**Centro Monseñor Romero.**

**Fundación Círculo Solidario**

**Estudio Socio-Económico**

**Indicaciones: marque con una "X" la respuesta que mas se apegue a su realidad.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

- Estado civil.

Soltero/a		Divorciado/a	
Casado/a		Viudo/a	
En unión libre		Otros	

- Sabe Leer y escribir

Si	
No	

- Nivel de educación que posee.

Sin estudio		Bachillerato completo	
Primaria incompleta		Tecnico	
Primaria completa		Universidad incompleta	
Bachillerato incompleto		Universidad completa	

- La casa en que habita es:

Propia		Vive con un familiar	
Alquilada		Casa de habitación (Meson)	
Vive con sus padres		Otros	

- Numero de miembro que habitan en su hogar

De 1 a 3 personas		De 7 a 10 personas	
De 4 a 6 personas		Mas de 10 personas	

- Del numero de personas que habitan en su hogar cuantos son menores de edad: \_\_\_\_\_

- Cuantas son las personas que aportan dinero en su hogar: \_\_\_\_\_

- Los ingresos familiares haciende a:

Menos de \$150	
De \$151 a \$200	
De \$201 a \$250	
Mas de \$251	

- De los siguientes artículos cuales son los que posee o tiene en su hogar:

Televisión		Radio	
Microondas		Cocina	
Refrigeradora		Computadora	
Tostadora		Ventilador	

- En su hogar posee acceso a teléfono fijo o teléfono móvil(celular)

Si	
No	

- Tiene acceso en su hogar a internet

Si	
No	

- De los servicios siguientes a cuales tiene acceso en su hogar

Agua potable	
Luz eléctrica	
Recolección de basura	

Observaciones:

---



---



---



---



**Anexo No. 7**

**Formato del Carnet para usuarios de clínica.**

CENTRO MONSEÑOR ROMERO.	No. _____
FUNDACIÓN CÍRCULO SOLIDARIO.	
Carnet para el uso de la clínica comunal.	
Nombre del paciente: _____	Edad: _____
Dirección: _____	
Tel: _____	_____
	Firma de autorización