

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



"PLANEACION ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA FUNDACION SERAPHIM INC."

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:
MARÍA DE LOS ANGELES CONTRERAS ROMERO
MANUEL ALEXANDER MOLINA ORELLANA
KARIM LARISSA REGALADO CASTANEDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, JUNIO DE 2002

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ASI COMO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.Y MARCO TEORICO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES	1
---	---

A. GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	1
1. Aspectos Generales sobre las Organizaciones No Gubernamentales	1
a. Concepto Organizaciones No Gubernamentales	1
b. Importancia	2
c. Características	3
d. Evolución histórica	4
e. Orígenes de las ONG's en El Salvador	5
f. Clasificación.....	6
g. Misión	7
h. Objetivos	8
i. Funciones Básicas	8
j. Generalidades del sector salud en El Salvador .	9
B. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC	11

1. Aspectos generales sobre la Fundación Seraphin Inc	
a. Antecedentes	11
b. Cobertura de Servicios	12
c. Importancia	13
d. Objetivo de la Fundación Seraphim Inc.	14
e. Misión y Visión Institucional	15
f. Marco Jurídico	15
g. Estructura Organizativa.....	16
C. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1. Planeación	18
a. Definición de Planeación	18
2. Estrategia	18
a. Definición de Estrategia	18
3. Planeación Estratégica	19
a. Definición	19
b. Importancia	20
4. Proceso de Planeación Estratégica.....	21
a. Análisis Interno	23
b. Análisis Externo	24
c. Matriz FODA.....	26
d. Análisis F.O.D.A.	29
e. Identificación Misión, Visión y Objetivos	30

i.	Misión	30
ii.	Visión	31
iii.	Objetivos	32
f.	Formulación de Estrategias	33
i.	Niveles en la Formulación de Estrategias .	34
g.	Fijación de Metas, Políticas y Recursos	37
i.	Metas	37
ii.	Políticas	38
iii.	Recursos	39
h.	Planes Tácticos o Corto Plazo	40
i.	Programación a Mediano Plazo	40
j.	Desarrollo de Planes a Largo Plazo	41
k.	Implementación del Plan Estratégico	42
l.	Control Y Evaluación del Plan Estratégico	42
D.	TOMA DE DECISIONES	43
1.	Conceptos	43
2.	Importancia	44
3.	Detectar problemas y oportunidades	45
4.	Naturaleza de la Toma de Decisiones	45
5.	Herramientas y técnicas de Planeación y Toma de Decisiones	46
6.	Modelo racional para la toma de decisiones.....	47

a. Tipos De Problemas	49
b. Tipos De Decisiones	49
i. Decisiones Programadas	49
ii. Decisiones No Programadas	50
7. Toma de Decisiones en Grupo	50

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.....	52
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	52
1. Objetivo General	52
2. Objetivos Específicos	52
B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	53
1. Recolección de la Información.....	54
a. Investigación Secundaria	54
b. Investigación Primaria	54
2. Determinación de la Población.....	54
3. Prueba Piloto	55
4. Limitaciones de la Investigación.....	55
5. Tabulación de Datos	56
C. ANALISIS E INTERPRETACION DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.....	76
1. Análisis del Ambiente Interno.....	77
a. Dirección Y Gerencia Administrativa y Mercadeo	77

i.	Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades	.83
b.	Gerencia de Finanzas	84
i.	Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades	.86
c.	Gerencia de Proyectos	87
i.	Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades	.90
2.	Análisis del Ambiente Externo de la Fundación Seraphim	92
a.	Diagnóstico de las Oportunidades y Amenazas	94
3.	Análisis FODA	96
D.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	98
E.	RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	100

CAPITULO III

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.		
		103
A.	OBJETIVOS DEL CAPITULO	103
1.	Objetivo General	103
2.	Objetivos Específicos	103
B.	DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.	104

1. Proceso de Planeación Estratégica	104
a. Formulación de la Visión, Misión y Objetivos ..	104
i. Misión	104
ii. Visión	104
iii. Objetivos	105
b. Formulación de Estrategias	106
i. Estrategias Ofensivas.....	106
ii. Estrategias Defensivas	109
iii. Estrategias Adaptativas o de Reorientación	111
iv. Estrategias de Supervivencia	114
c. Fijación de metas, establecimiento de políticas y recursos	116
i. Fijación de metas	116
ii. Establecimiento de Políticas	117
iii. Recursos	120
d. Recursos Necesarios para la Implementación de la Propuesta	125
e. Programación de Actividades a Corto y Mediano plazo	126
f. Plan de Implementación	127
g. Control y Evaluación	129
 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	 130
 ANEXOS	

LISTADO DE GRAFICAS Y CUADROS

GRAFICAS

Gráfica No 1. Clasificación de las ONG's.....	6
Gráfica No 2. Estructura Organizativa de la Fundación Seraphim Inc.....	17
Gráfica No 3. Esquema del Proceso de Planeación Estratégica.....	22
Gráfica No 4. El Proceso Racional para la Toma de Decisiones.....	47
Gráfica No 5. Organigrama Propuesto para la Fundación Seraphim Inc.....	123

CUADROS

Cuadro No 1. Matriz FODA.....	27
Cuadro No 2. Análisis FODA.....	97
Cuadro No 3. Integración de Fortalezas y Oportunidades.	106
Cuadro No 4. Integración de Fortalezas y Amenazas.....	109
Cuadro No 5. Integración de Debilidades y Oportunidades	111
Cuadro No 6. Integración de Debilidades y Amenazas.....	114
Cuadro No 7. Recursos Necesarios para la Implementación de la Propuesta.....	125

Cuadro No 8. Programación de Actividades a Corto y
Mediano Plazo..... 126

Cuadro No 9. Cronograma para la Implementación del Plan
Estratégico Fundación Seraphim Inc..... 128

RESUMEN

El Salvador como un país del tercer mundo experimenta necesidades básicas insatisfechas por el estado, razón por la cual a lo largo de la historia de nuestro país se han dado condiciones para el establecimiento de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) sin fines de lucro que han buscado contribuir al desarrollo del país mediante la canalización de donaciones internacionales destinadas al financiamiento de proyectos en distintos sectores sociales y económicos; de esta manera existen ONG's que se dedican específicamente al desarrollo del sector salud, siendo una de ellas la Fundación Seraphim Inc.

Las ONG's se desarrollan actualmente en un ambiente económico-social diferente al que les dio origen, razón por la cual estas instituciones se ven en la necesidad de elaborar planes que aseguren el éxito de sus operaciones. Es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad brindar una Planeación Estratégica que les sirva como herramienta en la toma de decisiones para optimizar sus recursos y enfrentar de la mejor forma el ambiente externo en que se desarrollan a través de la prestación de servicios de salud y educación materno-infantil de calidad.

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de la Fundación Seraphim en la ciudad de San Salvador a través de cuestionarios dirigidos al personal operativo y entrevistas al personal administrativo. Se abarcó a todo el personal de la institución para no dejar de fuera datos valiosos por aportar en la elaboración de la Planeación Estratégica, obteniendo información que refleja aspectos importantes tales como: carencia de conocimientos administrativos por parte de los ejecutivos encargados de la administración de los proyectos, la administración contingencial en manos del Gerente de Proyecto y la carencia de nuevos proyectos complementarios que garanticen la continuidad de los mismos.

Los elementos señalados anteriormente y la información complementaria obtenida, permitieron elaborar las siguientes recomendaciones: capacitación al personal administrativo en cargos de dirección para lograr que cada empleado desempeñe las funciones asignadas, así mismo la descentralización de la gerencia de proyectos para que dicha área se dedique a desarrollar los mismos.

Todos los elementos antes mencionados permitieron la formulación del Plan Estratégico como Herramienta Administrativa en la Toma de Decisiones.

INTRODUCCION

La salud es vital para la población de un país, por lo tanto es responsabilidad del estado, como derecho constitucional, el garantizar la salud de la misma mediante servicios con calidad y calidez para todos los habitantes del territorio. En nuestro país El Salvador la institución asignada para brindar este servicio es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), pues son ellos quienes dan los lineamientos básicos para la atención médica preventiva y curativa de la población, pero este servicio no alcanza a llegar a todos los rincones del territorio, por lo que se ha tenido la intervención de Organizaciones No Gubernamentales altruistas que manejan fondos de donaciones nacionales e internacionales como la Fundación Seraphim que provienen de sectores preocupados por la salud de las personas más vulnerables de la sociedad y que comúnmente son olvidadas por razones geográficas o económicas.

El presente documento fue orientado a realizar una investigación para elaborar la Planeación Estratégica en la Fundación Seraphim Inc. cuyos elementos fundamentales son: el área de salud materno-infantil y la participación ciudadana, con el que se pretende contribuir a desarrollar eficientemente las actividades administrativas, incidiendo

de esta manera en la mejora de los servicios de salud que presta a las diferentes comunidades atendidas.

El desarrollo del trabajo comprende tres capítulos desarrollados cada uno de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describen los antecedentes tanto de las ONGS en el país, como del MSPAS y de la Fundación Seraphim Inc. Además se definen conceptos teóricos sobre el proceso de Planeación Estratégica, el análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y la toma de decisiones.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico de la institución, describiendo la metodología utilizada en la investigación de campo, la cual se realiza utilizando el método científico. Asimismo se analiza la situación actual de la institución a través de la estrategia corporativa F.O.D.A. que permite combinar al ambiente interno con el externo de forma que proporcionan las estrategias adecuadas para el éxito en las actividades desarrolladas por la institución y de dicho análisis se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El tercer capítulo, contiene el diseño de la propuesta de Planeación Estratégica, que incluye, la formulación de la Visión, Misión y objetivos; se establecieron estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de

supervivencia para la institución como resultado de la aplicación del F.O.D.A. También se fijaron las metas, políticas y recursos necesarios. Se elaboró una programación de actividades a mediano y corto plazo así como un plan de implementación que asegure el éxito del plan, seguido por un adecuado control y evaluación para la planeación estratégica.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ASI COMO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.Y MARCO TEORICO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES

B. GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. Aspectos Generales sobre las Organizaciones No Gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) son organismos privados que no persiguen lucro como la empresa privada, las cuales se diferencian de estas en que las ONG's trabajan en función social para atender a un sector de la población que es de escasos recursos.

Las ONG's como toda organización bien establecida, cuenta con leyes, reglamentos y aspectos normativos que rigen su accionar dentro del marco que establece la ley, asimismo poseen ciertas características y funciones que las distinguen de la empresa privada y aún entre sí mismas debido a los métodos de trabajo que utilizan y al tipo de organización que poseen.

a. Concepto Organizaciones No Gubernamentales.

"Es una forma de organización no gubernamental dedicada especialmente al diseño, estudio y propuesta en operación de programas y proyectos de desarrollo en las del

tercer mundo, que en esencia se dirigen a los sectores populares" (Marío Padrón, 1995).

"Son aquellas instituciones sin fines de lucro, que trabajan y ejecutan planes, programas o proyectos y persiguen el mejoramientos, la ampliación o cambio de las capacidades, condiciones o relaciones humanas y en la base económica o el desarrollo de las condiciones técnicas, jurídicas o con el medio ambiente" (Manual de ONG's: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Año 1992).

De esta manera, podemos definir a las ONG's como todas aquellas organizaciones que no están ligadas a gobierno alguno y que no persiguen ánimo o fin de lucro; las cuales buscan desarrollar programas y/o proyectos que conlleven una mejoría en el nivel de vida de la población atendida.

b. Importancia

Las ONG's que existen en El Salvador desde finales del Siglo XIX, han realizado actividades encaminadas a prestar ayuda a los sectores de escasos recursos económicos. Estos sectores han sido beneficiados a través de la ejecución de programas y proyectos en los diversos campos, por lo que se les ha considerado como entes complementarios del estado.

Con el transcurso del tiempo y particularmente a partir de la década de los 80's, se han dado algunas transformaciones en el país a nivel político, económico y social; ante esta realidad, cobran mayor protagonismo las organizaciones no gubernamentales, las cuales han ampliado su campo de acción, ejecutando programas y proyectos en diversas áreas, tales como: Alimentación, salud, educación, vivienda, capacitación etc.; beneficiando a través de estos proyectos a la población de escasos recursos y contribuyendo al desarrollo social, la promoción humana y el fortalecimiento de la sociedad salvadoreña. Por lo que en la actualidad, el trabajo de las ONG's adquiere una real importancia en el proceso de desarrollo económico y social.

c. Características.

Las organizaciones no gubernamentales poseen ciertos rasgos predominantes que las diferencian de otras instituciones privadas, entre las cuales, se pueden mencionar:

- ✓ Operan dentro de un marco legal regulatorio y además cuentan con una personalidad jurídica.
- ✓ Articulan una concepción del desarrollo que puede ser similar, complementaria o alternativa de la política de los gobiernos.
- ✓ El concepto de desarrollo que utilizan incluye algunas formas de participación de los beneficiarios.

- ✓ Operan mediante proyectos y programas de desarrollo concebidos como actividades orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los sectores mas necesitados de la población.⁽¹⁾

d. Evolución Histórica.

Durante la década de los 40's a los 50's surgieron algunas ONG's con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos.

Entre las ONG's que surgieron es esta época se pueden mencionar: Asociación Nacional Pro infancia (ANPI), 1940; Fundación Dr. Manuel Gallardo (FMG), 1948; Obra Filantrópica y Asistencia Social Adventista (OFASA), 1950 y Fundación Benjamín Bloom, 1955.

Posteriormente, se da un fenómeno en la década de los 60's, que ha sido de vital importancia para el surgimiento de las ONG's; siendo éste el problema conocido como "Alianza para el Progreso"(ALPRO), impulsado por la administración Kennedy; con la finalidad de crear un compromiso entre los gobiernos de América Latina y Estados Unidos para conducir a los países subdesarrollados de América Latina, a alcanzar el desarrollo.

⁽¹⁾ Alba, Ufford y Padrón. Revista Presencia, Año V, 1995. Editorial Senitec, El Salvador.

En ese tiempo, la iglesia católica jugó un papel fundamental en la creación de las CARITAS diocesanas, encargada de ejecutar el programa alimenticio impulsado por la Alianza para el Progreso administrado por la Agencia de Desarrollo Internacional (AID).

Pero es a partir de la década de los 80's que se destaca en Centroamérica y especialmente El Salvador debido a una crisis política, económica y social el surgimiento acelerado de ONG's que actuaron implementando programas en diversas áreas de trabajo.

En esta época, las ONG's tuvieron la oportunidad de operar en una forma decisiva, creciendo cuantitativamente y cualitativamente, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando de este modo, al fortalecimiento de la sociedad civil salvadoreña. Al mismo tiempo colaboraron efectuando presión ante el gobierno para que diera cumplimiento y garantía a los derechos humanos. Y es así como durante la década de los 80's, se conoció el surgimiento de 137 ONG's.⁽²⁾

e. Orígenes de las ONG's en El Salvador.

El surgimiento de las organizaciones no gubernamentales en EL Salvador, data de finales del siglo XIX; siendo la

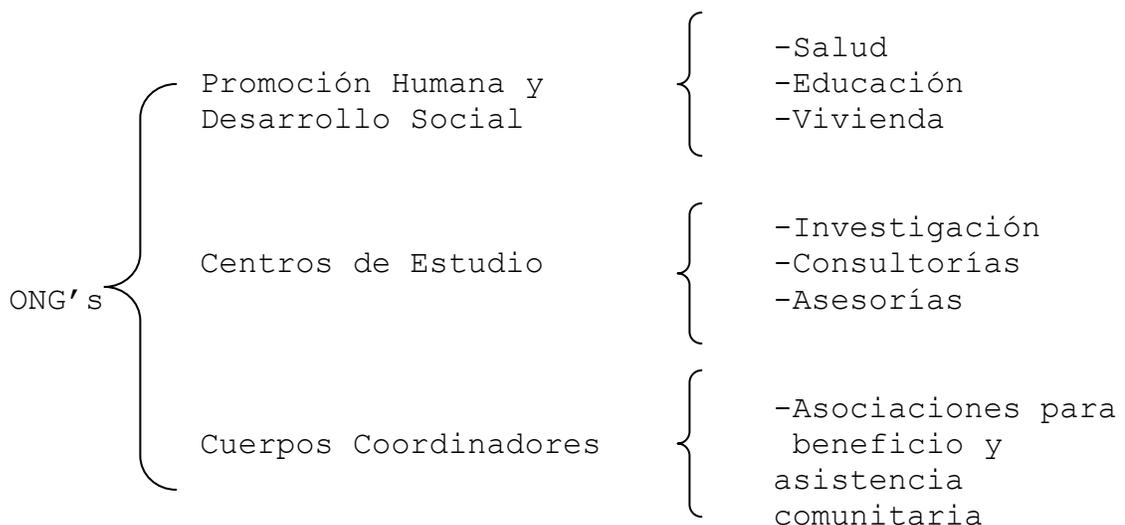
⁽²⁾ Boletín Informativo PROSAMI, 1995. Imprenta Color's, El Salvador.

Cruz Roja Salvadoreña la primera organización no gubernamental en surgir, fundada el 13 de Marzo de 1885 por Don Rafael Antonio Zaldivar, presidente de la república de El Salvador. Esta organización sintió la necesidad de ser reconocida internacionalmente; y por ello, solicito a la Federación de Sociedades de Cruz Roja y de la Media Luna Roja establecida en Ginebra, el permitirle ser miembro de la misma, afiliándose a esta federación en el año de 1906. Desdpues de la Cruz Roja Salvadoreña, ya no se conoció del surgimiento de otra ONG; sino hasta el año de 1940, con el nacimiento de la Asociación Nacional Pro infancia (ANPI).

f. Clasificación

Según el tipo de organización las ONG's se clasifican asi:

**Gráfica No 1
Clasificación de las ONG's**



Fuente: Trabajo de graduación presentado por Arteaga, José Edgardo y Otros , Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Año,1999.

Aproximadamente la tercera parte de las ONG's iniciaron sus operaciones entre 1981 y 1988⁽³⁾. La mayor parte de las mismas están clasificadas como instituciones de Promoción Humana y Desarrollo Social(61%)⁽⁴⁾; la mayoría de estas organizaciones trabajan directamente con poblaciones específicas de sus respectivos proyectos. En segundo nivel aparecen los centros de estudios, los cuales generalmente hacen investigaciones, consultorías, asesorías, etc. Los cuerpos coordinadores son instancias de organización creados por cooperativas, asociaciones comunitarias o de asistencia, que integran un nivel superior de planificación y ejecución de esfuerzos entre organizaciones afines.

g. Misión.

La misión de las organizaciones no gubernamentales, está encaminada dentro de la promoción humana que se le debe dar a un segmento de la población atendida, la que por lo general es de escasos recursos económicos.⁽⁵⁾

Asimismo el sujeto de la acción de la promoción humana es la persona, prioritariamente la de los sectores más necesitados. La meta de la promoción humana es el logro de una sociedad justa.

⁽³⁾ **Revista Realidad Económico Social, Enero – Febrero 1993. Editoriales UCA, El Salvador.**

⁽⁴⁾ **Boletín Económico Social, Desafíos de las ONG's, 1994. Editoriales FUSADES, El Salvador.**

⁽⁵⁾ **Trabajo de Graduación "Procedimientos para la Constitución y Organización Contable-Administrativa de ONG sin Fines de Lucro" presentado por Arteaga, José Edgardo y Otros, UES, 1999.**

h. Objetivos.

- Impulsar el desarrollo económico y social y la promoción humana, de los sectores de escasos recursos existentes dentro de la sociedad civil; por medio de la ejecución de diversos programas y proyectos aplicables a las diferentes áreas de trabajo, que les permiten a los beneficiarios alcanzar la autorrealización.⁽⁶⁾
- Cooperar con el plan de reconstrucción nacional; a través de la ejecución de proyectos que vayan orientados a la infraestructura del país.

i. Funciones Básicas.

Existen un sin fin de funciones que las ONG's realizan entre las cuales tenemos:

- Promover el desarrollo de los sectores de la sociedad civil, que no cuentan con los recursos financieros necesarios para subsistir.
- Realizar la gestión de recursos financieros y materiales necesarios, para el buen funcionamiento de la organización; así como para la implementación de los

⁽⁶⁾ Trabajo de Graduación "Procedimientos para la Constitución y Organización Contable-Administrativa de ONG sin Fines de Lucro" presentado por Arteaga, José Edgardo y Otros, UES, 1999

diversos programas y proyectos que benefician a la población más pobre del país.

- Brindar consultoría, asesoría y asistencia técnica a la población beneficiaria de sus servicios.
- Proporcionar una adecuada capacitación de los recursos humanos dentro de la organización, así como a los sectores de escasos recursos.
- Orientar a los sectores de escasos recursos sobre como organizarse dentro de cada sector, para trabajar organizados y así fortalecerse.

j. Generalidades del Sector Salud en El Salvador.

La población de El Salvador es de 6 millones 276 mil habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 2.5% para 2001.⁽⁷⁾ Los principales actores en la provisión de servicios de salud se agrupan en tres grandes bloques:

- Servicios públicos: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), Bienestar Magisterial y Sanidad Militar.
- Seguridad Social (ISSS).
- Servicios privados: Lucrativos y Organizaciones no Gubernamentales.

⁽⁷⁾ **Indicadores Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. <http://www.mspas.gob.sv>**

Las funciones del MSPAS son normativas, rectoras, y prestadoras de servicios; la regulación sanitaria recae en el Consejo Superior de Salud (CSS) y se hace efectiva en el código de salud. De acuerdo a dicha institución hasta el año 2000 el MSPAS contaba con 2759 médicos graduados que laboran en alguna instancia de salud pública en el país⁽⁸⁾ lo que representa que cada médico tendría que atender 2274 personas para alcanzar a atender a toda la población, además se considera que el 70% de unidades y equipo de alta tecnología se concentran en el área metropolitana de la capital; la disponibilidad tecnológica de mayor calidad esta concentrada en el ISSS y las instituciones privadas, es por ello que las instituciones sin fines de lucro juegan un papel muy importante manejando una serie de proyectos encaminados a solventar las necesidades de salud existentes en la mayoría de la población que vive en condiciones mínimas y que difícilmente puede acceder a servicios de salud, además las oportunidades que tienen de acceder a los servicios del MSPAS son mínimas si viven en comunidades de difícil acceso hasta los centros asistenciales donde existe además hacinamiento por la excesiva demanda de los servicios, por lo que este tipo de instituciones maneja un concepto diferente de hacer salud, con una nueva filosofía de servicio como lo es la salud preventiva donde enseñan a las personas a tratar las enfermedades comunes y a prevenir

⁽⁸⁾ Organización Panamericana de la Salud , Boletín “El Salvador Perfil del Sistema de Servicios de Salud” , Diciembre 1998, Editorial Nuevos Horizontes.

para evitarlas, así como reducir las consultas por las mismas las cuales son fácil y comúnmente tratables.

C. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.

1. Aspectos generales sobre la Fundación Seraphin Inc.

a. Antecedentes.

Las condiciones particulares que el país enfrentó a partir de la década de los 80"s pueden calificarse altamente favorables para el surgimiento de ONG's por lo que a partir de este momento, surgen una serie de organizaciones enfocadas al área de salud y que tienen un diverso grupo de cooperantes que financian sus proyectos, pero en 1990 se da inicio a un megaproyecto enfocado a tres grandes área que son:

- 1) Servicios de salud materna y supervivencia infantil y estimulación temprana.
- 2) Desarrollo institucional de Organismos no gubernamentales.
- 3) Desarrollo de políticas, investigación y coordinación.

Este megaproyecto se denomina Proyectos de Salud Materna y Supervivencia Infantil (PROSAMI) y cuenta con el financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) el cual sería ejecutado por 35 ONG"S de El Salvador en los 14 departamentos del país para lo cual destinaron 43 millones

de dólares a ser ejecutados en ocho años y funcionó en coordinación con la Corporación Internacional de Servicios Médicos "Medical Service Corporation International" (MSCI) de Arlington Virginia. Este proyecto finaliza en 1998 pero se hacen consideraciones sobre la experiencia acumulada por el personal, durante el tiempo de implementación de PROSAMI, por lo que a iniciativa de MSCI en Virginia USA nace la Fundación Seraphim Inc, con el fin de retomar las lecciones aprendidas en las áreas tecnológicas, sistemas y políticas de salud pública, administración financiera de proyectos, desarrollo de recursos humanos y prestación de calidad con eficiencia y equidad a la población socialmente desprovista de oportunidades de desarrollo.

b. Cobertura de Servicios.

La extensión geográfica de atención de la Fundación Seraphim Inc. Por los proyectos de "Supervivencia Infantil, Estimulación Temprana y Salud Materna" y "Participación Ciudadana" esta constituida por una población total de 26,211 entre niños de 0-5 años y mujeres embarazadas y en edad fértil en 4 departamentos del país distribuidos en 26 comunidades de la zona rural de la siguiente manera, en La Libertad con 5 promotores en las comunidades: Esperanza, Veracruz, San Antonio Abad, Cangrejera y San Rafael; en San Salvador con 5 promotores en las comunidades:

Panchimalquito, Pajales, Divisadero, Crucitas, El Cedro y Amate Blanco; en Chalatenango con 6 promotores en las comunidades: Las Peñas, Valle de Jesús, San Juan de la Cruz, Sumpul Avelares, Sumpul Chacones, El Zapotal, El Coyolar, El Portillo, El Tablón, Carasque y Sicahúle; y en Cabañas con 4 promotores en las comunidades: Cunchique, San Lorenzo, El Aguacate y Nombre de Dios.⁽⁹⁾ Ver Anexo No 1.

c. Importancia.

La Fundación Seraphim ejecuta proyectos que pretenden desarrollar actividades de salud comunitaria en el área materno infantil y educación ciudadana, aprovechando la experiencia adquirida en el proyecto (PROSAMI) a lo largo y ancho del territorio nacional, es por ello que surge un convenio de cooperación entre PLAN INTERNACIONAL y Fundación Seraphim Inc. Esto permitió a Seraphim Inc, desarrollar dichos proyectos en las comunidades atendidas por Plan Internacional ubicadas en los departamentos de San Salvador, Chalatenango, La Libertad y Cabañas. Este programa de ejecución tiene una duración de 3 años que inició en mayo de 1999 y se prevé que favorecerá a un promedio de 5,243 familias según boletín informativo de la Fundación Seraphim elaborado por el actual Director.

Para la ejecución ha sido necesaria presencia en 26 comunidades rurales atendidas por 20 promotores(as) de

(9) Boletín Informativo# 2 Seraphim Informa "Avances y Proyecciones" Julio 2001 .Imprenta Color's

salud sometidos a rigurosa selección considerando la experiencia previa en el área, como parte fundamental de su currículum. Un equipo técnico conformado por tres médicos, una licenciada en enfermería y una tecnóloga materno infantil con alta experiencia en salud comunitaria y alta sensibilidad social, quienes son los responsables directos de los proyectos con responsabilidades gerenciales y de campo, con funciones múltiples, que van desde planificadores, ejecutores y evaluadores de proyectos hasta capacitadores, supervisores de campo, consultores clínicos.

Apoyados por un personal administrativo mínimo pero muy efectivo e identificado con esas múltiples necesidades de la población ya que los servicios están orientados específicamente a la atención de clientes especiales: niños menores de cinco años y mujeres en edad fértil atendidos por promotores de salud en visitas domiciliarias.

d. Objetivo de la Fundación Seraphim Inc.

La Fundación Seraphim, tiene como objetivo principal lograr la inserción de la institución como una corporación multidisciplinaria, para promover el desarrollo de habilidades gerenciales que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones en el desarrollo socio-económico, con un alto nivel de competitividad en la generación de recursos

financieros y tecnologías innovadoras, facilitando el crecimiento económico y la equidad social.⁽¹⁰⁾

e. Misión y Visión Institucional

La Misión que la Fundación Seraphim posee es: "Constituirnos como una organización permanente de investigación, capacitación de recursos humanos y de servicio social por excelencia, que contribuyan al mejoramiento continuo de políticas e intervenciones de salud y desarrollo humano en El Salvador".⁽¹¹⁾

La Visión que la Fundación Seraphim posee es: "Mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña, mediante el desarrollo de los recursos humanos y tecnologías innovadoras, que garanticen un abordaje integral de los problemas de salud, educación y de medio ambiente".

f. Marco Jurídico.

Para accionar en las comunidades brindando servicios a la población es muy importante legalizar un espacio de acción y tener un amparo institucional por parte de las autoridades respectivas (Ministerio de Gobernación).

Por lo tanto la Fundación Seraphin logró su legalización el 28 de Agosto de 1998 según el acuerdo 639

⁽¹⁰⁾ Folleto informativo Fundación Serapgim Inc. Elaborado Ing. René Osorio, 1998.

⁽¹¹⁾ Folleto informativo Fundación Serapgim Inc. Elaborado Ing. René Osorio, 1998

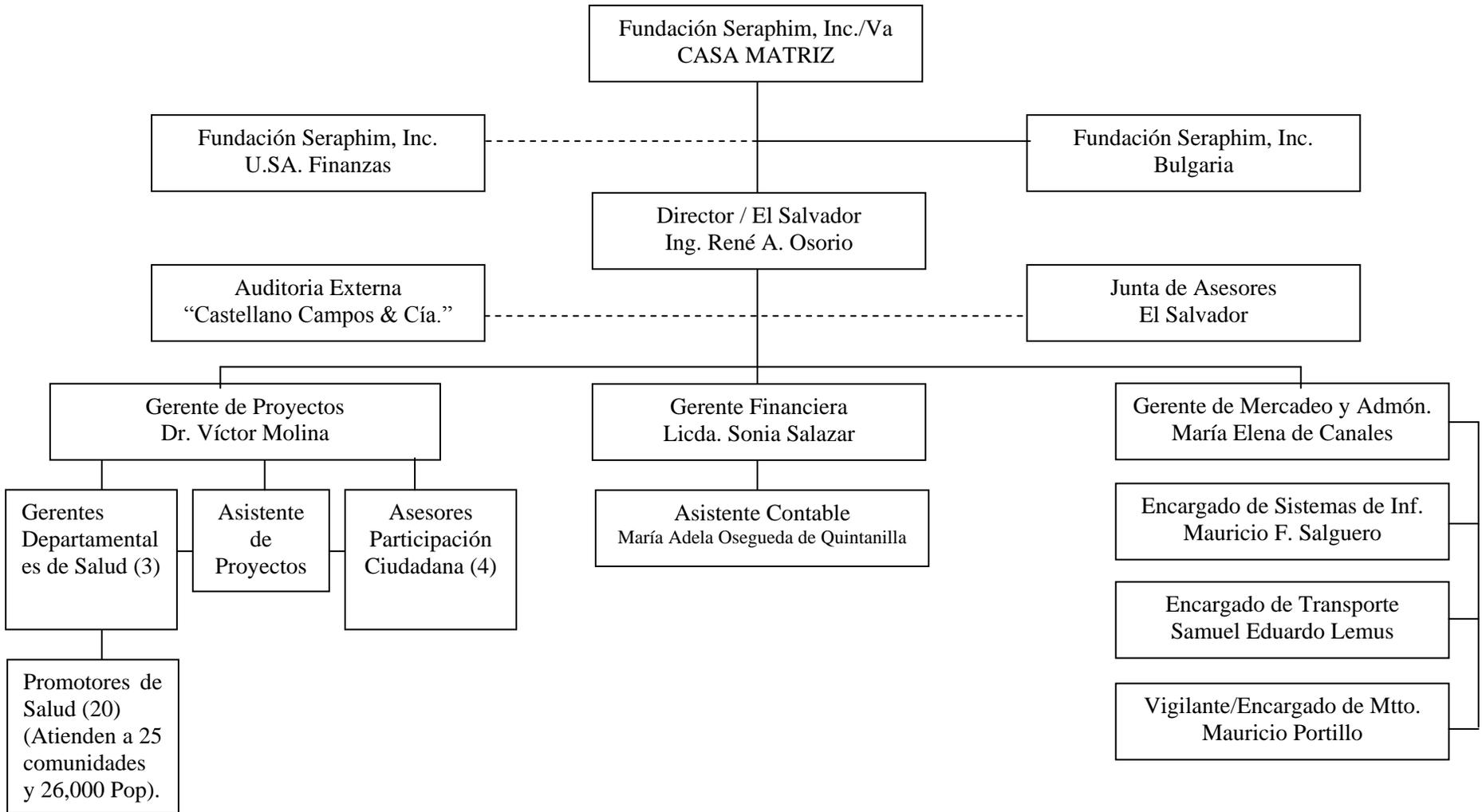
del registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del anterior Ministerio del Interior actual Ministerio de Gobernación, cumpliendo de esta manera las disposiciones que la Republica de El Salvador exige para la legalización de instituciones internacionales sin fines de lucro.

g. Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de la Fundación Seraphim Inc. sucursal El Salvador muestra que la institución depende directamente de la casa matriz en Virginia. La dirección de la misma está a cargo de tres gerencias: Gerencia de Proyectos, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Mercadeo y Administración. Las anteriores en conjunto coordinan el funcionamiento de ambos proyectos. Ver Gráfico No 2.

**Gráfica No 2.
Estructura Organizativa de la Fundación Seraphim Inc.**

FUNDACION SERAPHIM, INC.
(Suc. El Salvador)



Elaborado por: Fundación Seraphim Inc, 1999

C. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planeación.

a. Definición de Planeación.

Planeación es "El proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".⁽¹²⁾

Otra definición: "La planeación es la forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones"⁽¹³⁾

El grupo de trabajo ha formulado el siguiente concepto de Planeación: Proceso a través del cual se establecen objetivos, metas y cursos de acción que maximicen la utilización de recursos, asi como los resultados propuestos en una institución.

2. Estrategia.

a. Definición de Estrategia.

Según Koontz "estrategia se refiere a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados

⁽¹²⁾ Goodstein, Leonard y Otros. "Planeación Estratégica Aplicada", 1ª Edición, McGraw Hill, Colombia.

⁽¹³⁾ Stoner, James, Freeman, Gilber, Jr. "Administración", 6ª Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., página 287.

para maximizar la probabilidad de alcanzar un objetivo preseleccionado”⁽¹⁴⁾.

Otra definición es “Determinación de los objetivos básicos a la largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.”⁽¹⁵⁾

3. Planeación Estratégica.

a. Definición.

Definición teórica de la planeación estratégica: “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”⁽¹⁶⁾.

Otra definición es: “Es la identificación de cambios que se necesitan en la estructura del negocio y en su posición en el medio ambiente de los negocios”⁽¹⁷⁾

⁽¹⁴⁾ Koontz, Harold “Administración una Perspectiva Global”, 11ª Edición, Mc. Graw Hill, México 1998, Pág. 147.

⁽¹⁵⁾ Escuela de Administración de Empresas, Folleto Teoría Administrativa. Pág 11, UES Facultad Ciencias Económicas, Ciclo I-1998.

⁽¹⁶⁾ Goodstein, Leonard y Otros. “Planeación Estratégica Aplicada”, 1ª Edición, Mc. Graw Hill, Colombia.

⁽¹⁷⁾ Kenet y otros, “Manual de Administración Estratégica”, Editorial Mc. Graw-Hill, pág 22.

Por lo antes mencionado podemos definir la planeación estratégica de la siguiente manera: Es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno, y la selección de un compromiso entre estos dos elementos que satisfagan las operaciones de los directivos en relación con la empresa.

b. Importancia.

La planeación estratégica es la primera herramienta que una institución debe de formular e implementar pues es por medio de ella que es posible determinar muy claro los objetivos a cumplir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra pueda determinar las estrategias adecuadas para el cumplimiento de la misión de la institución.

En síntesis, la planeación estratégica define una serie de acciones que se desarrollan en el transcurso del tiempo y es a través de ella que se aplica a la organización un análisis de sus fortalezas y debilidades al interior; así como las oportunidades y sus amenazas del ambiente externo con el propósito de aprovechar las

ventajas y eliminar o minimizar las desventajas de la empresa para el logro de los objetivos.

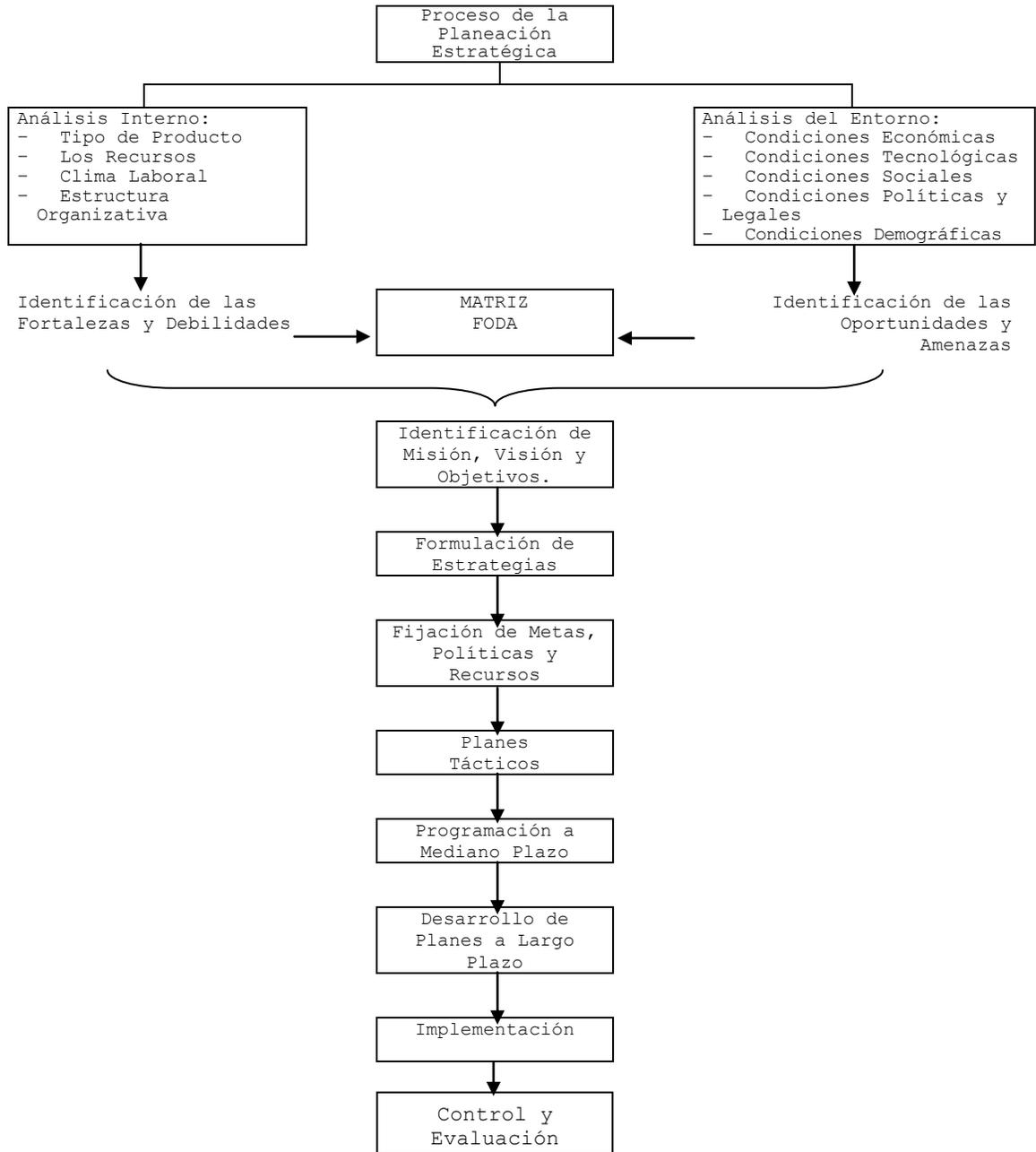
La planeación estratégica impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática, obligando a la organización al establecimiento de planes que determinen su misión y a igualar los recursos a mediano o largo plazo con sus oportunidades de mercado para una mejor coordinación de esfuerzos y un mayor control del desempeño.

4. Proceso de Planeación Estratégica.

El proceso de planeación estratégica es un proceso continuo que nunca termina, no es una función que inicia y finaliza y una vez que se lleva a cabo, puedan hacerse a un lado sin riesgo alguno durante un tiempo (Ver Gráfico 3). La dirección tiene la responsabilidad de detectar cuando los nuevos desafíos requieren una respuesta estratégica.

Procedimientos: son aquellos pasos que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras y series cronológicas de acciones requeridas; pautas de acción, es decir la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Gráfica No 3
Esquema del Proceso de Planeacion Estrategica



Fuente: Trabajo de Graduación, UES, presentado por: Pozo, Celina Concepción y Otros.1999

a. Análisis Interno

El Análisis Interno consiste en el estudio del interior de la organización, es decir, su estructura, su personal, sus recursos financieros, sus recursos tecnológicos y otros; se realiza con el fin de detectar síntomas positivos o negativos que se traducirán en fortalezas o debilidades respectivamente.

Para realizar el Análisis Interno se efectuará una recolección de información a través de cuestionarios y encuestas que refleje la situación actual de la institución con la colaboración de los miembros de la misma. Los aspectos a considerar dentro del análisis interno son:

- La Dirección General, con sus funciones específicas de planificación, organización, administración del personal y control.
- Mercadeo, con sus funciones básicas análisis de clientes, ventas de servicios y productos, investigación de mercado y análisis de oportunidad.
- Finanzas, con sus factores de liquidez, capital de trabajo y utilización de activos.
- Producción, con todas sus actividades en la prestación de los servicios y elaboración de productos.

b. Análisis Externo.

El análisis del Ambiente Externo de la organización consiste en un estudio del exterior de la organización, es decir, aspectos como, la economía, la política, los aspectos sociales, el avance tecnológico a nivel nacional e internacional. Este estudio se hace con el objetivo de detectar en el exterior de la instituciones, aspectos positivos o negativos, estos se traducirán en oportunidades ó amenazas respectivamente que tendrá que aprovechar y afrontar la organización, es por ello que se tomarán en cuenta para el análisis, los hechos acaecidos en la actualidad, las perspectivas de desarrollo del país por medio de fuentes secundarias (investigaciones publicadas en revistas especializadas y periódicos) como también índices demográficos y de salud donde se plantean las necesidades de la población, niveles de cobertura, morbilidad, natalidad y otros por parte del MSPS, además informes de instituciones nacionales e internacionales que reflejen avances tecnológicos de atención de salud pública y desarrollo social.

El medio ambiente donde se desarrolla una organización es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias que afectan su vida y su desarrollo.

Por lo que se pondrá especial atención a los aspectos: tecnología, economía, sociedad, política.⁽¹⁸⁾

- Tecnología. Desde el punto de vista de la planeación estratégica los desarrollos tecnológicos no solo son los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una organización establecida.
- Economía. Debido a que en nuestro país la mayoría de las organizaciones no están habituadas a monitorear tendencias económicas, y aún las que lo hacen, no impedirá que se vean influenciadas por los cambios que se presenten, tales como la globalización, la inflación, y demás aspectos económicos que afectan el desarrollo de la organización.
- Sociedad. El desarrollo social incluyen fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y el reconocimiento por parte de las mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización de las ciudades, la familia y el vecindario, el aumento de la delincuencia, el declive de la moral y la cambiante composición de la población mundial.

⁽¹⁸⁾ Mintzberg Henry y otros, "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, 1ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1997, Página 75.

- Política. Las fuerzas políticas importantes para la organización son similares a su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países prósperos y pobres; la relación entre la empresa privada; el gobierno e instituciones no gubernamentales; entre los empleados y la administración y el impacto de la planificación nacional sobre la corporativa.

c. Matriz FODA.

La Matriz FODA es una estrategia corporativa que se muestra en un cuadro donde se resumen los resultados más importantes que se han obtenido de los análisis interno, así como del externo, a través de entrevistas y talleres participativos a realizarse con todos los miembros de la institución así como fuentes primarias y secundarias de indicadores del entorno; lo cual ayudará a los directores en la selección de las estrategias de acuerdo a la repercusión que tenga cada una en relación con la organización. La selección se realizará mediante una matriz de evaluación definida por la alta dirección en colaboración con el grupo de trabajo. Del resultado obtenido se implementaran las estrategias que permitan superar o corregir las deficiencias de la organización o aprovechar sus fortalezas y oportunidades. (Ver Cuadro 1).

Cuadro No 1

Matriz FODA

		A N A L I S I S D E L E N T O R N O	
A N A L I S I S I N T E R N O		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Fuente: García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia".
Mc Graw Hill, México 1997.

Con el afán de proporcionar una visión general de los elementos fundamentales de la Matriz FODA el grupo ha definido los siguientes conceptos:

Fortalezas: Son los elementos que la organización ha desarrollado a través del tiempo y le sirven como soporte tanto en la operación actual, como para el crecimiento. Son los factores internos que constituyen un apoyo para las

estrategias. Las fortalezas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado.

Debilidades: Son aquellos elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros y obstaculizan la operación y crecimiento de la organización. Estos elementos tienen un aspecto negativo sobre los objetivos institucionales y sus estrategias. Las debilidades tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones hechos en el pasado y/o presente.

Oportunidades: Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos definidos las cuales deben ser aprovechadas oportunamente.

Amenazas: situaciones que afectan negativamente el desarrollo de la organización, las cuales no pueden ser controladas por los ejecutivos, por lo que requieren especial atención evitando así posibles problemas.

Del cruce de las fortalezas y oportunidades resultan las estrategias ofensivas y del cruce de las fortalezas y amenazas surgen las estrategias defensivas. Del encuentro entre debilidades y oportunidades surgen las estrategias

adaptativas o de reorientación; y del encuentro entre debilidades y amenazas, surgen las estrategias de supervivencia.

d. Análisis F.O.D.A.

Una vez identificada la Misión y la Visión de la organización, es necesario realizar un análisis FODA, ¿Pero en que consiste el análisis FODA de la organización?.

El análisis FODA de la organización consiste en un diagnóstico o estudio de la misma y del ambiente que la rodea, que permitirá conocer no solo sus síntomas, sino también las causas de estos, como si se tratara de un paciente con su médico, el cual le hará un chequeo general para saber el grado de salud de la persona.⁽¹⁹⁾ El análisis FODA, puede ser resumido en una pregunta clave: En que situación se encuentra la empresa?, tanto en su interior como en su exterior.

El análisis FODA de las empresas, deberá de ser permanente, es decir, que el diagnóstico o estudio, deberá realizarse continuamente para tener información clara, oportuna, veraz y relevante de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objeto de utilizarla

⁽¹⁹⁾ García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia". Mc Graw Hill, México 1997.

para modificar, mejorar o crear nuevas estrategias, e incluso modificar los objetivos de la empresa, Esta es la razón de ser de un proceso de Planeación Estratégica, en pocas palabras el Análisis FODA, es el corazón de dicho proceso.

e. Identificación Misión, Visión y Objetivos.

i. Misión.

Es una guía concreta para los miembros de la organización de modo que puedan trabajar de manera independiente y, también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización.⁽²⁰⁾ Al formular la declaración de la misión se deben tomar en cuenta las siguientes características: realista, Concreta y Motivante.

La definición de la Misión de la organización debe de ofrecerle un curso de acción que dure de diez a quince años por lo menos. (Kotler, 1996). Las organizaciones deben revisar su misión cada cierto tiempo en respuesta a nuevos cambio de las condiciones externas. Sin embargo, una organización si debe de volver a definir su misión si esta ya no resulta creíble, o si ya no define un curso ideal para la misma.

⁽²⁰⁾ Kotler, Philip y Otros, “Mercadotecnia”, 6ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Página 40.

Para identificar la misión, la organización debe responder a tres preguntas fundamentales:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es la razón de ser de nuestra existencia?
- ¿Para que hemos venido al mundo?

Para la elaboración de la misión y visión de la Fundación los directores y gerentes contestaran una guía estructurada de preguntas, como las antes mencionadas, las cuales contribuirán a la determinación de las mismas.

ii. Visión.

La visión: "Constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la corporación".⁽²¹⁾

La visión estratégica no es un ejercicio de palabras con el fin de crear un lema agradable para la organización si no que es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el destino de la misma, desarrollando un concepto viable de los futuros proyectos y colocando a la organización en una trayectoria estratégica con la cual la administración este profundamente comprometida. Sirve para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que puede y debe ser la

⁽²¹⁾ Quigley, Joseph, "Visión como la Desarrollan los Lideres, la Comparten y Sustentan" 1ª Edición, Mc. Graw Hill, México, 1995. Página 6.

organización dentro de los próximos cinco y diez años. Cuando La visión estratégica transmite algo importante de la posición y la trayectoria que debe seguir, entonces la visión es verdaderamente capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia y de causar un impacto sobre como administrarla.

Para identificar la visión de la organización es necesario responder a una serie de preguntas, entre las cuales podemos mencionar:

- ¿Hacia dónde quiere llegar la organización?
- ¿Cuáles son sus proyecciones a futuro?
- ¿Cuáles son las perspectivas de la institución?

iii. Objetivos.

Todo objetivo tiene que poseer ciertos atributos los cuales pueden ser: Claro y específico, Puestos por escrito, Ambiciosos pero realistas, Consistentes entre si, Medibles en forma cuantitativa siempre que sea posible y Vinculados a un periodo de tiempo en particular. La formulación de los objetivos da a conocer algo sobre los mercados que se atenderán y proporcionarán una orientación al determinar como se pondrá en practica el concepto de planeación estratégica.

Los objetivos a largo plazo describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente un plazo entre tres y cinco años. Si bien estos objetivos deben ser mensurables en cierta medida, no serán tan exactos como los objetivos encontrados en los planes anuales de las operaciones (en ocasiones llamados "tácticos"). Como los objetivos a largo plazo son estratégicos, se enfocan hacia el logro de lo que se alcanzará, que hacia logros específicos.

También es importante en el proceso de formulación de objetivos basarse en ciertos criterios que permitan a los objetivos, ser acordes a la realidad de la institución: ¿Es medible o verificable el objetivo?, ¿Podrá ser reconocido por sus creadores como por los afectados cuando este se presente?; ¿Es posible alcanzarlo o es viable?; ¿Es este flexible o adaptable? Y ¿Es éste congruente con el resto del plan?.

f. Formulación de Estrategias

Estrategia es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. (Thompson,1996).

Las organizaciones necesitan formular estrategias que les permitan alcanzar las metas propuestas y como luchar por el cumplimiento de la misión de la organización.

La creación de la estrategia se refiere a los ¿Cómo?: ¿Cómo lograr los objetivos?; ¿Cómo lograr una ventaja competitiva sustentable?; ¿Cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la organización?; ¿Cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía?.

i. Niveles en la Formulación de Estrategias.

Existen diferentes niveles en que una organización puede formular sus estrategias⁽²²⁾, las cuales se mencionan a continuación:

- Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocio a la que aspira una compañía, establece

⁽²²⁾ **Idem. Koontz, Harold, Pág. 296.**

la clase de organización económica y humana que pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

En resumen estrategia corporativa son aquellas estrategias formuladas por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas.

La estrategia corporativa es un proceso organizacional con dos aspectos interrelacionados: la formulación y la implantación.

La formulación de la estrategia corporativa incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente de la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones. Antes de inclinarse por una opción se deben valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como los recursos disponibles y alcance.

- **Estrategias de Negocios.**

La estrategia de la unidad de negocios se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda preguntas como: ¿cómo

competirá el negocio en su mercado?, ¿qué productos o servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, ¿cómo se distribuirán los recursos en el negocio?. La estrategia de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar dados sus recursos y las condiciones del mercado.

Muchas empresas tienen diversos intereses en diferentes negocios, y los altos directivos tienen problemas para organizar las actividades variadas y complejas de estas corporaciones. Un enfoque para tratar este problema es crear las unidades estratégicas de negocios. Así las diferentes actividades de los negocios que producen un tipo particular de producto o servicio se agrupan y reciben el trato de una sola unidad de negocios. El nivel corporativo ofrece una serie de lineamientos para las unidades estratégicas de negocios, las cuales desarrollan sus propias estrategias a nivel de unidad de negocios. A continuación el nivel corporativo revisa los planes de las unidades estratégicas de negocios y negocia algunos cambios si fuera necesario.

- Estrategias Funcionales

El plan estratégico de la empresa establece el tipo de negocios a los que se dedicará y los objetivos de cada uno

de ellos. Después se hacen planes más detallados para cada unidad de negocios. Los departamentos funcionales más importantes de cada unidad de negocios son: mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, producción, recursos humanos y otros; deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Las estrategias a nivel funcional crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias a nivel funcional complementan la jerarquía de las estrategias. Los planes operativos, siguen a las estrategias funcionales.

g. Fijación de Metas, Políticas y Recursos

i. Metas.

Las metas se constituyen en subconjuntos de los objetivos determinados por los dirigentes de la organización. Para desarrollar las metas es necesario que exista una comunicación plena en toda la estructura jerárquica de la organización, con el objetivo de lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades. Las metas deben ser reflejadas en términos cuantitativos

(medibles); claras (expresadas en forma sencilla para su comprensión); estimulantes (destinar premios hacia aquellas que son consideradas de mayor importancia); y en un número manejable (que se pueda controlar la tarea clave). Las metas son consideradas básicas en todo proceso de planeación estratégica, ya que a través de ellas sigue un curso de acción específico posibilitando el éxito de la gestión administrativa.

ii. Políticas.

Una política es una pauta administrativa para toma de decisiones cuando se presenta una situación determinada. (Harold Koontz, 1998).

Por lo tanto la política se convierte en curso de acción que se sigue en forma rutinaria cada vez que se presenta una determinada situación estratégica.

En otras palabras una política es una línea de acción adoptada por un gerente con el fin de guiar sistemáticamente a la toma de decisiones futuras o actuales en un momento determinado. Estas son utilizadas en todas las áreas de una organización; y tienen diversos propósitos: servir de guía, de límite, de libertad, de estímulo, así como de restricción y de dirección de la conducta de los miembros de la empresa.

iii. Recursos.

Una organización debe determinar al efectuar un análisis interno los recursos con que cuenta, en este rubro se incluyen todo aquello de que se valga la empresa para el logro de los objetivos y metas: Financieros, materiales, técnicos y humanos. Pero definamos primeramente que significa la palabra "Recurso". Es un medio, un apoyo, una alternativa que permite la realización de algo. Todas las divisiones o departamentos de una organización cuentan con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos necesarios para el eficiente cumplimiento de sus metas.

La asignación de recursos debe darse en cuatro etapas:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento o división.
- Realizar solicitudes pertinentes de recursos necesarios a nivel divisional y departamental.
- Asignar en forma apropiada, es decir de acuerdo a las necesidades que presente cada uno, los recursos a cada división o departamento.

h. Planes Tácticos o Corto Plazo

La práctica generalmente aceptada, aunque arbitraria, es considerar cualquier plan que cubra períodos de dos años o menos como de corto plazo. La planeación a largo y corto plazo deben integrarse de manera que estos últimos contribuyan al logro de los objetivos a largo plazo. Debe disponerse fácilmente de información necesaria que indique los progresos corrientes, y si es suficiente y en la dirección correcta para las distintas áreas de la empresa. Ya que se acostumbra adoptar los planes a corto plazo pero no contribuyen al largo plazo y se elige la primera oportunidad o urgencia de la situación y se deja descuida o deja fuera los objetivos a largo plazo. Además puede revelar cambios necesarios en el largo plazo. (George Terry, 1981).

i. Programación a Mediano Plazo.

Un programa es "El conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción"⁽²³⁾

El propósito de los programas es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en práctica. Es preciso detallarlos con suficiente detenimiento como para que el

⁽²³⁾ Koontz, Harold "Administración una Perspectiva Global", 11ª Edición, Mc. Graw Hill, México 1998, Página 129.

Director General o el equipo planificador siga la pista de los avances o en otras palabras mida los resultados. La implantación gira en torno a lograr traducir los objetivos a acciones y resultados específicos. La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias.⁽²⁴⁾

La distribución de los recursos proyectados se realizará a través del gráfico de Gantt y estará dirigida a la preparación de planes funcionales para cada área.

j. Desarrollo de Planes a Largo Plazo

Los planes a largo plazo representan cinco años o más, sin embargo esto dependerá de varios factores: el tamaño, naturaleza, objetivos de la organización y otros. Debe existir cierta lógica al seleccionar el lapso de tiempo correcto para la planeación a largo plazo de la organización. (George Terry, 1981).

La planeación a largo plazo representa mucho más que la mera proyección de tendencias, incluyen en parte, acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos que de otra manera es probable que no ocurran. Además fijan el curso a

⁽²⁴⁾ Steiner George A. "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber", 23ª Edición, Ccesa, México 1998, Pag. 197.

seguir, ya sea bajo condiciones económicas, tecnológicas, sociológicas o políticas, favorables o desfavorables.

k. Implementación del Plan Estratégico.

Es la fase del proceso de planeación estratégica donde se empieza a observar los efectos en orden lógico a largo plazo de la planeación estratégica.

Se hace énfasis en los aspectos de la implementación cuando definen la estrategia como "acciones específicas que se derivan del proceso de formulación de las estrategias".⁽²⁵⁾

Algunos aspectos relacionados con la implementación del plan estratégico son:

- ✓ Motivar a las personas a que alcancen los objetivos.
- ✓ Crear un ambiente laboral que propicie la implementación exitosa del plan.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos que apoyen al plan.
- ✓ Ejercer el liderazgo interno para impulsar la organización.

l. Control Y Evaluación del Plan Estratégico.

El control se refiere a la forma en que se supervisaran las acciones para llevar a cabo los planes,

⁽²⁵⁾ Ídem. Goodstein, Leonard D. "Planeación Estratégica Aplicada", Mc. Graw Hill. 1ª Edición, Colombia 1997, Pág. 385.

aquí se incluyen formularios, registros e informes que deberán ser llenados según se desarrollan las actividades por los responsables, así como las personas para las que fueron elaborados.

La evaluación puede definirse como "calificar o asignar valores de acuerdo con una escala de evaluación o parámetros establecidos".⁽²⁶⁾

Para evaluar es necesario conocer los resultados o las acciones a evaluarse. Se evalúa o califica lo ejecutado como lo pendiente de realizar. La evaluación ha de ser imparcial, sin ninguna influencia limitante veraz y con amplio sentido de profesionalismo.

La realización del control y evaluación de la Planeación Estratégica, servirá como base para confirmar, modificar, corregir o actualizar lo planeado.

D. TOMA DE DECISIONES

1. Conceptos

La Toma de Decisiones es el núcleo de la Planeación. No puede decirse que un plan existe hasta que una decisión haya sido tomada. La Toma de Decisiones es, sin embargo, tan solo un paso en la Planeación, aún cuando se haga rápidamente y con poca reflexión o influya en la acción

⁽²⁶⁾ Ídem. Gálvez Azcaneó, Ezequiel. Pág. 70.

solo por unos pocos minutos. Es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problemas específico.⁽²⁷⁾

2. Importancia.

No se puede exagerar la importancia de la toma de decisiones en cada faceta del trabajo de un gerente. La Toma de Decisiones impregna a todas las funciones administrativas. Dentro de la planeación se toman decisiones como: Cuáles son los objetivos a largo plazo de la planeación?, Cuáles estrategias lograrán mejor esos objetivos?, Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización? y Que tan difíciles deben de ser las metas individuales?.

La toma de decisiones siempre está relacionada a un problema , una dificultad , un conflicto o una oportunidad. Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o la resolución de un conflicto. No todos los problemas son de la variedad de toma de decisiones, existen problemas de información, de predicción y los de decisión los cuales requieren que se haga una selección entre posibilidades.

⁽²⁷⁾ Stoner, James. Administración, Pág. 260, G-9, 263, 269.

3. Detectar problemas y oportunidades

El proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. (Williams Pounds, 1996). Por regla general son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes cuando se presenta un problema:

- Una desviación de la experiencia pasada.
- Una desviación del plan establecido.
- Terceras personas.
- El desempeño de la competencia.

No siempre está claro si la situación que enfrenta un gerente es un problema o una oportunidad ya que estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces. David B. Gleicher, 1996 consultor administrativo los diferencia definiendo un problema como aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

4. Naturaleza de la Toma de Decisiones.

En la toma de decisiones se trata con problemas los cuales surgen cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. Los diferentes tipos de problemas requieren distintos tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o decisiones programadas y de poca importancia o

decisiones no programadas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros también se debe distinguir la certidumbre, riesgos e incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción.

5. Herramientas y Técnicas de Planeación y Toma de Decisiones.

Existen herramientas y técnicas básicas de planeación que ayudan a los gerentes a tomar decisiones las que detallaremos a continuación:

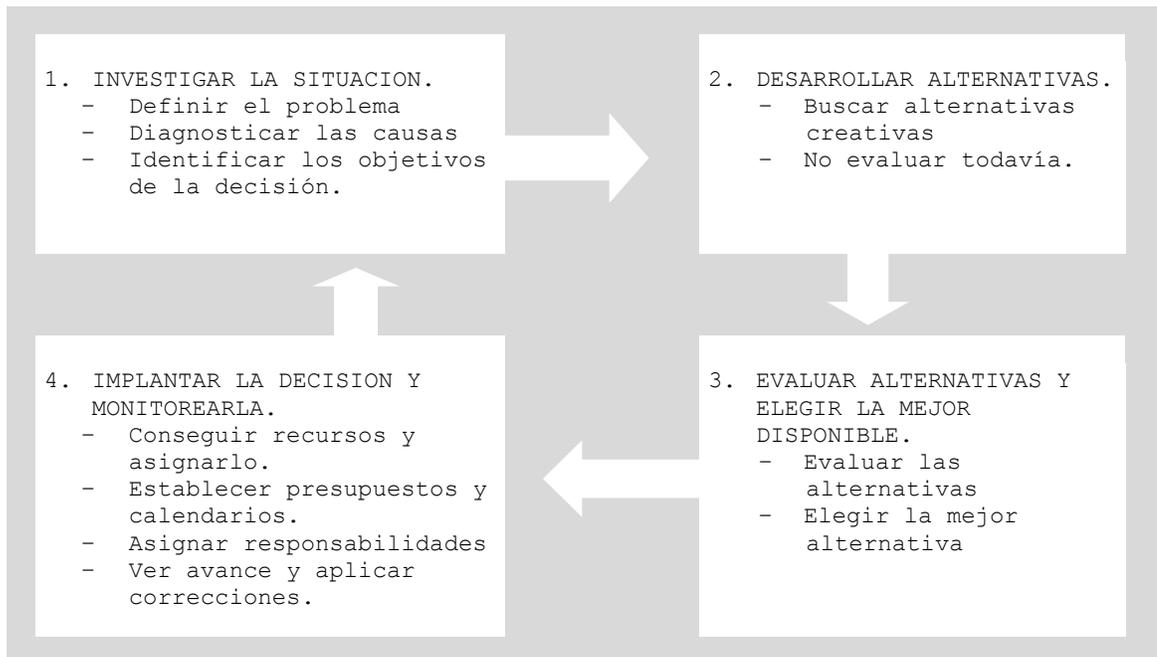
- **Observación Ambiental:** Consiste en pasar información por un filtro para detectar tendencias emergentes y crear escenarios entendiéndolos como un punto de vista consistente de lo que es posible sea el futuro.
- **Comparación Contra Normas:** Es la búsqueda de la mejor práctica entre competidores y no competidores, que conducen a un desempeño superior.
- **Presupuestos:** Planes numéricos para asignar recursos a actividades específicas.
- **Programación:** Detalle de las actividades necesarias, en orden de realización, la designación de sus responsables, y tiempo necesario para terminarlas.

6. Modelo racional para la toma de decisiones.

Es el proceso que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la que tiene mas probabilidades de éxito. Ningún enfoque para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada pero los que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más posibilidades de encontrar soluciones de gran calidad. El proceso básico de las decisiones racionales entraña cuatro etapas como lo muestra el siguiente esquema. Ver Gráfico N° 4.

Gráfica No 4

EL PROCESO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES



Etapa 1: Investigar la situación.

Una buena investigación cubre tres aspectos: definición del problema, el diagnóstico de las causas y la identificación de los objetivos. Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.

Las causas se pueden diagnosticar auxiliándose de preguntas como ¿Qué cambios operados dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema?, ¿Qué persona tiene más participación en la situación del problema?, ¿Cuentas éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema?, ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Cuando se ha identificado el problema y sus causas el siguiente paso es decidir cual será una solución efectiva.

Etapa 2: Desarrollar alternativas.

En esta etapa se debe enlistar las alternativas pero sin tomar ninguna decisión importante.

Etapa 3: Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible.

Se debe evaluar las alternativas con base en tres preguntas claves: ¿Es viable esta alternativa?, ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? y ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?.

Etapa 4: Implantar la decisión y monitorearla.

Este paso esta enfocado a qué decisión se lleve al terreno de los hechos, incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Así como juzgar el resultado de la decisión para ver si se ha corregido el problema.

Se supone que la toma de decisiones es racional lo que significa que es objetiva y lógica. Existen supuestos de racionalidad que ayudan al tomador de decisiones como son: claridad del problema, orientación hacia la meta, opciones conocidas, preferencias claras, preferencias constantes, ninguna restricción en tiempo ni en costo y máximo resultado final.

a. Tipos de Problemas

- Problemas bien estructurados: Problemas conocidos, fácilmente definibles.
- Problemas mal estructurados: Nuevos problemas en los que los que la información es ambigua o incompleta.

b. Tipos de Decisiones

- i. Decisiones Programadas: Decisión repetitiva que puede manejarse con un enfoque rutinario así:

- Procedimiento: Serie de pasos interrelacionados en secuencia, que pueden ser utilizados para responder a un problema estructurado.
 - Regla: Declaración explícita que indica a los administradores lo que deben o no deben hacer.
 - Política: Guía que establece parámetros para la toma de decisiones.
- ii. Decisiones no Programadas: Decisiones singulares, que requieren de una solución específica.

7. Toma de Decisiones en Grupo.

Muchas decisiones en las organizaciones, en especial decisiones importantes de gran alcance en actividades y personal de la organización, se realizan en grupo las cuales tienen sus ventajas y desventajas. Ejemplos de ventajas: proporciona información más completa, genera más alternativas, incrementa la aceptación de una solución y aumenta su legitimidad. Ejemplos de desventajas: se llevan tiempo, dominio de la minoría, presiones para conformarse y responsabilidad ambigua.

Técnicas para mejorar la toma de decisiones grupales:

- Tormenta de ideas: Proceso generador de ideas que estimula las alternativas mientras que frena la crítica.
- Técnica de grupo nominal: Los miembros del grupo están presentes pero se les exige que operen con independencia uno de otro.
- Técnica Delphi: Es similar a la técnica de grupo nominal, con excepción de que no exige la presencia física de los miembros del grupo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1. Objetivo General.

- Realizar un diagnóstico de la Fundación Seraphim Inc, que identifique los factores necesarios para la formulación de un Plan Estratégico con el fin de contribuir al Proceso de Toma de Decisiones mejorando así los servicios de salud ofrecidos por la institución.

2. Objetivos Específicos.

- Identificar la situación actual de las áreas en estudio (Mercadeo y Administración, Proyectos y Finanzas) de la Fundación Seraphim.
- Determinar los factores externos que afectan el funcionamiento de la Fundación Seraphim.
- Analizar integralmente la información obtenida, con el objeto de elaborar las conclusiones y recomendaciones

que permitan la elaboración de la propuesta de un plan estratégico a la institución.

B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para elaborar el trabajo de investigación se realizó una investigación científica la cual podemos definir como un tipo de investigación "sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos sociales". Que es "sistemática y controlada" implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Y "crítica" quiere decir que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y los juicios de valor. (Sampieri, 1998, p. XXVI).

El tipo de investigación a realizar es un estudio correlacional definido como "Tipo de estudio que tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular" (Sampieri, 1998, p.62).

La metodología de la investigación se subdivide en dos grandes etapas, una de carácter primario y otra de carácter secundario; la primera se refiere a la investigación de campo a realizarse en la Fundación Seraphim Inc. y la segunda que representa una investigación bibliográfica

necesaria para estructurar el marco teórico que sustentará la investigación. A continuación se detalla los pasos a seguir en la investigación.

1. Recolección de la Información.

a. Investigación Secundaria.

Ambas fases se complementan entre sí, realizando primero la investigación secundaria la cual nos sirvió para elaborar el marco teórico para el cual se utilizaron fuentes como: Libros de administración general, Libros especializados en la planeación estratégica, Trabajos de graduación relacionados con el tema, Folletos y documentos proporcionados por la Fundación Seraphim Inc., y Leyes y reglamentos aplicados a ONG'S del sector salud.

b. Investigación Primaria

La investigación primaria como segunda fase por ser de carácter práctico ó de Campo, se realizó en las instalaciones de la Fundación Seraphim Inc, auxiliándonos de técnicas para obtener la información: Entrevista (guía de preguntas estructuradas) y Encuesta (cuestionario estructurado). (Ver anexo No 2 y 3).

Las entrevistas fueron dirigidas a los puestos gerenciales y administrativos y las encuestas fueron aplicadas a puestos operativos.

2. Determinación de la Población.

La población objeto de estudio del presente trabajo de investigación será específicamente la Fundación Seraphim Inc. , es decir se realizará un censo, ya que la población a estudiar es finita. Por lo tanto se efectuará la investigación de campo con todos los empleados de la fundación que son un total de 36 personas entre personal administrativo y operativo.

3. Prueba Piloto.

En el trabajo de campo se realizó una prueba piloto para validar el instrumento de recolección de información (cuestionario) en las condiciones de campo donde se realizará la investigación. Se aplicó la prueba piloto del cuestionario a una pequeña muestra de 5 personas en puestos similares que serán entrevistadas en la investigación de campo.

4. Limitaciones de la Investigación.

En el desarrollo de la investigación de campo tuvimos como principal limitante para la obtención de la información el grado de educación del personal operativo de la Fundación Seraphim Inc. lo cual dificultó la comprensión de las preguntas del cuestionario aun cuando el recolector

de la información participo de forma activa explicándole al encuestado cada una de las preguntas.

5. Tabulación de Datos.

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos obtenidos se separó al personal administrativo del operativo, dicha tabulación consistió en ordenar la información recopilada en cuadros estadísticos, colocando por cada pregunta un análisis estadístico de la información obtenida utilizando la frecuencia absoluta y la porcentual así como el análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas al personal administrativo:

GUIA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.

1. Cuales son las fortalezas de la Fundación Seraphim Inc.?

Respuestas:

- Personal Capacitado.
- Modelo de atención en salud.

- Mobiliario y Equipo.
- Prestigio.
- Imagen.

2. Cuales son las debilidades de la Fundación Seraphim ?

Respuestas:

- No se cuenta con el personal idóneo en el área administrativa.
- No se efectuan labores de mercadeo.
- Gerencia de Finanzas y Administrativa no se involucran en los proyectos.
- Recursos escasos y en mal estado (Transporte).
- Desconocimiento de las políticas.
- Deficiente gestión para asegurar nuevos fondos para la fundación.
- No existe coordinación entre las funciones realizadas por cada gerencia.
- Falta de integración entre proyectos.
- Falta de controles internos.

3. Cuales son las oportunidades de la Fundación Seraphim?

Respuestas:

- Oportunidad de posibles financiamientos de nuevos proyectos y/o continuidad de los mismos.
- Relaciones con organismos internacionales.
- Reconocimiento ante organismos nacionales como internacionales.
- Aportaciones de donantes varios en calidad de bienes.
- Aceptación de los servicios de la fundación por parte de las comunidades.
- Necesidades latentes en las comunidades rurales.

4. Cuales son las amenazas de la Fundación Seraphim Inc.?

Respuestas:

- Competencia agresiva por parte de otras Ong's.
- Fenómenos sociales (Guerra, hambrunas, etc.).
- Fenómenos naturales (Terremotos, huracanes, etc.).
- Crecimiento demográfico.

5. Como son definidas la misión y la visión de la Fundación Seraphim Inc.?

Respuestas:

- Se desconoce por el personal ya que no participaron en su elaboración.

6. Quienes participan en la elaboración de la misión y la visión de la Fundación Seraphim Inc.?

Respuestas:

- La misión y visión institucional fueron creadas por el primer director de la fundación.

7. Como son definidas los objetivos de la institución y quienes participan en su elaboración?

Respuestas:

- Los desconocen.
- La fundación no cuenta con objetivos institucionales solo existen los objetivos de los proyectos.

8. Como se definen las estrategias de la Fundación y quienes participan en su elaboración?

Respuestas:

- Las desconocen.
- Seraphim no cuenta con estrategias institucionales.

9. Como son fijadas las metas de la institución y quienes participan en su elaboración?

Respuestas:

- Las desconocen.
- La fundación no cuenta con metas institucionales.

10. Como son fijadas las políticas de la institución y quienes participan en su elaboración?

Respuestas:

- Desconocen su existencia y como han sido fijadas.

11. De que forma distribuyen los recursos de la institución y quien es el responsable (personal, tiempo y cantidad)?

Respuestas:

- Existe una persona responsable de la distribución.

12. Posee la institución planes a mediano plazo?

Respuestas:

- No posee.

13. Cuanto tiempo significa el mediano plazo para usted.

Respuestas:

- 1 años.
- 3 años.
- 5 años.

14. Quienes participan en la elaboración de los planes a a mediano plazo?

Respuestas:

- Lo desconocen.

15. Posee la institución planes a largo plazo?

Respuestas:

- No posee.

16. Cuanto tiempo significa el largo plazo para usted?

Respuestas:

- 5 años.
- 10 años.
- Más de 10 años.

17. Quienes participan en la elaboración de los planes a largo plazo?

Respuestas:

- Lo desconocen.

18. Como se llevan a la práctica los planes de la institución?

Respuestas:

- Lo desconocen.

19. Que mecanismos utiliza para controlar las labores de los empleados de la Fundación?

Respuestas:

- Carecen de mecanismos de control para las áreas administrativas.
- Solo existen mecanismos de control en el área de los proyectos y estos son: Visitas domicialiarias y reuniones mensuales.

20. Podría describir los mecanismos de control?

Respuestas:

- La visita domicialiaria es una supervisión directa de campo donde se verifica de primera mano el servicio brindado por el promotor.

- En las reuniones se congregan todos los promotores de forma mensual en donde intercambian experiencias entre cada uno y con sus respectivos supervisores.

21. Que tipo de evaluación aplican a los resultados del trabajo realizado por los empleados de Seraphim?

Respuestas:

- Cuadro control de acciones básicas del promotor.
- Cuadro diagnóstico.

22. Podría describir la forma de evaluar el trabajo?

Respuestas:

- Cuadro control de acciones básicas del promotor, donde se evalúa la forma de trabajo del promotor.
- Cuadro diagnóstico, donde se evalúa al promotor de acuerdo a los planes de trabajos.

A continuación se presenta la tabulación de la información obtenida a través de los cuestionarios:

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE LA FUNDACIÓN
SERAPHIM INC

Pregunta N° 1: Conoce Usted la Misión de la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados conocen la misión de la de la Fundación?

PREGUNTA #1 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	0	0	0	0
NO	20	100	4	100
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 100% que involucra a los promotores de salud y el 100% de los técnicos de Participación Ciudadana opinan que desconocen la misión de la Fundación.

Pregunta N° 2: Conoce Usted la Visión de la Institución?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la visión de la Fundación.

PREGUNTA#2 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	0	0	0	0
NO	20	100	4	100
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 100% que representan los promotores de salud, así como el 100% de los técnicos de

participación ciudadana desconocen la visión de la Fundación.

Pregunta N° 3: Conoce los objetivos del área en que labora?

Objetivo: Determinar de que forma son elaborados los objetivos de la Fundación y quienes participan en su elaboración.

PREGUNTA#3 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	18	90	4	100
NO	2	10	0	0
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 90% de los promotores de salud y el 100% del personal técnico de participación ciudadana conocen los objetivos del área en que laboran; por otra parte solo un 10% de los promotores de salud los desconoce.

Pregunta N° 4: Conoce las metas del área en que labora?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen claras las metas del área en que laboran.

PREGUNTA#4 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	17	85	4	100
NO	3	15	0	0
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 85% de los promotores de salud así como el 100% de los técnicos de participación ciudadana conoce las metas del área en que laboran y solo el 15% de los promotores de salud las desconocen.

Pregunta N° 5: Como se formulan las metas dentro de su área de trabajo?

Objetivo: Determinar como son formuladas las metas de la institución y quienes participan en tal proceso.

PREGUNTA#5 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Participativa	10	50	3	75
Impositiva	7	35	0	0
No sabe	3	15	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 50% de los promotores de salud así como el 75% de los técnicos de participación ciudadana afirma que participa en el proceso de formulación de las metas dentro del área en que laboran; por otra parte el 35% de los promotores de salud opinan que el proceso de formulación de metas es de manera impositiva , opinó que no se obtuvo entre lo técnicos de participación ciudadana.

Mientras tanto el 15% de los promotores de salud y el 25% de los técnicos de participación ciudadana no conocen el proceso de formulación.

Pregunta N° 6: Dentro de su área de trabajo se elaboran planes de trabajo y quien participa en su elaboración?

Objetivo: Establecer si se elaboran planes para el desarrollo de las actividades de la Fundación y quienes participan en su elaboración.

PREGUNTA # 6 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Promotores	18	90	0	0
Promotores y comunidad	1	5	0	0
Promotor y supervisores	1	5	0	0
Técnico	0	0	2	50
Coordinador	0	0	1	25
No sabe	0	0	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 90% de los promotores de salud afirma que son ellos mismos los encargados de formular los planes del área en que laboran; el 5% opinan que los planes son elaborados en coordinación con la comunidad y otro 5% en coordinación con los supervisores. En cuanto a los técnicos de participación ciudadana el 50% afirma que son ellos mismos los encargados de formular los planes del área

en que laboran; el 25% afirma que los planes son elaborados por el coordinador del proyecto y el 25% restante no conocen el proceso de formulación de los planes.

Pregunta N° 7: Participa usted en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de participación que tiene el personal en la toma de decisiones.

PREGUNTA# 7 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	20	100	3	75
NO	0	0	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 100% de los promotores de salud así como el 75% de los técnicos de participación ciudadana opina participar activamente en la toma de decisiones del área en que labora, por otra parte solo el 25% de los técnicos de participación ciudadana afirman que no participan en la toma de decisiones del área en que labora.

Pregunta N° 8: Le proporciona la Institución los lineamientos para el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Determinar si existen lineamientos o políticas que orienten las actividades realizadas por los empleados.

PREGUNTA# 8 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	20	100	1	25
NO	0	0	3	75
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 100% de los promotores de salud así como el 25% de los técnicos de participación ciudadana opina que la institución le proporciona lineamientos para el desarrollo de su trabajo, por otra parte solo el 75% de los técnicos de participación ciudadana afirman que la institución no le proporciona lineamientos para el desarrollo de su trabajo.

Pregunta N° 9: Cuáles son los puntos fuertes (Fortalezas) de la Institución?

Objetivo: Conocer las fortalezas que posee la Fundación Seraphim, Inc.

PREGUNTA # 9 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Calidad de atención	8	40	1	25
Personal capacitado	8	40	1	25
Comunicación	1	5	0	0
Imagen	0	0	1	25
No sabe	3	15	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Entre el personal operativo que atienden los proyectos las opiniones de las fortalezas con las que cuenta la institución se encuentran como se detalla a continuación en orden de prioridad: el 40% de los promotores de salud así como el 25% de los técnicos de participación ciudadana consideran la calidad de atención como una de las principales fortalezas; el 40% de los promotores de salud así como el 25% de los técnicos de participación ciudadana consideran al personal capacitado la otra fortaleza de mayor peso en la institución. Por otra parte el 5% de los promotores de salud opina que la comunicación interna de la institución es otra fortaleza mientras que el 25% de los técnicos de participación ciudadana afirman que la imagen de la institución es también una fortaleza a tomar en cuenta. El restante 15% de los promotores de salud y 25% de los técnicos de participación ciudadana no sabe.

Pregunta N° 10: Cuáles son los puntos débiles (Debilidad) de la Institución?

Objetivo: Conocer las debilidades que están afectando el desarrollo de las actividades de la Fundación Seraphim.

PREGUNTA # 10 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Dualidad de mando	4	20	0	0
Recursos obsoletos	3	15	0	0
Falta mercadeo de servicios	1	5	0	0
Falta de proyectos integrales	1	5	0	0
Gestión administrativa	1	5	3	75
No sabe	10	50	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 20% de los promotores de salud opina que la debilidad que mas afecta a la institución es la dualidad de mando, el 15% opinan acerca de los recursos obsoletos con que cuenta la institución como debilidad secundaria, el 5% de ellos consideran la falta de mercadeo de los servicios como debilidad, otro 5% de los promotores también opina que la falta de proyectos integrales es una debilidad y otro 5% considera a la gestión administrativa como una debilidad; por otra parte el 75% de los técnicos de participación ciudadana consideran la mayor debilidad de la institución a la gestión administrativa en cuanto al resto de personal tanto el 50% de los promotores de salud como el 25% de los técnicos de participación no saben las debilidades de la institución.

Pregunta N° 11: Cuáles son las oportunidades externas de la Institución?

Objetivo: Conocer las oportunidades actuales que puede aprovechar la Fundación.

PREGUNTA # 11 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Aceptación de las comunidades	7	35	2	50
Oportunidad de capacitación	5	25	0	0
No sabe	8	40	2	50
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 35% de los promotores de salud y el 50% de los técnicos de participación ciudadana opinan que la aceptación de las comunidades representa una oportunidad para la institución; por otra parte el 25% de los promotores de salud opinan que la oportunidad de capacitación es otra oportunidad, situación que no opinan los técnicos de participación ; en cuanto al resto del personal tanto el 40% de los promotores de salud como el 50% de los técnicos de participación no saben.

Pregunta N° 12: Cuáles son las amenazas externas de la Institución?

Objetivo: Conocer las amenazas actuales que debe afrontar la Fundación.

PREGUNTA # 12 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Perdida de credibilidad	4	20	0	0
Inestabilidad de los donantes	2	10	1	25
Competencia de ONG's	0	0	2	50
No sabe	14	70	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 20% de los promotores de salud opina que la perdida de credibilidad por parte de la institución es una amenaza, situación que no consideran los técnicos de participación; por otra parte el 10% de los promotores de salud y el 25% de los técnicos de participación ciudadana opinan que la inestabilidad de los donantes es otra amenaza, así mismo el 50% de los técnicos de participación ciudadana consideran la competencia de otras ONG's como amenaza la cual no es considerada por los promotores de salud; y el resto de personal de ambos proyectos, tanto el de salud como el de participación ciudadana no saben.

Pregunta N° 13: Es evaluado su trabajo periódicamente?

Objetivo: Determinar si se realizan evaluaciones para las actividades realizadas por los empleados

PREGUNTA # 13 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
SI	20	100	4	100
NO	0	0	0	0
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: El 100% del personal operativo que atienden los proyectos tanto promotores de salud como técnicos de participación ciudadana opinan que su trabajo es evaluado periódicamente.

Pregunta N° 14: De que forma se controla el cumplimiento de sus actividades?

Objetivo: Determinar los tipos de controles que efectúan en la Fundación para las actividades desarrolladas por los empleados.

PREGUNTA # 14 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Tabuladores mensuales	19	95	3	75
Visitas de campo	1	5	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 95% de los promotores de salud así como el 75% de los técnicos de participación ciudadana opina que la institución controla el cumplimiento de sus actividades a través de tabuladores mensuales, por otra

parte el 5% de los promotores de salud y el 25% de los técnicos de participación ciudadana mencionan las visitas de campo como medida de control.

Pregunta N° 15: De que forma es evaluado su trabajo?

Objetivo: Establecer los sistemas de evaluación que son aplicados a las tareas realizadas por los empleados de la Institución.

PREGUNTA # 15 ALTERNATIVA	PROMOTORES DE SALUD		TECNICOS DE PARTICIPACION	
	F	%	F	%
Visitas domiciliars	17	85	0	0
Supervisión de comunidades	3	15	0	0
Reportes	0	0	3	75
No sabe	0	0	1	25
Total	20	100	4	100

Análisis e Interpretación: Del personal operativo que atienden los proyectos el 85% de los promotores de salud señalan las visitas domiciliars como método de evaluación mientras el 15% de los mismos opina que es la supervisión de las comunidades el método de evaluación de su trabajo por parte de la institución; en cuanto a los técnicos de participación ciudadana el 75% señalan los reportes como método de evaluación; y el restante 25% de los técnicos de participación ciudadana no saben que mecanismo de evaluación se aplican a su trabajo.

C. ANALISIS E INTERPRETACION DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.

Para realizar el diagnóstico de la Fundación Seraphim Inc. se consideró la información obtenida a través de folletos y documentos proporcionados por la Fundación Seraphim Inc, así como entrevistas a los niveles gerenciales administrativos y de proyectos (Ver Anexo No 2) y encuestas al personal operativo de los proyectos tanto el de Salud Materno - Infantil como el de Participación Ciudadana (Ver Anexo No 3), para retomar las siguientes áreas funcionales de la institución: Gerencia Administrativa y Mercadeo, Gerencia Financiera y Gerencia de Proyectos. Para la presentación de datos se hizo una separación del personal de la Fundación Seraphim Inc: encuestas a 20 Promotores de Salud y 4 Técnicas de Participación Ciudadana además en el área administrativa se realizaron entrevistas a 7 Gerentes y 4 empleados administrativos.

La Fundación Seraphim, Inc. es una filial de reciente creación en El Salvador (1999), la cual surgió a raíz de la desaparición de otra ONG (PROSAMI) lo que dio lugar a una herencia de experiencias tanto positivas como negativas,

que repercuten directamente en el funcionamiento actual de la Fundación Seraphim.

ANALISIS AMBIENTE INTERNO.

a. Dirección y Gerencia Administrativa-Mercadeo

En el análisis interno es de importancia mencionar que la Dirección y la Gerencia Administrativa-Mercadeo serán analizadas en conjunto debido a que las funciones desarrolladas por ambos puestos están estrechamente relacionadas entre sí. Como punto inicial el director está abierto a nuevas ideas y mejoras que generen cambios para la institución lo que da la pauta de reorganizar integralmente la institución con el fin de asegurar el futuro de la institución y controlar los factores internos que afectan a la misma.

Seraphim cuenta con mobiliario y equipo de oficina que facilitan a los empleados administrativos sus labores entre ellos computadoras, impresores, copiadora, fax, data show así como muebles de oficina que han sido otorgados por AID (Agencia Internacional para el Desarrollo) para que la institución los utilice y luego de 5 años de uso serán donados; esto les proporciona un ambiente favorable para la administración de la institución. Así mismo cuentan con el apoyo de la empresa privada en el sentido de obtener

donaciones de bienes que aunque no sean directamente utilizados en los proyectos ayudan a los mismos como vehículos, computadoras, programas de computación, alimentos, descuentos en la renta de la vivienda que utilizan entre otros; todos estos beneficios son una contribución al funcionamiento de la institución que les ahorra dinero o les produce un valor agregado a sus servicios.

En lo que respecta a las debilidades de acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Fundación Seraphim Inc, se identificó que la misión y la visión institucional existen pero los empleados desconocen como están definidas formalmente, sin embargo fueron descritas de acuerdo a su criterio (Pregunta 1 y 2 cuestionario). En las entrevistas realizadas se determinó que los actuales gerentes no participaron en la formulación de la misión y la visión las cuales fueron elaboradas por el primer director de la Fundación de acuerdo a su propio criterio. Lo que ocasiona que los empleados de la institución no compartan el planteamiento de misión y la visión ya que no participaron en su elaboración de forma consensuada sino que impuesta, situación que repercute en que no se tenga claramente definido el curso de acción, valores y aspiraciones de lo que debe ser la institución dentro de los próximos años.

Con respecto a los objetivos, metas y estrategias se identificó que no existen para la institución solo para los proyectos generando una confusión en el personal, ya que asumen estos como generales para la institución; dicha situación es del conocimiento del personal administrativo y a pesar de ello son utilizados como representativos para toda la organización ante entidades externas y donantes que solicitan información general de Seraphim (Preguntas #3 y #4 cuestionario; #7, #8 y #9 entrevista). De igual forma la institución carece de planes a corto, mediano y largo plazo generando el mismo conflicto antes mencionando. (Preguntas # 12-18 entrevista)

Con respecto a las políticas, reglamentos y manuales para el funcionamiento general de Seraphim se detectó que la institución cuenta con ellos, sin embargo el área administrativa no las implementa y tampoco son conocidos por los empleados lo que genera una desorganización en el desarrollo de las actividades que realiza el personal administrativo. (Pregunta #8 cuestionario; #10 entrevista).

Los recursos con que cuenta la institución se han obtenido una parte por herencia de la organización anterior, donaciones por empresas privadas y de los recursos financieros asignados a los proyectos. Estos recursos son destinados a la cobertura total de los proyectos, los cuales comprenden gastos de salarios del

área operativa y gerentes departamentales y adquisición de suministros y equipo médico; de los mismos fondos aportados por Plan Internacional se destina una parte para cubrir el 80% de los gastos administrativos donde el otro 20% es aportado como contrapartida por la casa matriz de la Fundación Seraphim Inc según acuerdo inicial.

La estructura de el organigrama actual de la Fundación no refleja las verdaderas relaciones jerárquicas tanto horizontal como vertical que se desarrollan en la realidad ya que la Gerencia Administrativa y de Mercadeo no realizan las funciones que le corresponden sobrecargando a otras áreas con dichas funciones que no desarrollan, reduciendo así el tiempo del que disponen para sus propias actividades. La estructura organizativa de la Fundación Seraphim Inc.(Capítulo I, literal B, numeral 1, indicador d), muestra que la institución depende directamente de la casa matriz por lo que su funcionamiento como tal está sujeto a las ordenes de Fundación Seraphim Inc. en Virginia razón por la cual la institución esta atravesando problemas financieros en el área administrativa, además podemos observar que el Gerente de Proyectos lleva la mayor carga de dirección en la institución ya que no solo se encarga de dirigir y supervisar proyectos si no que en la práctica también es él encargado de solventar y tomar decisiones referente a situaciones problemáticas de índole

administrativa presentadas en el desarrollo de las actividades diarias de la institución.

De la investigación realizada mediante las encuestas y la entrevista (ver anexos No 2 y 3) se detecto que hay deficiente gestión en la continuidad de los proyectos actuales y potenciales por parte de la dirección arriesgando de esta manera el futuro a mediano plazo de la institución, ya que al momento solo se cuenta con dos proyectos con plazos de tiempo específicos debido a falta de iniciativa para formular proyectos propios que sean atractivos para los donantes y viables para la Fundación. A la vez existe deficiente negociación para asegurar la cobertura de los gastos administrativos dentro del presupuesto asignado a los proyectos y así como dejar un margen de fondos que les permita afrontar situaciones contingenciales.

La formación académica y experiencia del personal que conforma la alta dirección no es compatible con los puestos que desempeñan, debido a que las personas que ocupaban anteriormente los puestos se retiraron de forma repentina lo que condujo a la necesidad de una inmediata sustitución con gente cercana a los puestos y a la vez confiable, lo cual genera un aislamiento de la dirección y gerencia administrativa de la naturaleza de la institución, es decir

gestión y ejecución de proyectos. (Pregunta # 2, guía de entrevistas de preguntas estructurada. Ver Anexo # 2).

Por otro lado la alta dirección y la gerencia administrativa no se involucran en el desarrollo práctico y de campo de los proyectos lo cual ocasiona que las personas al frente de la institución no tengan una idea concreta del funcionamiento de los proyectos, así como la capacidad del personal que labora en los mismos.

La gerencia de administrativa-mercadeo no desarrolla funciones específicas de publicidad y promoción de la institución para darla a conocer a la sociedad salvadoreña, así como también carecen de una imagen propia ante las comunidades que atienden ya que éstas los confunden con su principal donante (Plan Internacional) ocasionando que el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo no sea atribuido a la institución, obstaculizando la venta de la imagen de Seraphim Inc.

La dirección carece de mecanismos de control y evaluación hacia el personal bajo su cargo, especialmente sobre los gerentes de área incidiendo en una falta de comunicación e información de las actividades que se desarrollan en cada área aun cuando poseen un manual de procedimientos administrativos y de control. (Pregunta # 2,

guía de entrevistas de preguntas estructurada. Ver Anexo # 2).

i. Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades detectadas en la dirección y gerencia administrativa-mercadeo son las siguientes:

Fortalezas:

- Disposición de la dirección a cambios que mejoren la institución.
- Mobiliario y equipo que facilita el desarrollo de las actividades administrativas.
- Obtención de bienes donados que contribuyen de forma complementaria a la consecución de los proyectos.
- Apoyo de la empresa privada y personas naturales cuando se solicita.

Debilidades:

- Misión y Visión no acorde a la actividad realizada por la institución.
- Carencia de objetivos, metas y estrategias institucionales que establezcan un rumbo a seguir por la Fundación.

- No llevan a la práctica las políticas, manuales y reglamentos administrativos con los que cuentan.
- No existen planes generales de la Fundación en ningún plazo.
- Estructura organizativa incongruente con las reales líneas de autoridad y recargo de funciones propias y ajenas en una minoría del personal.
- Deficiencia en la gestión que asegure los fondos monetarios para financiar la continuidad de los proyectos actuales y futuros que den cobertura a sectores no atendidos a la fecha.
- Falta de formación profesional y técnica en el recurso humano de la alta dirección y gerencia administrativa.
- Falta de involucramiento en el desarrollo práctico de los proyectos por parte de la alta dirección y gerencia administrativa.
- Deficiente mercadeo de los servicios que presta la fundación generando carencia de una imagen propia que los identifique como Seraphim en las comunidades que atiende.
- Falta de control y evaluación de las labores y desempeño del personal en general a cargo de la dirección.

b. Gerencia de Finanzas.

La gerencia de finanzas tiene a su disposición y para uso una cantidad sustancial de equipo de oficina y computo, ésto incide en que se facilita para el personal, el

desarrollo de las actividades realizadas dentro de esta gerencia, tales bienes han sido adquiridos a través de donaciones efectuadas por empresas de carácter privado, así como también por trascendencia de la organización anterior, la cual dejó una considerable cantidad del equipo antes mencionado en buenas condiciones.

Con respecto a las debilidades de la gerencia financiera de la institución se observa que no existen objetivos, metas y planes; esto ha generado un atraso en la contabilidad y otra información del mismo tipo que respalda la situación financiera de la fundación.

El involucramiento del personal de finanzas en el desarrollo de los proyectos es mínima, no la necesaria para el desarrollo de presupuestos financieros que respalden las propuestas de proyectos.

El manejo de los procesos contables demuestra un alto grado de deficiencia, ya que el trabajo contable es realizado inicialmente por la asistente de la gerencia y posteriormente reelaborado por la gerente de finanzas. Así también la Gerencia de finanzas no participa en la elaboración de proyectos, específicamente en el estudio financiero, ya que hasta la fecha la Gerencia de Proyectos es la encargada de realizar los estudios que involucra un proyecto. De igual forma no se involucra en la formulación

de proyectos alternos generados por la Dirección y la Gerencia Administrativa que se conviertan en fuentes adicionales de ingresos para la Fundación. (Pregunta # 2, guia de entrevistas de preguntas estructurada . Ver Anexo # 2)

i. Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades detectadas en la Gerencia Financiera son las siguientes:

Fortalezas:

- Disponibilidad de bienes, en calidad de equipo de cómputo y mobiliario de oficina heredados por parte de la organización anterior o donados por entidades privadas y comerciales.
- Formación académica a nivel universitario.

Debilidades:

- Ausencia de objetivos y metas que proporcionen una guía de acciones a seguir y permitan una evaluación de los logros obtenidos por el área misma.
- Carencia de planes a corto, mediano y largo plazo dentro de la gerencia.

- Poco o nulo involucramiento en la realización y desarrollo de los proyectos actuales y/o en la formulación de proyectos futuros.
- Deficiencia en el manejo de los procesos y sistemas contables generando una desactualización de información contable.
- No existe coordinación entre esta gerencia y la de proyectos que permita el desarrollo de proyectos integrales.
- Carencia de proyectos financieros alternativos generadores de ingresos que contribuyan a solventar situaciones contingenciales.

c. Gerencia de Proyectos.

Para iniciar el análisis del ambiente interno de la gerencia de proyectos consideraremos las fortalezas que se tienen en dicha área y luego las debilidades de la misma.

A continuación se detallan las fortalezas detectadas en la investigación según encuestas (Pregunta # 9) y entrevistas (Pregunta #1):

Se considera que el personal que labora en el área operativa de los proyectos tiene una excelente experiencia en el trabajo comunitario adquirida en otros proyectos de salud, lo que les permite retroalimentarse y crear nuevas técnicas y modelos que permitan dar atención con calidad y

calidez, es por ello que adoptan el modelo llamado Atención Integral a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI) y lo desarrollan de acuerdo a las necesidades que imperan en las áreas de influencia de los proyectos sirviendo de referencia a otras instituciones como el mismo ministerio de salud que intenta aplicarlo de manera similar.

Además cuenta con un equipo médico especializado adecuado al modelo de atención en salud, así como también con un equipo de trabajo multidisciplinario que desarrolla proyectos sobre derechos en salud que complementan la labor del proyecto de salud materno y supervivencia infantil.

Además la gerencia de proyectos realiza programaciones coordinadas de visitas y consultas por los mismos promotores de salud, médicos y técnicos de participación los cuales tienen un marco de referencia sobre los casos que pueden tratar dentro de las comunidades que atienden pues tienen la capacitación necesaria para dar atención primaria en caso de ser necesario o de referir a centros asistenciales de tratarse de casos con alguna complicación.

Dicha labor se realiza con la supervisión directa a través de visitas de campo y reuniones mensuales por parte de los gerentes departamentales hacia los promotores y técnicos como medida para controlar su rendimiento y

retroalimentar sus conocimientos así como para monitorear por medio de la información recabada cada mes en sus comunidades que contribuya al desarrollo de las comunidades.

El área de proyectos mantiene coordinación con el Ministerio de Salud para adquirir suministro de insumos, asignar responsabilidades territoriales así como su plena colaboración de equipo médicos en campañas impulsadas por la Fundación Seraphim.

Se considera también como fortaleza fundamental en la realización de los proyectos la capacitación constante que recibe el personal técnico como operativo sobre nuevas técnicas de atención integral para con los beneficiarios en las comunidades.

Además el área de proyectos cuenta con el soporte de información actualizada de la población atendida en las áreas de influencia mediante un control estadístico computarizado por medio de un programa donde se reflejan las actividades operativas que realizan mensualmente.

En cuanto a las debilidades se encontraron inicialmente la falta de proyectos integrales que le den continuidad a los actuales ya que estos abarcan principalmente niños entre 0 y 5 años y mujeres en edad

fértil y embarazadas dejando una brecha altamente vulnerable de población sin atender como lo son los adolescentes, provocando la pérdida de donantes que se dedican a financiar proyectos encaminados a esta área de la población a la vez carecen de planes contingenciales ante desastres naturales que desvían el curso normal de los proyectos.

También detectamos que existe centralización de mando y responsabilidades por parte del gerente del área de proyectos saturándose de actividades que no le corresponden y disminuyendo el grado de responsabilidades de gerentes departamentales así como del personal administrativo.

Otra debilidad es la falta de personal especializado en diseño y formulación de proyectos reduciendo la posibilidad de obtener nuevas fuentes de financiamiento.

Además existe débil comunicación e integración entre el personal de los proyectos ya que cada uno funciona de manera aislada a pesar de atender las mismas comunidades ocasionando falta de coordinación en las actividades.

i. Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Personal capacitado en el área de salud con experiencia en otros proyectos en salud y en el modelo Atención

Integral a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI) con el que atienden los proyectos.

- Modelo de atención en salud único e innovador adaptado a la necesidades de las comunidades salvadoreñas.
- Equipo médico especializado adecuado al modelo de atención en salud con que cuentan.
- Programas coordinados de visitas y consultas por los mismos promotores de salud y técnicos de participación.
- Supervisión directa a través de visitas de campo y reuniones mensuales por parte de los gerentes departamentales hacia los promotores y técnicos como medida para controlar su rendimiento y retroalimentar información que contribuya al desarrollo de las comunidades. (Ver Anexo No 4 y 5)
- Buena coordinación con el Ministerio de Salud para adquirir suministro de insumos médicos en campañas impulsadas por la Fundación Seraphim.
- Capacitación constante del personal operativo sobre nuevas técnicas de atención.
- Control estadístico computarizado de las actividades operativas que realizan.

Debilidades:

- Carencia de proyectos integrales que den continuidad en la atención brindada a las comunidades.

- Ausencia de planes contingenciales ante desastres naturales y/o circunstancias eventuales.
- Centralización de mando y responsabilidades por parte del gerente de área.
- Falta de personal especializado en diseño de proyectos.
- Débil comunicación e integración entre el personal de los proyectos.

ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM

De acuerdo a la opinión del personal de la Fundación Seraphim, Inc. existen factores externos que deben de tomarse en cuenta para la formulación de planes estratégicos, ya que estos influyen de forma directa en las decisiones tomadas dentro de la Fundación, dichas influencias se encuentran inmersas en los siguientes sectores: Comunidades, políticas gubernamentales, los organismos donantes y los beneficiarios mismos.

De acuerdo a las encuestas (Pregunta # 11) y entrevistas (Pregunta # 3) realizadas al personal de la Fundación Seraphim, Inc. se detectaron oportunidades que se deben aprovechar como contactos entre la institución y nuevos donantes que ofrecen oportunidades de financiamiento, lo cual debe ser oportunamente gestionado por la alta dirección. Entre estos organismos podemos

mencionar: la Unión Europea, el Banco Mundial, Asociación Internacional para el desarrollo (AID), Cruz Roja Internacional. Así también Seraphim cuenta con un reconocimiento por parte de Ministerio de Salud, asistencia y Previsión Social (MSPAS) como máxima autoridad en el ramo de salud debido a que este último ha observado a través de monitoreo continuo el desempeño efectuado por la Fundación, esto los beneficia en la donación de algunos insumos médicos por parte del MSPAS, utilizados para las campañas de medicina preventiva y/o endémica. También recibe donaciones de bienes complementarios por parte de la empresa privada que contribuyen de forma directa a la realización de las tareas administrativas e indirecta a los proyectos. Otro tipo de ayuda que recibe la Fundación por parte de instituciones sin fines de lucro consisten en capacitaciones constantes al personal en general lo que contribuye a mejorar la calidad de trabajo.

Entre las amenazas encontradas en las encuestas (Pregunta #12) y entrevistas (Pregunta #4) podemos mencionar inicialmente, la existencia de otras ONG'S dedicadas al mismo ramo que persiguen la captación de fondos de los mismos donantes que Seraphim aspira obtener, representando una amenaza hacia la Fundación ya que limita la oferta de fondos destinados a organizaciones de este tipo. Otro factor que limita la captación de fondos de los

donantes son los fenómenos políticos, económicos, sociales y naturales tales como guerras, cambio de gobiernos nacionales y extranjeros, recesión económica, inflación, índices de pobreza y analfabetismo, los terremotos, huracanes, sequías entre otros que afectan tanto a la nación como a países extranjeros generando disminución en los recursos financieros disponibles.

a. Diagnóstico de las Oportunidades y Amenazas

La lista de oportunidades y amenazas de la Fundación Seraphim Inc se basan en las preguntas # 11 y 12 del cuestionario y preguntas # 3 y 4 de la guía de entrevista. A continuación se detallan.

Oportunidades:

- Oportunidad de posibles financiamiento de nuevos proyectos y continuidad de los actuales por parte de donantes reconocidos.
- Relaciones con organismos internacionales.
- Reconocimiento ante Ministerio de Salud y Previsión Social como institución formal que ofrece servicios de salud de calidad.
- Donantes que aportan bienes que ayudan a solventar las necesidades secundarias de los proyectos.

- Capacitaciones constantes ofrecidas por organismos especializados en este tipo de actividades.
- Reforma del sector salud, a través de la descentralización de los servicios proporcionados por el Ministerio de Salud y Previsión Social.
- Aceptación de las comunidades en cuanto al servicio prestado por la fundación.
- Necesidades latentes debido a la demanda que no se alcanza a cubrir por Ministerio de Salud y Previsión Social y otras ONG'S dedicadas al sector salud.

Amenazas:

- Competencias agresiva por parte de otras ONG'S del mismo ramo con respecto a la captación de fondos por parte de los donantes.
- Fenómenos sociales (Guerras, hambrunas, entre otros) que desvían los fondos programados para atender otro tipo de proyectos.
- Crecimiento demográfico.
- Alto índice de pobreza y patrones culturales de las comunidades rurales salvadoreñas.
- Brotes de epidemias frecuentes en país (Dengue, cólera, y otros).
- Fenómenos climatológicos que afectan a la población atendida la cual es muy vulnerable ante este tipo de hechos.

- Atentado terrorista a los EE.UU., lo cual genera inestabilidad política y económica a los países desarrollados como principales donantes.

ANALISIS FODA

A través del Análisis FODA realizaremos la integración del diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y el diagnóstico externo (Oportunidades y Amenazas) de la Fundación Seraphim Inc, para formular las estrategias.

Las estrategias surgen de la combinación de los distintos aspectos que rodean a la institución así:

De la combinación de:

- Fortalezas con oportunidades obtenemos las Estrategias Ofensivas.
- Fortalezas con amenazas resultan las Estrategias Defensivas.
- Debilidades con oportunidades obtenemos las Estrategias Adaptativas o de Reorientación.
- Debilidades con amenazas resultan las Estrategias de Supervivencia. (Ver Cuadro 1, Capitulo 1 pagina #28).

Cuadro No 2

Analisis FODA

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de posibles financiamiento de nuevos proyectos. 2. Relaciones con Organismos Internacionales. 3. Reconocimiento ante Ministerio de Salud. 4. Donantes que aportan bienes. 5. Capacitaciones constantes. 6. Reforma del sector salud. 7. Aceptación por parte de las comunidades. 8. Necesidades latentes por demanda insatisfecha. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Competencias agresiva por otras ONG'S. 10. Fenómenos sociales que desvían los fondos. 11. Crecimiento demográfico. 12. Alto índice de pobreza y patrones culturales. 13. Brotes de epidemias. 14. Fenómenos climatológicos. 15. atentados terroristas.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Disposición de la dirección a cambios. B. Mobiliario y equipo que facilita el trabajo. C. Obtención de bienes donados. CH. Apoyo de la empresa privada. D. Formación académica a nivel universitario. E. Personal capacitado en salud con experiencia. F. Modelo de atención en salud único e innovador. G. Equipo médico especializado. H. Programas coordinados por los mismos promotores. I. Supervisión directa a través de visitas de campo. J. Buena coordinación con MSPS para adquisición de insumos médicos. K. Capacitación constante al personal. L. Controles estadísticos de las actividades. 	<p align="center">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> LL. Carencia de objetivos, metas y estrategias. M. No práctica de políticas, manuales y reglamentos. N. No existen planes generales. Ñ. Estructura organizativa incongruente. O. Deficiente gestión asegure los fondos monetarios. P. Falta de formación profesional y técnica. Q. Falta involucramiento de la dirección en proyectos. R. Deficiente mercadeo. S. Falta de control y evaluación en tareas realizadas por el personal en general. T. Deficiente manejo de proceso y sistemas contables. U. No apoyo a la gerencia de proyectos por parte de las otras áreas. V. Carencia de proyectos integrales. W. Ausencia de planes contingenciales. X. Centralización de mando y responsabilidades. Y. Falta de personal especializado en diseño de proyectos. Z. Débil comunicación. 	<p align="center">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.

Despues de realizado el diagnóstico a la Fundación Seraphim Inc a través de encuestas y entrevistas a todo el personal de la misma (ver anexos # 2 y 3) se enumeran las conclusiones como producto final del mismo, las cuales se presentan a continuación:

1. Gestión administrativa deficiente provocada por la inexperiencia en el manejo de instituciones por parte de la alta dirección.(Ver pregunta # 2 de entrevista Pág. 57 y cuadro correspondiente a pregunta # 10 de cuestionario, Pág 64)
2. Administración contingencial en manos del Gerente de Proyectos desviándolo de sus labores y forzándolo a desempeñar funciones que no son su especialidad.(Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57)
3. Seraphim depende de su casa matriz para solventar los gastos administrativos y la carencia de estos pondría en dificultad el funcionamiento de los proyectos. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57)

4. La institución no realiza labor de mercadeo de sus servicios por lo que mantienen la imagen de Plan Internacional ante sus beneficiarios y ante sus potenciales donantes careciendo de su propia identidad e imagen para con las comunidades. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57 y cuadro correspondiente a pregunta # 10 de cuestionario, Pág. 70)
5. Debido a la deficiente administración dentro de la institución las funciones de cada puesto no están claramente definidas. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).
6. No realizan reuniones periódicas entre gerencias que les permitan intercambiar información para poder coordinar esfuerzos en base al funcionamiento de los proyectos. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).
7. El área administrativa desconoce el funcionamiento de los proyectos por considerarlos ajenos a sus funciones. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).

8. La Gerencia de Finanzas se dedica más al área contable que al análisis financiero de la institución. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).
9. Asistentes administrativas que realizan funciones secretariales y de recepción desperdiciando recursos económicos y humanos. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).
10. La toma de decisiones en la institución se da de forma parcial y separada en cada área de la misma. (Ver pregunta # 2 de entrevista, Pág. 57).

E. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En respuesta a las conclusiones obtenidas del diagnóstico a la Fundación Seraphim Inc a través de encuestas y entrevistas a todo el personal de la misma (ver anexos # 2 y 3) se elaboran las recomendaciones a la institución las cuales se presentan a continuación:

1. Capacitar al personal administrativo en el desempeño de cargos de dirección en instituciones similares.

2. Retomar la administración por parte de la dirección y gerencia administrativa para que el gerente de proyectos se dedique a sus labores.
3. Elaborar proyectos alternos que generen ingresos propios para la auto-sostenibilidad de los gastos administrativos de la institución.
4. Realizar actividades de mercadeo que publiciten los servicios de la institución para que le otorguen una imagen propia a Seraphim.
5. Actualizar el manual de análisis y descripción de puestos redefiniendo funciones que se apeguen a la situación de la institución.
6. Programación de reuniones periódicas para rendir informes del desarrollo de cada área con el fin de mejorar la comunicación y el desempeño de las mismas.
7. Involucramiento activo de la alta dirección en el funcionamiento general de la institución, con el objeto de manejar criterios técnicos-administrativos aplicables a las necesidades de la fundación.

8. Separación de las funciones contables y financieras para generar información actualizada y de utilidad a la administración de la institución.
9. Redefinir funciones de los puestos administrativos con el fin de optimizar las labores realizadas por el personal, aprovechando la experiencia de cada empleado y a la vez ejercer la autoridad formal de cada puesto.
10. La toma de decisiones debe ser de forma integral y sistemática para que abarque a toda la institución.

CAPITULO III

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1. Objetivo General.

- Diseñar una propuesta de Planeación Estratégica como herramienta administrativa en la toma de decisiones para la Fundación Seraphim Inc., con el fin de que contribuya a mejorar el funcionamiento global de la institución.

2. Objetivos Específicos

- Proporcionar las herramientas administrativas básicas para desarrollar el proceso de Planeación Estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones en la Fundación Seraphim Inc.
- Formular estrategias resultantes de la matriz FODA con el propósito de alcanzar los objetivos de la Fundación Seraphim Inc.
- Facilitar una guía que permita la implementación del proceso de planeación estratégica.
- Proporcionar un plan de acción táctico de inmediata implementación para subsanar las necesidades prioritarias de la institución.

B. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA FUNDACIÓN SERAPHIM INC.

2. Proceso de Planeación Estratégica.

A continuación se presentan las herramientas administrativas básicas que conforman la Propuesta del Plan Estratégico para la Fundación Seraphim Inc.

a. Formulación de la Visión, Misión y Objetivos.

En el Capítulo I, literal B, numeral e; se mencionó la Misión y la Visión definida por la Fundación Seraphim; sin embargo debido a los cambios que ha experimentado la misma, se ha observado la necesidad de rediseñarla.

i. Misión:

“Brindar servicios integrales de educación, prevención y atención en salud con calidad humana a los sectores mas desprotegidos de la sociedad salvadoreña”.

ii. Visión:

“Convertirse en una institución semi-sostenible que brinde servicios en salud y educación comunitaria e informática a nivel nacional, con calidad y eficiencia, mediante el apoyo del personal capacitado y equipo idóneo”.

iii. Objetivos.

Haciendo referencia al Capítulo I, literal B, numeral d; se mencionan el objetivo general de la Fundación, el cual refleja una idea difusa de su realidad, por lo que se realizó un replanteamiento del mismo, y a la vez por carecer de objetivos específicos se elaboraron según se plantea a continuación:

Objetivo General:

- Brindar servicios de salud y educación a los sectores más vulnerables de la sociedad salvadoreña con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivos Específicos:

- Formular proyectos factibles y atractivos en las áreas de salud y educación para captar fondos por parte de donantes nacionales e internacionales.
- Diseñar programas en salud, viables, orientados a la atención de mujeres en edad fértil y niños de 0 a 5 años para contribuir al desarrollo de los sectores más vulnerables de la población salvadoreña.
- Diseñar programas que incentiven la participación ciudadana de las comunidades con el fin de mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña en general.

- Optimizar los recursos actuales con el fin de generar fuentes alternas de financiamiento.
- Capacitar constantemente al personal de la institución para que proporcione un servicio eficiente y personalizado acorde a las necesidades de las comunidades atendidas.

b. Formulación de Estrategias.

En el Capítulo II se presentó la matriz FODA, en base a la cual se formularán las estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia para la Fundación Seraphim.

i. Estrategias Ofensivas.

Cuadro N° 3

Integración de Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
A. Disposición de la dirección a cambios.	1. Oportunidad de posible financiamiento de nuevos proyectos.
B. Mobiliario y equipo que facilita el trabajo.	2. Relaciones con Organismos Internacionales.
C. Obtención de bienes donados.	3. Reconocimiento ante Ministerio de Salud.
CH. Apoyo de la empresa privada.	4. Donantes que aportan bienes.
D. Formación académica nivel universitario.	5. Capacitaciones constantes.
E. Personal capacitado en el área de salud con experiencia.	6. Reforma del sector salud.
F. Modelo de atención en salud único e innovador.	7. Aceptación por parte de las comunidades.
G. Equipo médico especializado.	8. Necesidades latentes debido a demandas que no se alcanzan a cubrir.
H. Programas coordinados por los mismos promotores.	
I. Supervisión directa a través de visitas de campo.	
J. Buena coordinación con el Ministerio de Salud en adquisición de insumos médicos.	
K. Capacitación constante al personal.	
L. Controles estadísticos de las actividades.	

Estrategia Ofensiva No 1

B.C.CH.3

Optimizar la capacidad instalada que le proporcionan los recursos obtenidos por de donaciones de instituciones para desarrollo social así como también la empresa privada a través de ejecución de proyectos alternos que les permitan la obtención de fuentes adicionales de ingresos.

Estrategia Ofensiva No 2

D.E.K.4

Explotar al máximo los conocimientos y experiencia del equipo multidisciplinario de técnicos de la institución que les permite capacitar al personal operativo de los proyectos con el fin de mejorar la calidad y calidez de la atención brindada.

Estrategia Ofensiva No 3

G.H.I.L.6.7

Aprovechar al máximo la presencia, aceptación y experiencia obtenida en las comunidades por los resultados del sistema de atención en salud aplicado, para ampliar su

cobertura a otras comunidades así como fortalecer la atención en las actuales.

Estrategia Ofensiva No 4

F.1.2

Utilizar como carta de presentación la eficacia del modelo de atención en salud para gestionar fondos monetarios con otras entidades de promoción social garantizando la continuidad de los proyectos actuales así como la gestión de futuros proyectos.

Estrategia Ofensiva No 5

J.2.5

Fortalecer las relaciones interinstitucionales entre la Fundación Seraphim y el MSPAS a través de convenios de cooperación bilateral que les permitan posicionarse como una institución pionera de innovaciones en la atención en salud aplicables a las necesidades de la sociedad salvadoreña.

ii. Estrategias Defensivas.

Cuadro No 4

Integración de Fortalezas y Amenazas

FORTALEZAS	AMENAZAS
A. Disposición de la dirección a cambios.	9. Competencias agresivas por parte de otras ONG'S.
B. Mobiliario y equipo que facilita el trabajo.	10. Fenómenos sociales que desvían los fondos.
C. Obtención de bienes donados.	11. Crecimiento demográfico.
CH. Apoyo de la empresa privada.	12. Alto índice de pobreza y patrones culturales.
D. Formación académica nivel universitario.	13. Brotes de epidemias.
E. Personal capacitado en el área de salud con experiencia.	14. Fenómenos climatológicos.
F. Modelo de atención en salud único e innovador.	15. Atentados terroristas.
G. Equipo médico especializado.	
H. Programas coordinados por los mismos promotores.	
I. Supervisión directa a través de visitas de campo.	
J. Buena coordinación con el Ministerio de Salud en adquisición de insumos médicos.	
K. Capacitación constante al personal.	
L. Controles estadísticos de las actividades.	

Estrategia Defensiva No 1

CH.F.8

Tomar ventaja del modelo de salud aplicado así como del apoyo de la empresa privada para anticiparse a sus competidores en la obtención de fondos, a través de la

formulación de proyectos atractivos y viables que aumenten la cobertura de la institución.

Estrategia Defensiva No 2

E.G.J.10.12.13

Fortalecer las campañas preventivas contra el crecimiento demográfico y las epidemias así como elaborar planes contingenciales para combatir el brote de estas ultimas en vista de la vulnerabilidad de nuestra población, lo que les permitiría proyectar una imagen sólida ante estas adversidades de la naturaleza.

Estrategia Defensiva No 3

I.11

Mantener el contacto actual entre Seraphim y las comunidades a través de las visitas de campo de los supervisores para proyectar una imagen de confianza y credibilidad ante las comunidades y ayudar a combatir los prejuicios de la población rural salvadoreña ante la atención en salud.

iii. Estrategias Adaptativas o de Reorientación.

Cuadro No 5
Integración de Debilidades y Oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
LL. Carencia de objetivos, metas y estrategias institucionales.	1. Oportunidad de posibles financiamiento de nuevos proyectos.
M. No práctica de las políticas, manuales y reglamentos.	2. Relaciones con Organismos Internacionales.
N. No existen planes generales.	3. Reconocimiento ante Ministerio de Salud.
Ñ. Estructura organizativa incongruente.	4. Donantes que aportan bienes.
O. Deficiencia en la gestión que asegure los fondos monetarios.	5. Capacitaciones constantes.
P. Falta de formación profesional y técnica en el área administrativa.	6. Reforma del sector salud.
Q. Falta de involucramiento por parte de dirección en los proyectos.	7. Aceptación por parte de las comunidades.
R. Deficiente mercadeo.	8. Necesidades latentes debido a demandas que no se alcanzan a cubrir.
S. Falta de control y evaluación de las tareas realizadas por el personal en general área administrativa.	
T. Deficiencia en el manejo de los procesos y sistemas contables.	
U. No existe apoyo para la gerencia de proyectos por parte de las otras áreas.	
V. Carencia de proyectos integrales.	
W. Ausencia de planes contingenciales.	
X. Centralización de mando y responsabilidades.	
Y. Falta de personal especializado en diseño de proyectos.	
Z. Débil comunicación entre las unidades.	

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 1

LL.M.N.Ñ.1

Redefinir funciones administrativas y de dirección mediante la reestructuración de su organigrama y la puesta en práctica de los procesos administrativos; aplicando los

objetivos, metas, políticas, manual de descripción de puestos y reglamentos mejorando así la administración actual con lo que tendrían la posibilidad de obtener nuevos financiamientos para futuros proyectos y mantener los actuales.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 2

T.Y.1

Vincular la gerencia financiera con la de proyectos en la formulación y manejo de proyectos completando así la presentación de nuevas propuestas factibles y viables que cumplan las expectativas de los organismos donantes y a la vez den soporte a los proyectos actuales, esto con el fin de obtener nuevos financiamientos.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 3

O.3

Canalizar las donaciones no financieras hacia las actividades acordes a los proyectos evitando así la subutilización de los recursos obtenidos y el desgaste en la credibilidad de la gestión.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 4

W.V.2.5.7

Coordinar entre la dirección-administración de Seraphim y el MSPAS la elaboración de planes contingenciales de acción incorporándose de esta forma a la reforma del sistema de salud; así mismo coordinar la atención de las necesidades latentes de la población no atendida en áreas geográficas que el MSPAS no cubre y que la población demanda.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 5

P.Q.4

Capacitar al personal de dirección y administración en el manejo y gestión administrativa de organizaciones así como en conocimientos técnicos que les brinde una perspectiva diferente que les permita involucrarse directamente en los proyectos para conocerlos y dirigirlos.

Estrategia Adaptativa o de Reorientación No 6

Q.R.U.6

Involucrar directamente a la dirección y administración en el funcionamiento de los proyectos con el fin de conocer, apoyar y contribuir al éxito de los proyectos y poder así mercadear los servicios mediante las

ventajas de los mismos aprovechando la aceptación y respaldo de las comunidades.

iv. Estrategias de Supervivencia

**Cuadro No 6
Integración de Debilidades y Amenazas**

DEBILIDADES	AMENAZAS
LL. Carencia de objetivos, metas y estrategias institucionales.	9. Competencias agresivas por parte de otras ONG'S.
M. No práctica de las políticas, manuales y reglamentos.	10. Fenómenos sociales que desvían los fondos.
N. No existen planes generales.	11. Crecimiento demográfico.
Ñ. Estructura organizativa incongruente.	12. Alto índice de pobreza y patrones culturales.
O. Deficiencia en la gestión que asegure los fondos monetarios.	13. Brotes de epidemias.
P. Falta de formación profesional y técnica.	14. Fenómenos climatológicos.
Q. Falta de involucramiento por parte de dirección en los proyectos.	15. Atentados terroristas.
R. Deficiente mercadeo.	
S. Falta de control y evaluación de las tareas realizadas por el personal en general.	
T. Deficiencia en el manejo de los procesos y sistemas contables.	
U. No existe apoyo para la gerencia de proyectos por parte de las otras áreas.	
V. Carencia de proyectos integrales.	
W. Ausencia de planes contingenciales.	
X. Centralización de mando y responsabilidades.	
Y. Falta de personal especializado en diseño de proyectos.	
Z. Débil comunicación	

Estrategia de Supervivencia No 1

LL.M.N.Ñ.8

Establecer un plan de capacitación e implementación del proceso de Planeación Estratégica por parte de la dirección y administración dirigido a todo el personal para tener ventajas competitivas en la captación de fondos ante otras ONG's.

Estrategia de Supervivencia No 2

0.9

Elaborar una base de datos sobre organismos alternativos de financiamiento a los cuales puedan acudir ante la ocurrencia de fenómenos sociales que hacen que se desvíen los fondos hacia países con necesidades prioritarias.

Estrategia de Supervivencia No 3

W.X.Y.10.11.12.13

Contar con un asistente de proyectos que disminuya la carga a la gerencia y se encargue de elaborar proyectos innovadores y atractivos para los donantes encaminados a la prevención y atención primaria ante fenómenos naturales y sociales así como proyectos en salud y otras áreas afines.

c. Fijación de metas, establecimiento de políticas y recursos.

i. Fijación de Metas.

Las metas que se pretenden alcanzar en la Fundación Seraphim, Inc. son las siguientes:

- Capacitar al 100% del personal administrativo sobre planeación estratégica.
- Capacitar a todo el personal para brindar servicios con calidad y eficiencia.
- Maximizar al 100% el uso de los recursos disponibles.
- Ampliar el reconocimiento institucional ante organismos donantes como una organización dedicada al servicio de salud a comunidades rurales.
- Gestionar y negociar como mínimo un proyecto anual.
- Mantener la estabilidad financiera para garantizar la continuidad de los proyectos en los próximos 5 años.
- Mantener los registros contables con un desfase no mayor a 20 días.
- Aumentar las actividades de mercadeo mediante la asignación de un 3% del presupuesto disponible.
- Ampliar la cobertura de comunidades a un 35% extendiéndose a otros departamentos.
- Alcanzar un 80% de participación en las 26 comunidades atendidas en las áreas de salud y educación.

- Disminuir la tasa de mortalidad en la población infantil de 0-5 años a un 0% en las comunidades atendidas.
- Disminuir la tasa actual de desnutrición infantil 0-5 años de un 42% del total de la población atendida a un 30% para el año 2002.
- Incrementar en un 15% el nivel de aceptación hacia los métodos de planificación familiar por parte de las comunidades atendidas.
- Controlar y evaluar el desempeño del 100% del personal cada 6 meses.

ii. Establecimiento de Políticas.

A continuación se enumeran las políticas que deben ser puestas en práctica en la fundación Seraphim Inc.

- Políticas de Personal.

1. Para el proceso de reclutamiento y selección del personal nuevo ha de tomarse como parametros los requisitos establecidos para cada puesto específico y será función de la Gerencia Administrativa llevar acabo tal proceso.
2. En la fase del reclutamiento será el Gerente Administrativo el responsable de recepción de solicitudes de empleo estableciéndose para tal caso los documentos adicionales que se requieran por la institución, debiéndose someter todo el posible

candidato al proceso de selección establecido por la Gerencia administrativa.

3. Se establece un período de prueba de 60 días, si durante este plazo se observa que el trabajador es apto para la ejecución del puesto en cuestión, se procederá a la firma del Contrato Individual de Trabajo. Si la institución no se encuentra satisfecha del desempeño del trabajador durante ese período, el empleado será suspendido de sus labores, sin responsabilidad alguna para la institución.
4. Los salarios variarán de acuerdo al puesto desempeñado y a la capacidad del empleado nunca será menor al salario mínimo vigente establecido por la Ley, el cual será pagado de forma mensual.
5. Los pago de vacaciones, aguinaldos e indemnizaciones serán efectuados de acuerdo al Código de Trabajo vigente.
6. La Gerencia Administrativa desarrollará un programa de capacitación semestral dirigido a todo el personal de la institución.

- Políticas de Control del Trabajo de Campo y Administrativo.

7. Los controles serán efectuados por el Gerente Departamental a cargo de la zona, a través de visitas de campo programadas en un cuadro de control donde se llevará de forma mensual el desempeño del trabajo de los promotores. (Ver anexo 4)
8. La Gerencia Administrativa será la responsable de efectuar evaluaciones periódicas del desempeño del personal administrativo, técnico y promotores de campo.

- Política de Finanzas.

9. El Gerente Financiero y el Director serán los encargados de administrar los fondos obtenidos a través de donaciones.

- Políticas de formulación y ejecución de proyectos.

10. El director y el Gerente de proyectos serán los responsables de formular nuevos proyectos.
11. El Gerente Administrativo será el responsable de gestionar la obtención de fondos monetarios a través de la colocación de nuevos proyectos.

iii. Recursos.

- Recursos Humanos.

La Fundación Seraphim cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar funciones administrativas y operativas en el área de atención en salud y por ser una institución que funciona a base de donaciones no se contratará más personal dado los escasos recursos financieros, solo se harán cambios a la misma. Esta reestructuración mejorará la toma de decisiones programadas y no programadas.

Es necesario capacitar al personal sobre la aplicación de la planeación estratégica y sus beneficios; así mismo capacitaciones continuas en los siguientes temas:

- Formulación Y Evaluación De Proyectos
- Elaboración Y Análisis De Estados Financieros
- Calidad Total
- Trabajo En Equipo
- Técnicas De Redacción

Para capacitar al personal se seleccionara a las personas indicadas en cada área y se enviaran a recibir los cursos que le corresponden a su trabajo a instituciones capacitadoras publicas y privadas, para estas últimas se solicitaría un descuento especial en las tarifas argumentando su condición de institución sin fines de lucro.

- **Estructura Organizativa Propuesta.**

Los cambios propuestos para mejorar el funcionamiento de la institución afectan únicamente a la sucursal El Salvador, dichos cambios son los siguientes:

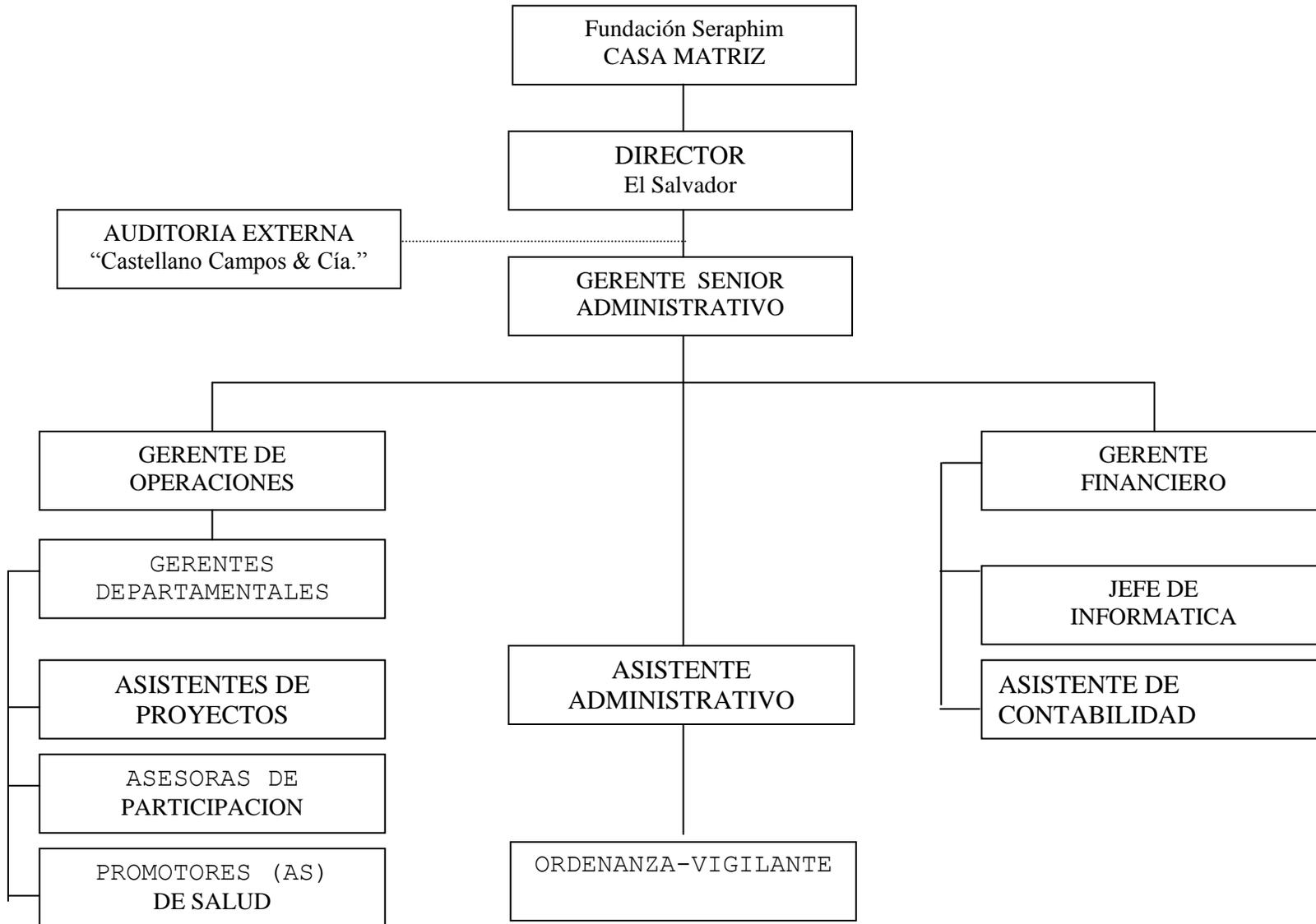
- La Gerencia Administrativa y de Mercadeo se convierte en Gerencia Senior Administrativa posicionándose en la estructura jerárquica bajo el Director y sobre las Gerencia de Operaciones y Gerencia de Finanzas, ampliando sus responsabilidades y funciones a un nivel de mayor involucramiento con las otras áreas y manteniendo la labor de mercadeo, personal y compras de la Fundación.
- La Gerencia de Proyectos desaparece para convertirse en una Gerencia de Operaciones manteniendo las funciones de la Gerencia anterior y colocándose bajo el mando de la nueva Gerencia Senior Administrativa, teniendo a su cargo a los subgerentes departamentales.
- Los Gerentes Departamentales se convierten en Subgerentes Departamentales, ampliando sus responsabilidades a supervisar ambos proyectos tanto asesores como promotores, posicionándose bajo la autoridad de La Gerencia de Operaciones.

- La Gerencia Financiera se mantiene en sus funciones, colocandose bajo la autoridad de la Gerencia Senior Administrativa y supervisando a las áreas de Contabilidad e Informática, esta última perteneciendo antes a la Gerencia Administrativa. El Asistente Contable pasa a ser Contador.

La estructura organizativa propuesta se presenta en el gráfico No 5.

Gráfica No5
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FUNDACION SERAPHIM INC

FUNDACION SERAPHIM, INC.
(Suc. El Salvador)



- Recursos Financieros.

Para mejorar el desarrollo se hace indispensable que Fundación Seraphim, Inc. optimice el presupuesto asignado por los donantes y la casa matriz dado que son recursos limitados los cuales son percibidos mediante desembolsos parciales y programados.

Tales recursos deberán ser destinados para satisfacer las siguientes necesidades: Pago de salarios y prestaciones al personal, adquisición de medicamentos e insumos médicos, gastos administrativos así como mantenimiento del equipo de oficina y de transporte.

En la actualidad los recursos financieros con que cuenta la Fundación son limitados por depender únicamente de dos entidades donantes, sin embargo le permite dar cobertura a los proyectos actuales. Por lo tanto si la institución proyecta un crecimiento en sus operaciones tendrá que gestionar y negociar nuevos proyectos con posibles donantes buscando aprovechar la capacidad instalada y reduciendo los costos.

- Recursos Materiales y Técnicos.

Los recursos materiales y técnicos comprendidos por el mobiliario, equipo de oficina y médico son heredados del proyecto anterior como se menciona en el Capítulo I, Antecedentes de la Institución; por lo cual consideramos

que dichos recursos con los que cuenta la Fundación Seraphim son aceptables.

d. Recursos Necesarios para la Implementación de la Propuesta.

Cuadro No 7

Recursos Necesarios para la Implementación de la Propuesta

No	Actividades y Recursos Necesarios	Responsable en Seraphim de ejecutarlo	Recursos Necesario
	<u>Recurso Humanos</u>		
1	Capacitar al personal gerencial sobre la aplicación de Planeación Estratégica y sus beneficios. Se impartirá por el grupo de trabajo.	Director General Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente de Operaciones	12 Horas \$1000.00
2	Brindar capacitación al personal administrativo en 4 módulos impartidos por el grupo de trabajo y comprenderán los siguientes temas: Formulación Y Evaluación De Proyectos Elaboración Y Análisis De Estados Financieros Calidad Total Trabajo En Equipo Técnicas De Redacción	Director General Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente de Operaciones Gerentes Departamentales Asistente de Proyectos Contador	40 Horas \$3000.00
	Total		\$ 4000.00

e. Programación de Actividades a Corto y Mediano Plazo.

Cuadro No 8
Programación de Actividades a Corto y Mediano Plazo

No	Actividades	Metas	Responsable	Recurso	Periodo (Trimestre)							
					Año 1				Año 2			
					1	2	3	4	1	2	3	4
1	Capacitar al personal administrativo sobre la Planeación Estratégica y sus beneficios.	Capacitar al 100% del personal administrativo de la Fundación Seraphim.	Director General	1 Capacitador, \$1,000.00								
2	Dar a conocer el plan a los donantes.	Ampliar el reconocimiento institucional ante organismos donantes a través del mercadeo.	Director General y Gerente Administrativo	\$ 2,000.00 para publicitar el plan.								
3	Formulación de proyectos y promoción intensa hacia posibles donantes para garantizar la continuidad de los proyectos.	Gestionar y negociar mínimo un proyecto anual.	Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo	\$ 3,000.00, para publicidad								
4	Determinar las actividades a realizar para cada área a fin de dar el seguimiento al plan estratégico.	Definir las funciones a realizar para cada área encaminadas al cumplimiento de los objetivos	Director General y Gerentes	\$500.00								
5	Determinar las necesidades de recursos para cada área.	Utilizar al máximo los recursos disponibles y priorizar las nuevas necesidades.	Director General y Gerentes	\$500.00								
6	Coordinar y conducir la ejecución técnica y administrativa de programas y proyectos.	Ampliar la cobertura de atención en un 35% extendiéndose a otros departamentos.	Director General y Gerente de Operaciones	\$3,500.00								
7	Elaborar e implementar programas preventivos de salud para disminuir la mortalidad y desnutrición infantil y dar charlas informativas sobre la planificación familiar.	Disminuir la tasa actual de mortalidad y desnutrición infantil así como de natalidad.	Gerente de Operaciones	\$2,500.00								
8	Brindar capacitaciones continuas al personal.	Mantener programas de capacitación a nivel técnico y administrativo para brindar una atención de calidad.	Director General y Gerentes de Areas	1 Capacitador, \$2,000.00								
9	Realizar actividades de convivencia para todo el personal para fomentar la comunicación y trabajo en equipo.	Lograr en un 100% estabilidad y motivación del personal para un buen desempeño a sus funciones.	Gerente de Administración	\$1,500.00								
10	Programar evaluaciones semestrales del desempeño de todo el personal.	Controlar y evaluar el desempeño del 100% del personal cada seis meses.	Director General y Gerentes de Areas	1 Evaluador, \$2,000.00								

f. Plan de Implementación.

El Plan De Implementación de la Planeación Estratégica se llevara a cabo una vez diseñada la programación de las actividades a mediano y a corto plazo, siendo el Director General y los Gerentes de Areas los encargados de impulsar y motivar a las personas involucradas para la ejecución satisfactoria de la misma.

A continuación se presenta el Plan de Implementación de la Planeación Estratégica.Ver Cuadro No 9.

Cuadro N° 9

Cronograma para la Implementación del Plan Estrategico

Fundación Seraphim Inc.

N°	A C T I V I D A D E S	M E S E S					
		1°	2°	3°	4°	5°	6°
1	Presentación de Propuesta a la alta dirección.						
2	Dar a conocer propuesta a los docentes.						
3	Análisis y discusión de la propuesta.						
4	Informar a todo el personal de la propuesta.						
5	Capacitar a todo el personal sobre Planeación Estratégica.						
6	Poner en práctica la propuesta.						
7	Evaluación y control.						

g. Control y Evaluación.

Durante y después de la ejecución del Plan de Implementación es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos para medir el desempeño de la institución. Esta evaluación y control será ejecutada por el Director General para toda la institución y cada Gerente para su área.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

A. Libros

1. Gálvez Azcanio, Ezequiel, "Planeación Estratégica en los Negocios. Instrumento de Apoyo a las Disciplinas Administrativas", 1ª Edición, Ediciones Contables, S.A. de C.V., México, 1993.
2. García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia". Mc Graw Hill, México 1997.
3. Goodstein, Leonard D., "Planeación Estratégica Aplicada", 1ª Edición, McGraw Hill, Colombia, 1997.
4. Kenet y otros, "Manual de Administración Estratégica", 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1992.
5. Koontz, Harold "Administración una Perspectiva Global", 11ª Edición, McGraw Hill, México, 1998.
6. Kotler, Philip y Otros, "Mercadotecnia", 6ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
7. Laura Fisher y Alma Navarro, "Introducción a la Investigación de Mercados", 3ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 1996.

8. Mintzberg Henry y otros, "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos", 1ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997.
9. Quigley, Joseph, "Visión como la Desarrollan los Lideres, la Comparten y Sustentan" 1ª Edición, McGraw Hill, México 1995.
10. Steiner, George A. "Planeación Estratégica lo que todo Director debe saber", 23ª Edición, CECSA, México, 1998.
11. Stoner, James y otros, "Administración", 6ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
12. Terry, George R., "Principios de Administración", 5ª Edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1981.
13. Thompson y Strickland, "Administración Estratégica", 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 2000.

B. Tesis

1. Arteaga, José Edgardo y Otros "Procedimientos para la Constitución y Organización Contable-Administrativa de ONG sin Fines de Lucro", Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Año, 1999.

2. Pozo, Celina Concepción y Otros, "Diseño de una Propuesta de Planeación Estratégica para la Dirección Departamental de Salud, Zona Sur, Jurisdicción de San Marcos, Departamento de San Salvador", Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Año 1999.

C. Revistas

1. Alba, Ufford y Padrón. Revista Presencia, Año V, 1995. Editorial Senitec, El Salvador.
2. Fundación Seraphim Inc., "Seraphim Informa", Mayo 2000 y Julio 2001, Imprenta Color's, El Salvador.
3. UCA, Revista Realidad Económico Social, Enero-Febrero 1993, Editoriales UCA, El Salvador.

D. Boletines

1. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social (Fusades), Boletín Económico Social, Desafios de las ONG's, 1994. Editoriales FUSADES, El Salvador.
2. Organización Panamericana de la Salud , Boletín "El Salvador Perfil del Sistema de Servicios de Salud" , Diciembre 1998, Editorial Nuevos Horizontes.

E. Folletos

1. Escuela de Administración de Empresas, Folleto Teoría Administrativa, UES Facultad Ciencias Económicas, Ciclo I-1998.
2. Rene Osorio, Folleto Informativo Fundación Seraphim Inc.,1998.

D. Sitios Web

1. Indicadores Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. <http://www.mspas.gob.sv>

ANEXOS

ANEXO No 1

Comunidades atendidas por el proyecto de supervivencia infantil, estimulación temprana y salud materna

PLAN INTERNACIONAL / FUNDACIÓN SERAPHIM, INC.



Chalatenango

- 1. Las Peñas
- 2. San Juan de la Cruz
- 3. Valle de Jesús
- 4. Sumpul Avelares
- 5. El Tablón
- 6. El Zapotal
- 7. El Portillo
- 8. El Coyolar
- 9. Sicañúte
- 10. Carasque
- 11. Sumpul Chacones

La Libertad

- 12. Veracruz
- 13. San Antonio Abad
- 14. San Rafael
- 15. Cangrejera
- 16. La Esperanza

San Salvador

- 17. Divisadero
- 18. Pajales
- 19. Panchimalquito
- 20. Cedro
- 21. Amate Blanco
- 22. Crucitas

Cabañas

- 23. San Lorenzo
- 24. El Aguacate
- 25. Nombre de Dios
- 26. Conchique



Proyección de Población a atender en período Julio 2001 Junio 2002

Departamento	Pob. Total	> 1 año	1-4 años	MEF	No. Promotore
Chalatenango	5,433	122	617	1,485	6
La Libertad	11,312	376	1,318	2,382	7
San Salvador	5,696	179	737	1,203	5
Cabañas	3,748	139	487	974	4
TOTALES	26,211	798	3,439	5,944	22

1716 Wilson Boulevard Arlington, VA. 22209, USA.
 Tel.: (703) 276-3000, FAX: (703) 276-3017
 e-mail: seraphim@seraphimfoundation.org
 71 Ave. Nte. No. 315, Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.
 Tels.: (503) 223-7176, 279-3135 al 40, FAX: (503) 224-3241, www.seraphimfoundation.org
 e-mail: elsalvador@seraphimfoundation.org

ANEXO No 2

1. GUIA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACION SERAPHIM INC.
2. Cuales son las fortalezas de la Fundación Seraphim Inc.?
3. Cuales son las debilidades de la Fundación Seraphim Inc.?
4. Cuales son las oportunidades de la Fundación Seraphim Inc.?
5. Cuales son las amenazas de la Fundación Seraphim Inc.?
6. Como son definidas la misión y la visión de la Fundación Seraphim Inc.?
7. Quienes participan en la elaboración de la misión y la visión de la Fundación Seraphim Inc.?
8. Como son definidas los objetivos de la institución y quienes participan en su elaboración?
9. Como se definen las estrategias de la Fundación y quienes participan en su elaboración?
10. Como son fijadas las metas de la institución y quienes participan en su elaboración?
11. Como son fijadas las políticas de la institución y quienes participan en su elaboración?
12. De que forma distribuyen los recursos de la institución y quien es el responsable (personal, tiempo y cantidad)?
13. Posee la institución planes a mediano plazo?
14. Cuanto tiempo significa el mediano plazo para usted.

15. Quienes participan en la elaboración de los planes a a mediano plazo?
16. Posee la institución planes a largo plazo?
17. Cuanto tiempo significa el largo plazo para usted?
18. Quienes participan en la elaboración de los planes a largo plazo?
19. Como se llevan a la práctica los planes de la institución?
20. Que mecanismos utiliza para controlar las labores de los empleados de la Fundación?
21. Podría describir los mecanismos de control?
22. Que tipo de evaluación aplican a los resultados del trabajo realizado por los empleados de Seraphim?
23. Podría describir la forma de evaluar el trabajo?

ANEXO No 3

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

INTRODUCCION

Con el presente cuestionario se pretende recopilar información acerca de la Gerencia de Proyectos, Promotores de Salud de la Fundación Seraphim Inc. para elaborar trabajo de graduación "Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa para la Toma de Decisiones para la Fundación Seraphim Inc., que nos permita aspirar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

INDICACIONES

A continuación encontrará dos tipos de preguntas, una con opciones en las que deberá marcar con una "X" la respuesta y en otras completará de acuerdo a su criterio.

I. DATOS DE CLASIFICACION

Cargo que desempeña: _____
Cargo del Jefe Inmediato: _____
Modalidad de Contratación: Eventual _____ Contrato _____

II. CONTENIDO

1. Conoce la Misión de la Institución?

Si _____ No _____

Definala: _____

2. Conoce la Visión de la Institución?

Si _____ No _____

Definala: _____

3. Conoce los Objetivos del área en que labora?

Si _____ No _____

Definalos: _____

4. Conoce las Metas del área en que labora?

Si _____ No _____

Definala: _____

5. Como se formulan las metas dentro de su área de trabajo?

6. Dentro de su área de trabajo se elaboran planes de trabajo y quién participa en su elaboración?

Si _____ No _____

Describe: _____

7. Participa usted de forma activa en la Toma de Decisiones dentro de su área de trabajo?

Si _____ No _____

Describe: _____

8. Le proporciona la Institución lineamientos para el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

Describalos: _____

9. Cuales son los Puntos Fuertes(Fortalezas) de la Institución?

10. Cuales son los Puntos Débiles(Debilidades) de la Institución?

11. Cuales son las Oportunidades Externas de la Institución?

12. Cuales son los Amenazas Externas de la Institución?

13. Es evaluado su trabajo periodicamente?

Si _____ No _____

Por quién?: _____

14. De que forma es evaluado su trabajo?

15. De que forma se controla el cumplimiento de sus actividades?

ANEXO No 4

SERAPHIM FOUNDATION INC.- PLAN INTERNACIONAL

PROYECTO DE SUPERVIVENCIA INFANTIL, ESTIMULACION TEMPRANA Y SALUD MATERNA

**CONTROL DE ACCIONES BASICAS DEL PROMOTOR(A) COMUNITARIO EN SALUD
PARA EL REPORTE DE VISITA DE CAMPO**

DEPARTAMENTO: _____

MUNICIPIO: _____

CANTON-CASERIO: _____

LUGAR(ES) VISITADO(S): _____

SUPERVISOR(A): _____

PROMOTOR(A) DE SALUD: _____

OTROS ACOMPAÑANTES: _____

ASPECTOS A SUPERVISAR	PUNTAJE
1- Planea sus actividades de acuerdo a un diagnóstico situacional actualizado?	9
2- Cumple con las metas según lo planeado?	9
3- Se cumple con las acciones básicas?	47
4- Como se considera el nivel de participación comunitaria?	5
5- Cuentan con un sistema logístico efectivo?	30
TOTAL DE PUNTOS- CALIFICACION MENSUAL	100

PLANEAN SUS ACTIVIDADES DE ACUERDO A UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUALIZADO?

9 PUNTOS

La Planeación del Promotor(a) de Salud considera los siguientes aspectos:

1.1 La calendarización de las atenciones que, según normas, corresponde realizar en el presente mes en lo que respecta a:

- a) Embarazadas.....()
- b) Puérperas y recién nacidos.....()
- c) Niños menores de 1 año.....()
- d) Niños de 1 a 4 años.....()
- e) Mujeres en edad fértil.....()

1.2 La programación de vacunas que, según normas corresponde aplicar en el presente mes a:

- a) Embarazadas.....()
- b) Niños menores de 1 año.....()
- c) Niños de 1 a 4 años.....()
- d) Mujeres en edad fértil.....()

CUMPLE CON LAS METAS SEGUN LO PLANEADO?

9 PUNTOS

Se evidenció que el Promotor de Salud cumplió con la programación de los últimos 2 meses (incluyendo el actual) en lo que refiere a:

- 2.1 Atenciones a embarazadas.....()
- 2.2 Atenciones a puérperas y recién nacidos.....()

- 2.3 Atenciones a niños menores de 1 año.....()
- 2.4 Atenciones a niños de 1 a 4 años.....()
- 2.5 Atenciones a mujeres en edad fértil.....()
- 2.6 Vacunación de embarazadas.....()
- 2.7 Vacunación de niños menores de 1 año.....()
- 2.8 Vacunación de niños de 1 a 4 años.....()
- 2.9 Vacunación de mujeres en edad fértil.....()

Si el Promotor de Salud no ha logrado cumplir con las metas en alguno de estos rubros, explique porqué:

ACCIONES BASICAS

47 PUNTOS

Las actividades en el tabulador diario para el informe mensual:

- 3.1 Están registradas en forma actualizada, a la fecha.....()
- 3.2 Corresponden a las atenciones registradas en el Censo diario de atenciones y en los listados materno infantiles.....()

El mapa de riesgo:

- 4.1 Es claro en cuanto al planteamiento de los riesgos asignados (cuenta con un indicador) y está actualizado y completo.....()
- 4.2 Es utilizado para planear y evaluar con los Líderes Comunales.....()

El kardex, se encuentra actualizado.....()

Los listados de grupos de riesgo se encuentran actualizados.....()

Atención de la mujer embarazada y puérpara y del recién nacido

- 7.1 El mayor porcentaje de las mujeres son captadas antes de las veinte semanas de embarazo.....()
- 7.2 La frecuencia de las visitas de seguimiento a la embarazada se adecua a la presencia de factores de riesgo.....()
- 7.3 Orienta sobre la lactancia materna e investiga el estado de las mamas durante el embarazo.....()
- 7.4 La hoja de vigilancia de la embarazada se llena correctamente en lo que corresponde a:
- a) El gráfico sobre ganancia de peso.....()
 - b) El gráfico de altura uterina.....()
 - c) Los antecedentes personales y obstétricos.....()
 - d) Tensión arterial.....()
 - e) La historia de vacunación con TT2.....()
 - f) Los signos de peligro.....()
- 7.5 La mujer puérpara y el recién nacido (partos domiciliarios) son capatados durante las primeras 48 horas post-parto.....()
- 7.6 Todas las puérparas y recién nacidos reciben al menos 3 atenciones de seguimiento:
- a) Los antecedentes personales y obstétricos.....()
 - b) Tensión arterial.....()
 - c) La historia de vacunación con TT2.....()
 - d) Los signos de peligro.....()
- 7.7 En la atención a la puérpara el promotor de salud realiza lo siguiente:
- a) Toma la tensión arterial.....()
 - b) Toma el pulso.....()
 - c) Toma la temperatura corporal.....()
 - d) Investiga presencia de hemorragia o signos de infección.....()
 - e) Brinda educación sobre cuidados higiénicos.....()
 - f) Brinda consejería sobre lactancia materna exclusiva.....()
 - g) Brinda consejería sobre espaciamiento de embarazos.....()
 - h) Brinda consejería sobre alimentación.....()
- 7.8 En la atención al recién nacido el Promotor de Salud realiza lo siguiente:

- a) Toma el peso y gráfica en la primera atención.....()
- b) Medición de la talla (en la primera atención)..... ()
- c) Mide el perímetro cefálico (en la primera atención)..... ()
- d) Investiga profilaxis ocular.....()
- e) Revisa el ombligo.....()
- f) Investiga signos de infección.....()
- g) Refiere para la aplicación de BCG.....()
- h) Evalúa posición y agarre.....()

Atención del niño menor de 5 años

- 8.1 Se da al menos 5 visitas de seguimiento a los niños de 1 año inscritos.....()
- 8.2 Se da al menos 4 atenciones a los niños de 1 a 4 años durante el año.....()
- 8.3 La hoja del gráfico de crecimiento del niño menor de 5 años se llena correctamente en lo que corresponde a:
 - a) Los puntos están bien ubicados en la cuadrícula y el mes de inicio del gráfico correspondiente a la fecha de inscripción.....()
 - b) El peso está actualizado a la fecha del último control.....()
 - c) Haber anotado la información sobre el tipo de alimentación.....()
 - d) Haber anotado la información sobre enfermedades ocurridas.....()
 - e) Haber anotado fechas de aplicación de vacunas.....()
 - f) Llenar el gráfico del perímetro cefálico.....()
 - g) Utiliza y llena correctamente la hoja AIEPI.....()
 - h) Hoja de evaluación de desarrollo psicomotriz utilizada adecuadamente ()

PARTICIPACION COMUNITARIA

5 PUNTOS

Durante la presente visita se encontró evidencia de que las personas de la Comunidad:

- 9.1 Participan activamente en la planeación, ejecución y evaluación del proyecto de salud en general.....()

- 9.2 Participan activamente en situaciones específicas de apoyo al Promotor, pero sin participar en el proceso de evaluación ni de planeación.....()
- 9.3 Su participación se concreta a recibir los servicios.....()

En relación a la financiación Comunitaria se puede evidenciar que:

- 10.1 Existe recuperación, manejo y control local (comunitario) de los fondos recuperados.....()
- 10.2 Se rinde un informe financiero mensual a la Comunidad.....()

SISTEMA LOGISTICO

30 PUNTOS

Los Promotores de Salud cuentan con:

11.1 Equipo:

- a) Mochila.....()
- b) Báscula “de reloj” (en buenas condiciones).....()
- c) Báscula de baño (en buenas condiciones).....()
- d) Tensiómetro.....()
- e) Estetoscopio.....()
- f) Cronómetro.....()
- g) Laminarios.....()
- h) Báscula de canuto.....()
- i) Termómetro.....()
- j) Cinta métrica.....()

11.2 Medicamentos:

- a) SRO.....()
- b) Clotrimoxazol.....()
- c) Tetraciclina oftálmica.....()
- d) Sulfato Ferroso.....()
- e) Vitamina “A”.....()
- f) Vitaminas Prenatales.....()

- g) Antiparasitarios.....()
 - h) Anticonceptivos.....()
- 11.3 Papeleria:
- a) Tabulador diario para el informe mensual.....()
 - b) Censo (registro) diario de atenciones.....()
 - c) Gráficos de crecimiento.....()
 - d) Hojas de vigilancia de la embarazada.....()
 - e) Hojas de vigilancia de puerperio y R.N.....()
 - f) Hojas de referencia.....()
 - g) Fichas Familiares.....()
 - h) Folders de Manila.....()
 - i) Hojas de desarrollo psicomotriz.....()
 - j) Hojas de AIEPI niños(a) menores de 5 años.....()
 - k) Hojas de kardex.....()
 - l) Carnét para embarazadas y niños (a).....()

