

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN  
JUVENIL DE EL SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**VERÓNICA GABRIELA ALFARO SANTOS**  
**GERTRUDIS TERESA HERRERA CEA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**FEBRERO DE 2024**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
VICERRECTOR ACADÉMICO : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
PRIMER VOCAL M.Sc. CARLOS ARMANDO PINEDA  
SEGUNDO VOCAL M.Sc. ANGÉLICA MARÍA ANDREU

FEBRERO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirnos concluir el posgrado, al staff docente por nunca escatimar esfuerzos; nuestro asesor MSc. Carlos Pineda por estar siempre dispuesto a orientarnos y proporcionarnos la mejor perspectiva, a nuestra familia que sacrificaron espacio y facilitaron los medios para llevar a cabo esta investigación.

Gertrudis Teresa Herrera Cea.

Agradezco a Dios por darme fortaleza, perseverancia y sabiduría para poder lograr mis objetivos académicos y profesionales. A mis padres Nehemías Alfaro y Verónica Santos de Alfaro por el amor, inspiración e incondicional apoyo que siempre me han brindado. A mis tías Doris Santos por su amor, comprensión, inspiración, por apoyarme en todo momento, motivarme y aconsejarme; y Reina Santos por brindarme su ayuda siempre que la necesitaba. Y a nuestro asesor MSc. Carlos Pineda por la orientación brindada durante todo el proceso.

Verónica Gabriela Alfaro Santos.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Asociación Pro Superación Juvenil es una organización de naturaleza jurídica catalogada como Asociación sin fines de lucro y se encuentra dentro de las denominada Organización sin Fines de Lucro (ONG), cuya misión, desde hace 38 años, ha sido la promoción de la cultura emprendedora en niñas, niños y adolescentes en El Salvador.

**MISIÓN:** Inspirar y preparar a las niñas, niños y adolescentes para ser exitosos en una economía globalizada.

**VISIÓN:** Ser reconocidos por empresarios, educadores y políticos, alrededor del mundo, como la organización más sobresaliente por capacitar a jóvenes y que estos se conviertan en miembros exitosos y contribuyentes de una sociedad global, uniendo personas de todas las naciones, con la meta en común de generar empleos, construir economías estables y proveer altos estándares de vida.

### **Objetivo general de la investigación:**

Realizar y presentar a la Dirección Ejecutiva de la Asociación Pro Superación Juvenil un estudio de Consultoría Empresarial.

### **Situación Problemática:**

La problemática presentada en el área administrativa es sobre no poseer un plan estratégico organizacional y dificultades de retención del talento humano. En cuanto a la parte de mercadeo se identificó fallas en las estrategias de comunicación y reconocimiento de la marca. Y en relación al área financiera, no se pudo detectar alguna problemática por la planificación bastante estructural que posee el programa.

### **Estrategias Propuestas:**

- Elaboración y documentación de un plan estratégico organizacional.
- Propuestas de documentos para construir el perfil de los solicitantes del servicio social, estrategia que contribuirá a identificar posibles personas colaboradoras para la marca.
- Generación de parámetros y esquemas para elaborar políticas administrativas.
- Elaboración y documentación de un plan de remuneraciones.
- Recomendaciones para mejorar la comunicación interna.
- Propuesta de marketing mix.
- Elaboración de un manual de bienvenida.
- Recomendaciones para mejorar las finanzas de la Asociación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL .....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.6. COBERTURA.....	11
1.6.1. COBERTURA TEÓRICA .....	11
1.6.2. COBERTURA ESPACIAL .....	11
1.6.3. COBERTURA TEMPORAL.....	12
1.6.4. COBERTURA ECONÓMICA .....	12
1.7. OBJETIVOS .....	12
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.8.1. TIPOS DE ESTUDIO .....	13
1.8.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....	14
1.8.3. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO.....	15
1.8.4. DEFINICIÓN DE POBLACIONES ESTADÍSTICAS Y MAGNITUD .....	15
1.8.5. MUESTRA .....	17
1.8.6. MÉTODOS DE RECABAR INFORMACIÓN .....	18
1.8.7. VARIABLES A INVESTIGAR .....	19
1.8.8. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.8.9. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	21
1.9. MATRIZ METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.9.1. DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	26
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR.....	26
2.1.1 QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES SIN FINES LUCRO .....	26
2.1.2 ANTECEDENTES DE LAS ONG's.....	27

2.1.3 DEFINICIONES, OBJETIVOS; Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	27
2.2. ASPECTO HISTÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	29
2.2.1. EL EMPLEO BAJO LA PERSPECTIVA DEL COVID-19 .....	32
2.3. ASPECTO MERCADOLÓGICO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL.....	34
2.3.1 TARGET O PÚBLICO OBJETIVO.....	35
2.3.2. ANÁLISIS MERCADOLÓGICO DE LAS 4 P's .....	36
2.4. PROFUNDIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	44
2.4.1. PROBLEMÁTICA RELATIVA A LA ESTRUCTURA, LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	44
2.4.2. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO.....	47
2.5. PLANEACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO.....	51
2.5.1. MODELOS OPERATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN. ....	57
2.6. PLAN DE MERCADEO Y MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	57
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO.....	60
3.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.2. POBLACIONES ESTADÍSTICAS .....	60
3.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA .....	64
3.4. DIAGNÓSTICO POR ÁREAS.....	65
3.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA .....	65
3.4.2. ÁREA DE MERCADEO.....	67
3.4.3. ÁREA FINANCIERA .....	67
3.5. ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	68
3.6. ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	74
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	76
4.1. ESQUEMA DE CONSULTORÍA PARA PROPUESTA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	76
4.2. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	77
4.2.1. PLANEACIÓN ORIENTADA AL MERCADO .....	77
4.3. MODELO PROPUESTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	78
4.3.1. PROPUESTA DEL MARCO FILOSÓFICO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO NOVEDOSO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL .....	78

4.4. ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR PERSONAS COLABORADORAS INTERNOS A TRAVÉS DEL SERVICIO SOCIAL.....	81
4.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	81
4.6. PLAN DE REMUNERACIONES.....	82
4.7. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL.....	83
4.8. PROPUESTA DE MARKETING MIX.....	85
4.8.1. PRODUCTO O SERVICIO.....	85
4.8.2. PRECIO.....	86
4.8.3. PLAZA.....	86
4.8.4. PROMOCIÓN.....	87
4.9. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS FINANZAS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL.....	87
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1. CONCLUSIONES.....	88
5.2. RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Árbol de Problemas de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	7
Figura 2: <i>Diagrama de Ishikawa.</i> .....	8
Figura 3: <i>Datos de análisis e integración.</i> .....	21
Figura 4: <i>Características Teóricas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.</i> .....	28
Figura 5: <i>Escenarios de los y las jóvenes en América Latina y el Caribe.</i> .....	33
Figura 6: <i>Público objetivo de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	35
Figura 7: <i>4P's.</i> .....	36
Figura 8: <i>Marcas que pertenecen a la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	38
Figura 9: <i>Stakeholder o Grupos de Interés de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	38
Figura 10: <i>Ejemplo de promocional de EmpleaTech.</i> .....	46
Figura 11: <i>Línea del tiempo del desarrollo y adopción de Marcas de la Asociación Pro Superación Juvenil</i> .....	46
Figura 12: <i>Organigrama institucional de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	47
Figura 13: <i>Mapa de procesos de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	48

Figura 14: <i>Elementos Teóricos que conforman la estrategia organizacional.</i> .....	55
Figura 15: <i>Características de la Planeación Estratégica.</i> .....	56
Figura 16: <i>Esquema de consultoría propuesta para La Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	76
Figura 17: <i>Esquema de políticas organizacionales.</i> .....	82
Figura 18: <i>Empleo total formal/informal</i> .....	109
Figura 19: <i>Porcentajes de crecimiento del empleo en febrero 2023 con respecto a febrero de 2020.</i> 110	
Figura 20: <i>Características de los servicios ofrecidos por Pro Superación Juvenil.</i> .....	220
Figura 21: <i>Emociones que crean valor y satisfacción a los clientes de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	221

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Datos de los gerentes.</i> .....	16
Tabla 2: <i>Datos del personal de la organización.</i> .....	17
Tabla 3: <i>Datos de los voluntariados. Número de Voluntarios de acuerdo a Instituciones universitarias (2023).</i> .....	17
Tabla 4: <i>Datos de los pasantes. Número de pasantes de acuerdo a Instituciones en 2023.</i> .....	17
Tabla 5: <i>Cuadro de macro y micro variables a investigar. Las Macro y Microvariables se describen como parte de los componentes internos y externos de la organización</i> .....	20
Tabla 6: <i>Matriz Metodológica de la Investigación</i> .....	22
Tabla 7: <i>Perfil del Usuario de Empleabilidad con Enfoque Tecnológico.</i> .....	39
Tabla 8: <i>Precios por programa.</i> .....	42
Tabla 9: <i>Proceso de capacitación a maestros de La Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	50
Tabla 10: <i>Datos de los gerentes.</i> .....	61
Tabla 11: <i>Datos del personal de la organización.</i> .....	61
Tabla 12: <i>Datos de los voluntariados.</i> .....	63
Tabla 13: <i>Datos de los pasantes.</i> .....	63
Tabla 14: <i>Resumen de los resultados obtenidos de la encuesta.</i> .....	64
Tabla 15: <i>Análisis FODA de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	68
Tabla 16: <i>Análisis estratégico de la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	70
Tabla 17: <i>Presupuesto para la elaboración del Trabajo de Graduación.</i> .....	94
Tabla 18: <i>Detalle del costo hora-hombre.</i> .....	94
Tabla 19: <i>Cronograma de Investigación.</i> .....	95
Tabla 20: <i>Perfil Institucional de la Asociación Pro Superación Juvenil</i> .....	97
Tabla 21: <i>Programas ejecutados por la Asociación Pro Superación Juvenil desde 1977- hasta 2022.</i> 98	
Tabla 22: <i>Ejemplo de un presupuesto de operaciones.</i> .....	103



Tabla 23: <i>Edad de las personas colaboradoras.</i> .....	118
Tabla 24: <i>Género de las personas colaboradoras.</i> .....	118
Tabla 25: <i>Nivel de escolaridad de las personas colaboradoras.</i> .....	119
Tabla 26: <i>Profesión u oficio de las personas colaboradoras.</i> .....	120
Tabla 27: <i>Ocupación de las personas colaboradoras.</i> .....	120
Tabla 28: <i>Tiempo de permanencia en el programa.</i> .....	121
Tabla 29: <i>Herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG.</i> .....	122
Tabla 30: <i>Herramientas administrativas documentadas con las que cuentan los programas.</i> .....	123
Tabla 31: <i>¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente el programa hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?</i> .....	124
Tabla 32: <i>¿La Asociación tiene una estructura de organización administrativa definida?</i> .....	124
Tabla 33: <i>¿La estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?</i> .....	125
Tabla 34: <i>¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la ONG?</i> .....	126
Tabla 35: <i>¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?</i> .....	127
Tabla 36: <i>¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?</i> .....	127
Tabla 37: <i>¿La Asociación cuenta con un marco filosófico definido?</i> .....	128
Tabla 38: <i>¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?</i> .....	129
Tabla 39: <i>¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?....</i>	130
Tabla 40: <i>¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?</i> .....	131
Tabla 41: <i>¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?</i> .....	132
Tabla 42: <i>¿La ONG cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano?</i> .....	133
Tabla 43: <i>¿La ONG cuenta con un programa de Prestaciones, Incentivos y Beneficios que retengan el talento humano?</i> .....	133
Tabla 44: <i>¿A través de qué mecanismos le dieron a conocer las funciones de su puesto en la ONG?</i>	134
Tabla 45: <i>¿Se ha considerado que la ONG busque nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?</i> .....	135
Tabla 46: <i>¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?</i> .....	136
Tabla 47: <i>¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee un plan de Marketing?</i> .....	136
Tabla 48: <i>¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica de la Asociación?</i> .....	137

Tabla 49: <i>¿Cuáles son los objetivos financieros que tiene la ONG a largo plazo?</i> .....	138
Tabla 50: <i>¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?</i> .....	139
Tabla 51: <i>¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la marca para los jóvenes?</i> .....	139
Tabla 52: <i>¿Qué recomendaría ud para mejorar los programas de la ONG?</i> .....	140
Tabla 53: <i>Edad de los voluntarios y pasantes.</i> .....	141
Tabla 54: <i>Género de los voluntarios y pasantes.</i> .....	142
Tabla 55: <i>Nivel de escolaridad de los pasantes y voluntarios.</i> .....	142
Tabla 56: <i>Profesión u oficio de los pasantes y voluntarios.</i> .....	143
Tabla 57: <i>Tiempo de permanencia en los programas.</i> .....	144
Tabla 58: <i>¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?</i> .....	144
Tabla 59: <i>¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuentan los programas?</i> .....	145
Tabla 60: <i>¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente la ONG hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?</i> .....	146
Tabla 61: <i>¿La ONG tiene una estructura de organización administrativa definida?</i> .....	147
Tabla 62: <i>¿La estructura de organización administrativa que tiene actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?</i> .....	148
Tabla 63: <i>¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la Asociación?</i> .....	149
Tabla 64: <i>¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?</i> .....	149
Tabla 65: <i>¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?</i> .....	150
Tabla 66: <i>¿La ONG cuenta con un marco filosófico definido?</i> .....	151
Tabla 67: <i>¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?</i> .....	152
Tabla 68: <i>¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?....</i>	152
Tabla 69: <i>¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?</i> .....	153
Tabla 70: <i>¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?</i> .....	154
Tabla 71: <i>¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la ONG?</i> .....	155
Tabla 72: <i>¿La Asociación posee un plan de Marketing?</i> .....	156
Tabla 73: <i>¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica del programa?</i> .....	156
Tabla 74: <i>¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?</i> .....	157

Tabla 75: <i>¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la ONG para los jóvenes?</i> .....	158
Tabla 76: <i>Modelo de Negocio Canvas de la Asociación Pro Superación Juvenil</i> .....	160
Tabla 77: <i>Mapa estratégico de la Asociación Pro Superación Juvenil</i> .....	162
Tabla 78: <i>Otras políticas organizacionales.</i> .....	179
Tabla 79: <i>Proyección económica del Plan de Sueldos y Salarios para la Asociación Pro Superación Juvenil.</i> .....	211

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza a través de una consultoría a una Organización sin Fines de Lucro, su enfoque se centró principalmente en el área administrativa y de mercadeo; este rubro es comúnmente conocido con el acrónimo de ONG's y ha contribuido significativamente al índice del desarrollo humano. La consultoría se realizó a la Asociación Pro superación Juvenil, que desde 1977 ha incentivado la actividad emprendedora en El Salvador, articulando especialmente en los jóvenes con oportunidades de empleabilidad.

Dicha temática es de suma importancia, pues permitirá identificar la ruta a seguir de la organización; que una vez implementadas servirán como herramientas de apalancamiento motivacional entre el personal, trazando la ruta a seguir y generando un ordenamiento sistemático empresarial. La investigación está estructurada en cinco capítulos y cada uno de ellos contiene elementos vinculantes a la consultoría realizada.

El primer capítulo se titula: Marco Referencial que contiene una breve descripción de la Asociación, la definición del Problema de investigación que expone de forma clara y precisa la situación actual en la que se desarrolla la Asociación, qué les aqueja y cómo se evalúan las condiciones en las que opera. Se ve necesario por tanto definir cuestionantes que identifiquen con claridad la estrategia organizacional, como se sabe ésta no se puede improvisar ya que se corre el riesgo de olvidar o definir claramente los objetivos; seguido del problema se formularon los objetivos generales y específicos, y se justifica el ¿por qué? de la misma, también se describe la matriz metodológica.

El segundo capítulo denominado marco teórico-conceptual, contiene los antecedentes de la investigación especialmente el de las ONG's y sus rasgos característicos, fundamentos teóricos que sustentan la investigación y conceptos económicos administrativos ad-hoc de diferentes autores; así como, la definición en términos básicos de Planeación Estratégica y sus modelos, el enfoque de la estrategia y el desarrollo de la Empleabilidad en El Salvador y América Latina.

En el tercer capítulo contiene un diagnóstico donde está descrita la línea metodológica utilizada en la investigación; así como también, se detallan apartados tales como: el tipo de investigación, población, muestra, métodos, técnica e instrumentos y el procedimiento de administración de éstos, se realizó un cruce de variables con la matriz FODA para identificar las diferentes estrategias a vincular con los procesos administrativos estudiados. Análisis y resultados, contiene la organización y clasificación de datos; los resultados de la investigación.

El cuarto capítulo contiene una Propuesta que forma parte de la respuesta de la Investigación, también se elaboran las estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora que posee la Asociación Pro Superación Juvenil actualmente. Se realizan varias propuestas en las cuales se incluyen planeación estratégica para el programa y un plan de incentivos, sin restarle la importancia que merece, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones, seguida de referencias consultadas y los anexos respectivos a la investigación.

El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se obtienen de todo el proceso investigativo realizado, en el orden antes descrito se hacen recomendaciones vinculadas a cada hecho generador de las propuestas como parte del aporte de este trabajo de consultoría.

## **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

La Asociación Pro Superación Juvenil es una organización de naturaleza jurídica catalogada como Asociación sin fines de lucro y se encuentra dentro de las denominada Organización sin Fines de Lucro (ONG), cuya misión, desde hace 38 años, ha sido la promoción de la cultura emprendedora en niñas, niños y adolescentes en El Salvador a través de su marca registrada Empresarios Juveniles El Salvador desde 1977; asimismo, es propietaria de otras dos marcas: Junior Achievement El Salvador y EmpleaTECH.

La primera de estas marcas es “Empresarios Juveniles El Salvador”, ha sido una organización dedicada a la educación de niñas, niños y adolescentes en programas de educación financiera, desarrollo de habilidades, competencias para la vida, emprendedurismo, medio ambiente, creación de empresas. Además, de contar con programas de habilitación para la inserción laboral, inserción educativa y asesoría en la gestión de emprendimientos; se imparten programas de educación, catalogada dentro del sector económico del Ministerio de Hacienda, como en giro *Educación No Formal*; asimismo, son contribuyentes del Impuesto del Valor Agregado.

En la última década (2012-2022), en alianza con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y el apoyo económico del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el sector privado, han capacitado en programas de educación financiera, desarrollo de habilidades, competencias para la vida y emprendimiento a más de 700 mil niñas, niños y adolescentes de Centros Escolares del Sector Público, con lo cual también han ayudado a mantenerlos alejados del entorno de violencia en el que viven. Su lema es “Impulsando la cultura emprendedora en El Salvador”.

Junior Achievement Worldwide es la organización mundial a la cual se encuentra asociada la Asociación Pro Superación Juvenil y que orienta el Plan de Acción para la otra marca de prestigio de la Asociación denominada “Junior Achievement El Salvador” siendo ésta una organización con una amplia experiencia en potenciar habilidades y destrezas en niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres en tres grandes áreas: Educación Financiera, Habilidades para la inserción laboral, Emprendimiento.

La Junior Achievement Worldwide (JA) recientemente ha recibido una nueva nominación por parte del comité del Premio Nobel que reconoce más de 100 años de compromiso con el empoderamiento de los jóvenes en todo el mundo, en cada lugar donde JA impacta a la comunidad. Los clientes externos son

principalmente niñas, niños, adolescentes, staff, voluntarios, voluntarias, pasantes, maestros, maestras, escuelas, donantes, aliados estratégicos.

Todos los programas de la Asociación Pro Superación Juvenil están registrados internacionalmente y depositados en el Centro Nacional de Registros lo cual les permite explotarlos con acreditación legal en El Salvador.

El enfoque en este trabajo será en el nuevo programa de la Asociación Pro Superación Juvenil que ampara y que capacita a jóvenes con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Durante diferentes jornadas, el equipo se capacita en habilidades de empleabilidad con el objetivo de fortalecer su calidad mediante la implementación de la Norma Técnica de Acreditación de Centros de Formación Profesional, promovida por el INSAFORP. Su propósito es inspirar y preparar a jóvenes a través de una educación integral, para que aprendan cómo funciona el entorno empleador, la innovación tecnológica, qué influencia tiene en sus vidas y cómo utilizar la tecnología, para mejorar su calidad de vida; así como, desarrollar principios empresariales; todo ello orientado especialmente a la mujer en el área tecnológica como motor de desarrollo económico y social, con el objetivo de contribuir a la reducción de los índices de desempleo, deserción escolar, migración territorial, vagancia y falta de deseo de superación personal.

Por otra parte, se desarrolla y divulga en las Instituciones Educativas del Sector Público el Plan Ocupacional, un programa diseñado, para vincular a los jóvenes con oportunidades de: autoempleo, becas y empleo con un eje transversal de género que promueve a mujeres en áreas tecnológicas. Dado que, en el mismo sentido, sus propósitos principales han sido “Promover a los jóvenes fortaleciendo sus capacidades tecnológicas e identificando las oportunidades reales”.

## **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se enfocará al programa de la ONG Pro Superación Juvenil porque hoy día es un programa nuevo que, pese a que su gran apuesta es articular a mujeres con oportunidades reales de desarrollo tecnológico, requiere de organización, estructuras, políticas y sobre todo una Planificación Organizacional; a veces la asertividad operativa y el éxito asegurado del negocio hace que la organización prescinda de la planeación y el control de todas las operaciones y es esa la gran importancia que Henry Fayol menciona como el acto de administrar que implica planear, organizar,

dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

## **COMPONENTES ESTRATÉGICOS Y FUNCIONALES DE PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

### **I COMPONENTE AUTOEMPLEO**

- Desarrollar la capacidad emprendedora.
- Elaboración de un plan de negocio y formación de empresas.

### **II COMPONENTE BECAS**

- Brindar orientación vocacional a través de Instituciones de Educación Superior.
- Gestionar becas para una carrera técnica.

### **III COMPONENTE EMPLEO**

- Jóvenes empoderados con iniciativas laborales.
- Jóvenes capacitados con competencias requeridas por empleadores.
- Jóvenes formados en tecnología, pre-empleo y refuerzo matemático.

**Ejes transversales: equidad de género e innovación tecnológica.**

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Definir el problema a través de una metodología idónea para solucionarlo correctamente no es algo que surge por casualidad o por instinto incluso ni siquiera por síntomas que se perciban, la solución surge de la clara identificación del génesis de la problemática investigada. Por tanto, de acuerdo al libro de Hernández Sampieri el problema puede estar formulado como una pregunta clara y sin ambigüedades.

El planteamiento del problema se realizará con un enfoque de investigación mixta, por tanto, se trabajará con aspectos observables y no observables; además, medibles en la realidad de la organización estudiada, al respecto el contenido de lo observable *a priori* puede diagnosticar una respuesta a la pregunta de investigación.

Filtrar todos los elementos que conforman el problema es una tarea conceptualizada y abordada con un mapa mental que se recoge de entrevistas y perspectivas internas en la Institución que se va a Investigar la “Asociación Pro Superación Juvenil” ; con el objetivo de cumplir expectativas de una propuesta sistémica y orgánica, considerando también que hay datos secundarios, es decir, emanados



de fuentes fidedignas ya recabados con anterioridad que permiten a los estudiosos y expertos visualizar e identificar claramente en esta clase organizaciones la problemática en las ONG's, como la fuga de talentos, las políticas definidas y seguidas con fidelidad por el equipo.

Ahora bien, se realizó una entrevista de sondeo poco estructurada al licenciado Ricardo Monterroza director de la ONG, para conversar con él sobre la situación actual de la misma. En cuanto a la gestión administrativa él mencionó que la Asociación está legalizada por el Centro Nacional de Registros y clasificada por el Ministerio de Hacienda; sin embargo, no posee herramientas administrativas como el manual de funciones, manual de procedimientos, manual de políticas; tampoco cuenta con una estructura organizativa definida.

La preocupación que el Director transmitió fue orientada a la Gestión Administrativa del talento humano, la organización del equipo y los manuales, planes o políticas de control de la misma, porque considera que es difícil reclutar profesionales con experiencia en los proyectos que realizan o en su defecto retenerlos.

Además, el licenciado manifestó que parte de la problemática es el enfoque en las Asociaciones, éste surge porque muchas siguen errando en el enfoque que le dan a sus proyectos, ya que éstos normalmente son medidos por el Índice de Desarrollo Humano (ver figura 2). Se da un doble problema entonces, ya que habrá que hacerles saber sobre el tema del “IMPACTO SOCIAL” y cómo se cuantifica. Tampoco evalúan su competencia. Es necesario por tanto definir su esencia.

Por todo lo anterior, no se puede improvisar en la estrategia de consecución de recursos ya que se corre el riesgo de olvidar definir claramente el público o comunidad objetivo. El IDH o Índice de Desarrollo Humano es un indicador que se encarga de cuantificar el nivel de desarrollo de los países. Desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que tiene el objetivo estudiar si cada país ofrece las condiciones y el ambiente necesario para que sus ciudadanos tengan unas buenas condiciones de vida.

Se analizó también el área de mercadeo y el licenciado expresó que no poseen un plan de marketing como tal porque no lo consideran necesario, aunque si utilizan las redes sociales con el propósito de comunicar al público en general los cursos, capacitaciones y diferentes actividades que organiza la ONG, a fin de apoyar la formación de los jóvenes. Por el hecho de ser una nueva marca no tienen página web, lo cual limita tanto a los jóvenes que desean más información como a otras organizaciones que pueden llegar a formar alianzas con la ONG. Este es un gran inconveniente para aquellos que deseen realizar donaciones y necesitan conocer sobre la labor de la organización en un primer lugar.

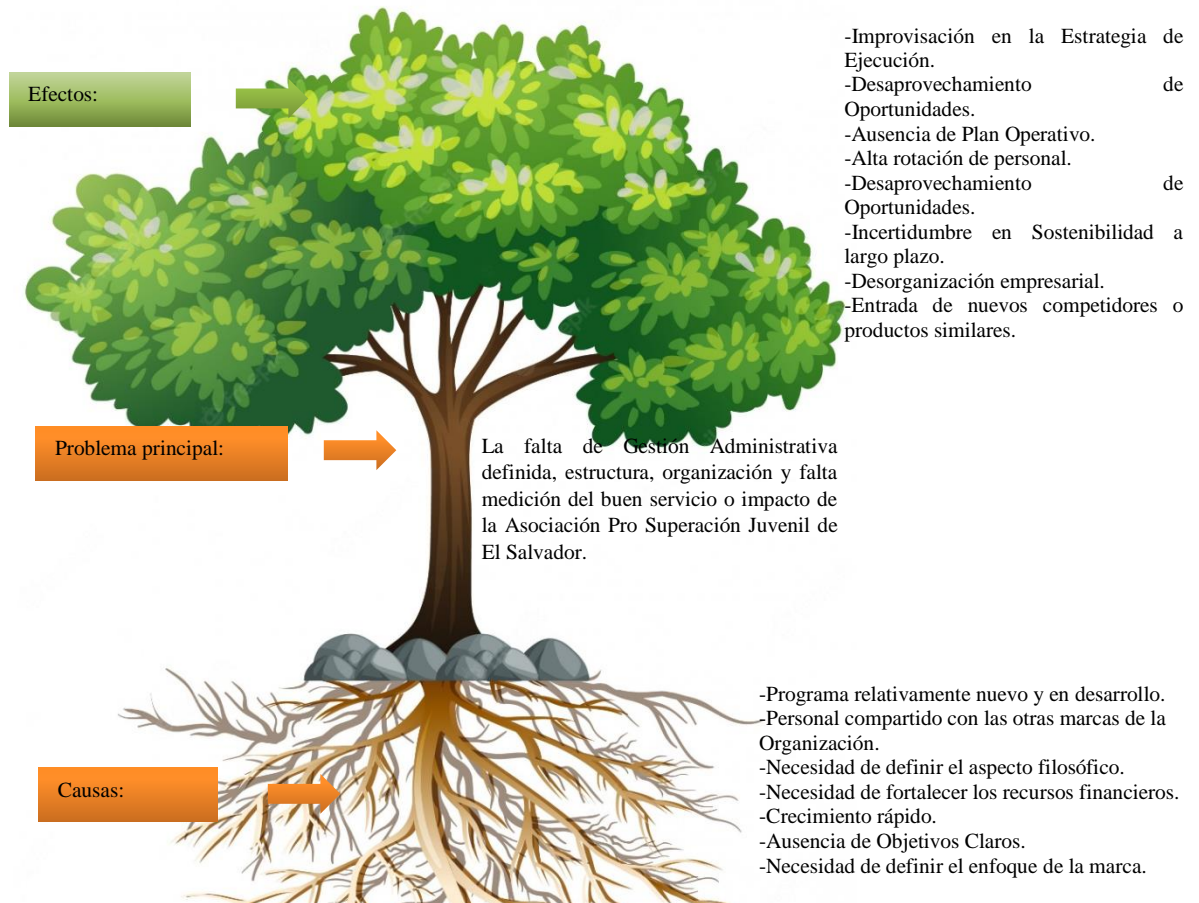
En relación a la parte financiera, comentó que su equipo realiza una planificación bastante estructural sobre la proyección de ingresos que pueden obtener anualmente, los proyectos que se van a ejecutar y sus costos. La Asociación cuenta con un equipo completo para llevar a cabo las gestiones financieras y la recepción de donaciones; por lo cual no mostró preocupación en ese ámbito.

En este caso, la investigación se centrará en darle respuesta a las problemáticas que la Marca enfrenta por ser nueva y en su corta trayectoria es de empuje y necesita organización administrativa para su potencialización.

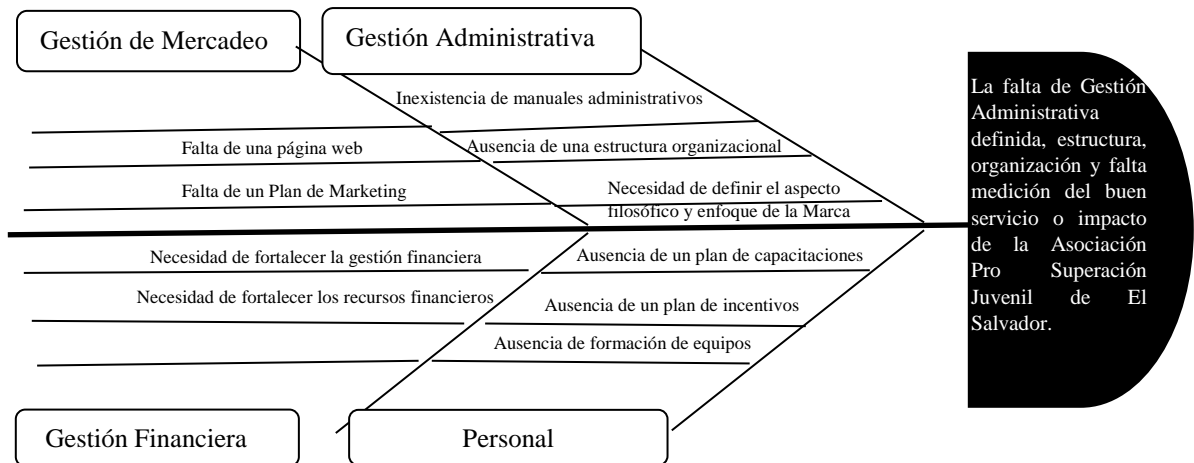
### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para definir la problemática a investigar se construye el árbol de problemas (ver figura 1), en el cual se determinan los efectos, el problema principal, y las causas del mismo; además, se elabora el diagrama de Ishikawa (ver figura 2) con el propósito de identificar la causa-efecto de una problemática.

**Figura 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL.**



**Figura 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.**



De lo antes mencionado se puede enunciar la problemática de la siguiente manera:

¿Es factible la organización, estructuración y buen servicio de la Asociación Pro Superación Juvenil de El Salvador?

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

La Asociación Pro Superación Juvenil antes de ser centro de formación inició como un programa regional, el cual se desarrolló de manera simultánea en tres países, que son: El Salvador, Guatemala y República Dominicana, el proyecto se ejecutó el proyecto junto con el Banco Interamericano de Desarrollo. El nombre de este surge porque el programa como tal tenía el propósito que jóvenes entre 18 y 25 años de edad pudieran formarse en diferentes áreas, incluido en la parte tecnológica, inglés, emprendimiento, habilidades blandas y otras formaciones; para que después pudieran realizar una pasantía en empresas del sector tecnológico, se buscaba que al menos el 50% de los jóvenes fueran empleados en empresas del área tecnológica.

A partir del año pasado, se retoma el proyecto, empero ya no simplemente como un programa sino como un centro de formación para el empleo y emprendimiento digital con enfoque de género, entonces la idea de este es que principalmente mujeres se formen en diferentes áreas, pero primordialmente en el área ya mencionada en programación y que sean parte de diferentes laboratorios tecnológicos para que puedan insertarse en el mundo laboral.

Ahora bien, desde la creación de la Asociación Pro Superación Juvenil, la Consultoría Empresarial es y ha sido uno de los componentes esenciales para el fortalecimiento de la Organización, la calidad de ello se refleja en los niveles de aceptación de los programas impartidos a la población beneficiada, no solo

en un municipio, sino en todo el país, todo ello con el propósito de responder objetivamente a las necesidades e intereses de la sociedad actual. Actualmente, esta Organización sin Fines de Lucro impulsa su programa, con este nuevo reto se busca fortalecer la empleabilidad en la población juvenil de El Salvador; la nueva marca tiene todo el posicionamiento y aceptación requerida como un valioso programa de Desarrollo Humano, porque cambia las realidades sociales y económicas en el país.

Asimismo, existe una necesidad práctica de formación para los jóvenes especialmente las mujeres en la transformación tecnológica que acorta la brecha digital y es vital como objetivo de nación sumar a este programa. En ese sentido, surge la ONG como una marca líder que en cuestión de meses ha conseguido varios proyectos de empleabilidad; pese a este gran auge es necesario que la marca vaya acompañada de una debida Planeación, Organización, Dirección y Control de todas las operaciones; además, que se dirija y oriente por objetivos, para todo ello, se debe realizar un análisis de entorno que proponga estrategias claras de crecimiento sostenido y se prepare frente a los posibles cambios mundiales.

Implementar soluciones y estrategias frente a múltiples eventos no se logra sino se planifica alineándose a las mejores prácticas de los negocios de clase mundial, considerando tendencias e información de actualidad del negocio mismo, de los aliados estratégicos, población beneficiaria y los clientes internos de la organización, con el propósito de generar una liquidez sostenida. Seguir una metodología estructurada para la organización que se base en la compilación de una normativa administrativa interna referente con el fin de tomar decisiones enmarcadas en procesos, son un valor agregado para toda empresa y aunque no es fácil lograrlo en la práctica, es vital si se persigue el objetivo de seguir a flote.

La importancia del tema a estudiar guarda conexión particular con los Objetivos de un programa formativo, a fin de que todo ello permita a la organización progresar en los ámbitos empresariales, sociales y económicos; debido al acelerado crecimiento de la población juvenil y considerando que la innovación del programa lo vuelve exitoso desde un comienzo, es imprescindible generar buenas prácticas administrativas o inclusive romper paradigmas financieros.

Es relevante poseer un sistema de abordaje basado en un plan de acción o plan de actividades que contribuya a que la Alta Dirección tome las mejores decisiones gerenciales de manera estratégica, con bases fortalecidas y fundamentos innovadores que dará La Planeación Estratégica Organizacional, con el fin de alcanzar un liderazgo competitivo en cobertura e impacto medido con los Indicadores de Desarrollo Humano.

Un sistema de organización empresarial, implica que debe ser un sistema de validez e implementación para la organización; además, que posea las características necesarias con el objetivo de ser

considerado, no sólo como otro sistema operativo que ocupa (recursos), sino como un sistema que contribuya a la rentabilidad del negocio, maximizar los logros esperados y a la vez, que sirva de base para el desarrollo e implementación de la mejora continua dentro del proceso formativo.

En el presente trabajo, se establecerá las bases del camino a seguir del programa amparado por la ONG, estandarizando acciones a través de una ruta a seguir con la Planeación Estratégica Organizacional como un logro primario, a partir del trazo del horizonte temporal se pretende generar planes que se ejecuten en las principales áreas de los puestos, de la estructura organizacional, incluso de las acciones a tomar como lo son el Plan de Incentivos y Manuales Administrativos, que alejen así toda forma de improvisación o selección antojadiza con facultamientos y erogaciones que no responden a estrategias e indicadores previamente identificados.

La utilidad de estas herramientas parte de reconocer la necesidad o la existencia de un problema, es decir, la inexistencia de una Planificación Estratégica de la ONG genera vacíos o ausencias en sistemas administrativos, esto dificulta el operar diario porque habrá que improvisar o generar heurística constantemente, con ese enfoque científico se justifica plenamente que ninguna empresa debiese operar sin una ruta clara a seguir en la cual se identifiquen los caminos críticos, para evaluar posibles alternativas de solución.

La Consultoría se aplicará para fortalecer el área administrativa, de mercadeo y financiero de la Asociación del denominado tercer sector económico, el sector social, ubicada en San Salvador. Esto permitirá alcanzar una organización clara y competitiva del programa en cuanto a la determinación y asignación de roles y recompensas enfocadas en logros claramente identificados, y evitar la ejecución de operaciones que alarguen procesos y conlleven a posibles riesgos legales por falta de estandarización del Marco Normativo Institucional.

## **1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales o planes administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?
- ¿Es viable elaborar un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos, para mejorar las capacidades competitivas de la Organización?
- ¿Podría la ONG abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?
- ¿Es necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?
- ¿Es factible que la ONG cuente con la suficiente liquidez, para llevar a cabo sus objetivos?
- ¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee el índice de solvencia necesario, para continuar con sus objetivos?

- ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?
- ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

## **1.6. COBERTURA**

### **1.6.1. COBERTURA TEÓRICA**

La investigación se enfocará en un primer plano en fuentes secundarias de información *documental conceptual y bibliográfica*; así como, en documentos *publicados en la web y redes sociales, en el internet en general* e información recaba en el área administrativa del programa de la Organización sin Fines de Lucro Asociación Pro Superación Juvenil, identificando o diagnosticando variables internas y externas del Macro y Micro entorno que influirán en la Planeación Estratégica Organizacional.

Además, se realizarán entrevistas semiestructuradas o grupos focales, con éstas se determinará si poseen claridad de la Misión, la Visión, los Objetivos, el Marco Filosófico y acercamiento a través de la observación a las estrategias del Programa, el plan para fortalecer las capacidades endógenas de cada una de las actividades que se realizan en la Organización y que conllevan a la obtención de productos finales. Para ello, se evaluará el entorno, el mismo que permite desglosar a las actividades de la empresa en todos sus componentes, éstos a su vez trazarán el rumbo que se pretende lograr y el enfoque que las mismas tendencias les asisten, para potenciar las distintas actividades y como se desarrollan dentro del proceso formativo. El trabajo preliminar al Diseño de la Planeación Estratégica Organizacional se centrará en los aspectos siguientes:

- Reconocimiento del entorno de la ONG.
- Diagnóstico FODA de toda la organización.
- Obtención de la información interna del macro y microentorno de la empresa para el período 2022-2023.
- Técnicas de recolección de información primaria y secundaria.
- Clasificación de la información.
- Depuración de la información.
- Análisis de la información.

### **1.6.2. COBERTURA ESPACIAL**

La investigación se desarrollará en la sede y oficinas de la Organización No Gubernamental Sin Fines de Lucro denominada “Asociación Pro Superación Juvenil” en el Área Metropolitana de San Salvador, ubicada en la 85 Avenida Norte y 15 Calle Poniente de la Colonia Escalón No.928.

### **1.6.3. COBERTURA TEMPORAL**

La Asociación Pro Superación Juvenil inició en el año 1977, y el período a investigar será de dos años que comprende desde 2019-al primer trimestre del 2023, enfocándose directamente la Organización, para identificar la naturaleza y toma de decisiones en las organizaciones, construcción de la Planificación Estratégica Organizacional y su implementación.

### **1.6.4. COBERTURA ECONÓMICA**

Se realizó un presupuesto sobre la consultoría que se llevará a cabo para la Asociación Pro Superación Juvenil; además, se incluyen los honorarios para las consultoras en relación al total de horas invertidas en el trabajo de graduación. (Ver anexo 1)

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar y presentar a la Dirección Ejecutiva de la Asociación Pro Superación Juvenil un estudio de Consultoría Empresarial.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Elaborar manuales o planes administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.
- b. Proponer un Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.
- c. Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.
- d. Analizar si la creación de una página web para la ONG es factible y fortalecería su gestión mercadológica.
- e. Realizar un Análisis Financiero evaluando al menos dos dificultades financieras durante el año 2023 y proponiendo dos correctivos administrativos para solventarlas.
- f. Diseñar un enfoque de la Marca que permita tomar decisiones estratégicas ágiles que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.
- g. Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.
- h. Definir el marco filosófico y estructura organizativa de la ONG que guie la toma de decisiones de la misma.

## **1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es un proceso de conocimiento riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (estudio científico) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

Es importante aclarar, que en el presente trabajo el objeto de estudio tiene elementos identificados en la investigación cualitativa y cuantitativa, convirtiendo este proceso en un análisis de tipo mixto. Indudablemente el documento en general es el resultado de la investigación científica como un todo, la que es definida como un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes. A partir de ello, es posible hacer una reflexión acerca del enfoque que de allí se desprende el estudio científico, por ello, es posible desarrollar tres enfoques importantes: el cualitativo, el cuantitativo y un mixto.

En el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad; además, de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo, lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación.

Tamayo y Tamayo define a la investigación como: “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.” Por ello, el estudio por lo regular intenta encontrar soluciones para problemas de tipo educativo, social, científico, filosófico. Dentro de los denominados métodos de investigación científica se tiene: el Deductivo inductivo Inductivo-deductivo Hipotético-Deductivo, Analítico, Sintético Analítico -sintético Histórico-Comparativo Cualitativo y Cuantitativo (Tamayo, 2003).

### **1.8.1. TIPOS DE ESTUDIO**

De forma introductoria, se ha dicho que la investigación es válida tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo, ya que ambos son representativos del proceso metodológico. Una característica del proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente, por tanto, los pasos son secuenciales. El proceso cualitativo es circular, sus fases son holísticas e interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa; en este trabajo ambos se mezclan, ya que incorporan varios elementos de los diseños mixtos como: 1) rigor interpretativo, 2) calidad en el diseño y 3) legitimidad. Estos parámetros o criterios son los indicadores del diseño mixto (Hernández Sampieri, 2014).



Entre otras clases de diseño de la Investigación se tienen:

- **Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)**

El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del entregable.

Se puede dar prioridad a lo cuantitativo o a lo cualitativo, o bien otorgar el mismo peso. Un propósito frecuente de este modelo es utilizar resultados cualitativos, para auxiliar en la interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales; así como, profundizar en éstos. Ha sido muy valioso en situaciones donde aparecen resultados cuantitativos inesperados o confusos (Gómez Bastar, 2012).

- **Diseño Derivativo.**

En esta modalidad, la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos. El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento. Creswell (2009) comenta que el DEXPLIS es apropiado cuando se busca probar elementos de una teoría emergente producto de la fase cualitativa y se pretende generalizarla a diferentes muestras. En este caso es útil usar un diseño exploratorio secuencial de tres etapas. Recabar datos cualitativos y analizarlos (obtener categorías y temas; así como, segmentos específicos de contenido que los respalden e ilustren) (Gómez Bastar, 2012).

Utilizar los resultados para construir un instrumento cuantitativo (los temas o categorías emergentes pueden concebirse como las variables y los segmentos de contenido que ejemplifican las categorías pueden adaptarse como ítems y escalas, o generarse reactivos para cada categoría (Gómez Bastar, 2012).

## **1.8.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**Exploratoria:** Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

**Descriptiva:** Dentro de las formas de narrar está la descripción y justamente este es el propósito del equipo o del investigador cuando describir circunstancias, hechos y eventos que persiguen describir e identificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, ósea describir lo que se investiga. Sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno con sus componentes (Hernández Sampieri, 2014).

**Explicativa:** Se necesita encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos. Explica el porqué de cada característica del fenómeno, por ejemplo: una persona va al médico y le explica el por qué sucede tal o cual padecimiento. La interpretación suele confundirse con la explicación; sin embargo, al explicar se está en frente a aquella investigación que tiene relación causal; porque no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y no experimentales. el tipo de investigación explicativa formula respuestas. Expone porque una investigación está influenciada.

**Correlacional:** Miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Busca ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan).

En esta investigación, se utilizarán estos tres últimos tipos de métodos explicados.

### **1.8.3. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO**

El universo está conformado por una Asociación Sin Fines de Lucro clasificada por el sector económico como Organización No Gubernamental, con un giro económico de enseñanza no formal (según datos obtenidos por número de contribuyente en el Ministerio de Hacienda) y que posee tres marcas líderes: “EMPRESARIOS JUVENILES EL SALVADOR” “JUNIOR ACHIEVEMENT EL SALVADOR” y “EMPLEATECH”, que se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

### **1.8.4. DEFINICIÓN DE POBLACIONES ESTADÍSTICAS Y MAGNITUD**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Se debe establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros. La delimitación de las características de la población no sólo depende de objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas (Hernández Sampieri, 2014).

Para este tipo de estudio se va considerar tres tipos de población:

**a. Dirección Ejecutiva y Gerencias**

POBLACIÓN E INFORMACIÓN RELEVANTE. La información relevante a la población (entendiéndose los factores de clasificación el tiempo de participación en la Dirección y Gerencia, edad, sexo, profesión u oficio, ocupación y nivel educativo) es: **Dirección y Gerentes.**

La otra parte de la población en estudio la conforman los Gerentes de Proyectos, Gerentes de Comunicaciones y Gerente Administrativo-Financiero, se presentan sus características. (ver tabla 1).

**Tabla 1:** Datos de los gerentes.

Género		Profesión u oficio		Residencia		Tipo de Transporte		Nivel Educativo		Edad 25 años o más	Estado Civil	
F 4	M 0	Licenciatura y Másters  4 y 1 Máster	Bachiller 0	Urbana 4	Rural 0	Propio 2	Colectivo 2	Licenciatura (2) Ingeniería (1) Máster (1)	Bachiller 0	4	S 2	C 1

Fuente: Elaboración propia.

Basados en la experiencia, el programa y marca en el cual se realizará el estudio, cuenta con estas tres gerencias, sumando un total de treinta gerentes que son los encargados de tomar las decisiones estratégicas dentro de las empresas.

Para la presente investigación, se considerará que estos gerentes son los más indicados para proporcionar la información necesaria y así cumplir con los objetivos propuestos, ya que ellos conocen de cerca la problemática en el área de producción de la empresa en estudio y considerando; además, el interés que existe por su parte de mejorar el proceso de la misma para la toma de decisiones.

**b. Personal de la Organización**

Se seleccionará una población de 16 personas colaboradoras, de estos son 5 hombres, entre 25 años y 41 años. Grado académicos Licenciados en Informática, Administración de Empresas y Relaciones Internacionales, casados. Cuatro son de San Salvador y uno de Sonsonate, por considerar que éstos cuentan con los criterios en el área de producción similares y como consecuencia de ello podrían externar una opinión valedera y útil para los fines del trabajo de investigación. Se presentan características y datos (ver tabla 2).

**Tabla 2:** Datos del personal de la organización.

Género		Profesión u oficio	Residencia		Tipo de Transporte		Nivel Educativo		Edad 25 años o menos	Estado Civil		
F	M	Licenciatura	Bachiller	Urbana	Rural	Propio	Colectivo	Licenciatura	Bachiller	15	S	C
11	5	13	3	12	4	7	9	15	1	1 de ellos es de 41 años	5	0

Fuente: Elaboración propia.

### c. Voluntariados

75 en total universitarios provenientes de las tres zonas del país, estudiando en la UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UNIVO) y UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR porque, aunque sean originarios y provenientes de otros departamentos estudian básicamente en dos zonas, central y oriental. Se adjuntan datos (ver tabla3).

**Tabla 3:** Datos de los voluntariados. Número de Voluntarios de acuerdo a Instituciones universitarias (2023).

Género		Estudiantes	Residencia		Municipio de actuación	Nivel Educativo Universitario		Edad Menos de 25 años	Estado Civil	
F	M	75	AMSS	RURAL	A.M.S.S.	UNIVO	UES	75	S	C
50	25		48	27		35	40		75	0

Fuente: Elaboración propia.

### d. Pasantes

Total: 5 pasantes, también se presentan algunos datos descriptivos de los pasantes (ver tabla 4).

**Tabla 4:** Datos de los pasantes. Número de pasantes de acuerdo a Instituciones en 2023.

Género		Estudiantes Universitarios	Residencia	Municipio De actuación	Nivel Educativo Universitario		Edad Menos de 25 años	Estado Civil	
F	M	5	A.M.S.S	A.M.S.S.	UNIVO	UES	5	S	C
2	3				1	4		5	0

Fuente: Elaboración propia.

## 1.8.5. MUESTRA

Con respecto a la selección de los elementos de la muestra, se utilizará el muestreo no probabilístico intencional, ya que la población es directamente proporcional al total del universo, es decir, las personas trabajadoras que forman parte de la población en estudio tienen las mismas características. Hay varios tipos de Muestreo entre ellos está el Muestreo mixto: Se caracteriza por combinar diversos

tipos de muestreos, como por ejemplo: el probabilístico o no probabilístico, y de manera aleatoria utilizar el muestreo por cuotas. El Muestreo por cuotas: En este tipo de muestreo se divide a la población en estratos o categorías, las cuales dependerán del criterio del investigador, y se define una cuota para las diferentes categorías.

También existen los métodos de muestreo a) probabilístico y b) guiado por propósito. Tipo de muestreo no probabilístico: muestro opinático muestreo intencionalizado. El tipo de muestreo a utilizar es el Muestreo intencionado o sesgado: En este muestreo, el investigador selecciona los elementos que considera representativos. Debido a que la población de Gerentes que se desempeñan en las empresas objeto de estudio es pequeña se realizará este tipo de muestreo, con el propósito de obtener información confiable que ayude a establecer los aspectos o elementos relevantes que deben ser abordados en el desarrollo del tema en estudio.

### **1.8.6. MÉTODOS DE RECABAR INFORMACIÓN**

#### **Fuentes Primarias:**

- Información documental financiera y administrativos de la Organización.
- Estructura orgánica-funcional de la Organización.
- Bibliografía técnica y actualizada.
- Entrevistas con Gerentes, personas colaboradoras y voluntarios.
- Encuestas, para recoger información sobre cómo operan negocios similares.

#### **Fuentes Secundarias:**

- Manuales de Puestos.
- Organigramas.
- Políticas.
- Reportes Financieros.
- Redes Sociales y Páginas Web.
- Información sobre el sector Organización Sin Fines de Lucro.
- Información publicada por las instituciones del Estado que emiten datos económicos importantes y que tienen que ver con los tipos de productos a elaborar, como el Banco Central de Reserva (BCR) y Ministerio de Economía.

1) **CENSO:** Es el proceso en el que se analizan todos los miembros de una población, la cual se refiere al conjunto de todas las observaciones en cuestión.

**2) MUESTREO NO PROBABILÍSTICO:** Es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

**3) ENTREVISTA:** Se practicarán entrevistas a gerentes sobre la situación actual de la marca y los procesos que tienen.

**4) LA ENCUESTA:** Será utilizada para realizar una serie de consultas a las personas colaboradoras que forman parte del programa, a los voluntarios con el objetivo de conocer las opiniones sobre las oportunidades de mejora y procesos que actualmente tiene la marca.

**5) CONSULTA BIBLIOGRÁFICA.**

**6) OBSERVACIÓN.**

### **1.8.7. VARIABLES A INVESTIGAR**

Las variables a investigar según las poblaciones son las siguientes: Microvariables o internas y las Macrovariables (ver tabla 5); además, en este apartado se detalla el estado del sujeto investigado.

1. La dirección ejecutiva y gerentes: género, profesión u oficio, ocupación, tiempo de permanencia, debilidades del programa, experiencia en el programa.
2. Personas colaboradoras: género, profesión u oficio, nivel educativo, plan de remuneraciones, beneficios e incentivos; eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder, determinación de la rentabilidad del programa (producto estrella), determinación del punto de equilibrio del programa; deficiencias del programa.
3. Los voluntarios y los pasantes: género, ocupación, nivel educativo, eficiencia en los procesos de administrativos, eficiencia en los procesos de seguimiento, eficiencia en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder. Además, en el documento se integrará en un solo instrumento de investigación ambos grupos.

**Tabla 5:** Cuadro de macro y micro variables a investigar. Las Macro y Microvariables se describen como parte de los componentes internos y externos de la organización

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
1. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y POLÍTICAS DOCUMENTADAS.	a) Eficiencia en los procesos de administrativos. b) Eficiencia en los procesos de seguimiento. c) Eficiencia en el impacto del programa.
2. LIDERAZGO EN EL MERCADO A TRAVÉS DE POLÍTICAS DEFINIDAS.	a) Asignación adecuada de responsabilidades según puestos. b) Identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor. c) Toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder.
3. COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIAS EN EL MERCADO DE PROGRAMAS SOCIALES.	a) Sueldos competitivos. b) Programa de Prestaciones, Incentivos y Beneficios establecido.
4. CONTRIBUCIÓN EN LA MAXIMIZACIÓN DE LAS UTILIDADES.	a) Determinación de la rentabilidad del programa (producto estrella). b) Determinación del punto de equilibrio del programa.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.8.8. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos que se utilizaran en esta investigación:

- **Guía de entrevista:** se llevará a cabo sobre las consultas de interés para la investigación.

Se utilizarán los tipos de entrevistas siguientes:

**Estructurada:** Mediante la utilización de una guía o cuestionario de entrevista, como reforzamiento a la aplicación de un cuestionario previamente.

**Abierta:** Mediante preguntas que buscan conocer la opinión y percepción de los entrevistados.

- **Cuestionario:** Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández Sampieri, 2014). Para la aplicación de este instrumento se formularán preguntas categorizadas como abiertas, cerradas y de opinión múltiple.
- **Guía de Observación:** se realizará con un enfoque finito y directo, para identificar variables observables.

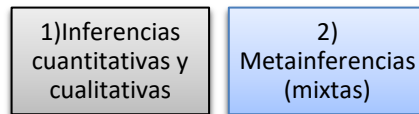
### 1.8.9. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Será necesario plasmar la información que se obtendrá a través de las entrevistas y observación, para luego colocarlas en las tablas estadísticas con sus respectivas frecuencias relativas y porcentuales. Se colocará la pregunta, el objetivo, para luego realizar el análisis e interpretación de cada una de las preguntas. Lo anterior, permitirá visualizar de una mejor forma los resultados globales y así encontrar las posibles alternativas de solución.

**TRIANGULACIÓN:** Verificar convergencia, confirmación o correspondencia al contrastar datos cuantitativos y cualitativos; así como, a corroborar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio.

Los Análisis e Integración de los datos generan:

**Figura 3:** *Datos de análisis e integración.*





## 1.9. MATRIZ METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 6:** *Matriz Metodológica de la Investigación*

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	VARIABLES A INVESTIGAR	Instrumentos	Tipo de investigación
1	Dirección Ejecutiva y Gerentes	15	3	Muestreo	Edad, género, profesión u oficio, nivel educativo, debilidades del programa, experiencia en el programa.	Guía de Entrevista	Descriptiva Explicativa Correlativa
2	Personal de la Organización	16	16	Censo	Edad, género, profesión u oficio, nivel educativo, plan de remuneraciones, beneficios e incentivos; eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder, determinación de la rentabilidad del programa (producto estrella), determinación del punto de equilibrio del programa; deficiencias del programa.	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlativa
3	Voluntariados	75	Muestreo intencional	Muestreo	Edad, género, ocupación, nivel educativo, eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlativa

					seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder.		
4	Pasantes	5	censo	Censo	Edad, género, ocupación, nivel educativo, eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder.	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlativa

---

Fuente: Elaboración propia.

### **1.9.1. DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ METODOLÓGICA (ver tabla 6)**

La primera población que se tiene son la dirección ejecutiva y los gerentes con una muestra de 3 personas, porque no todos se encontrarán disponibles para llevar a cabo las entrevistas. Por lo tanto, se utilizará el método del muestro no probabilístico porque todos poseen las mismas características. Las variables a investigar serán: edad, género, profesión u oficio, nivel educativo; con estos datos personales se espera corroborar si existe una influencia al nivel de conocimientos que poseen en el área; también se investigarán otras variables como: debilidades del programa, experiencia en el programa.

La segunda población estadística son las personas colaboradoras de la organización, por lo cual se realizará un censo con una muestra de 16 personas; este grupo es el más importante para la investigación porque ellos viven las fallas que tiene el programa. Se elaborará un cuestionario con las variables siguientes: edad, género, profesión u oficio, nivel educativo; con estos datos personales se espera revisar si tienen o no influencia en el nivel de conocimientos en el área.

Otras variables que se incluirán son: plan de remuneraciones, beneficios e incentivos; eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder, determinación de la rentabilidad del programa (producto estrella), determinación del punto de equilibrio; y deficiencias del programa.

La tercera población estadística con la cual se cuenta son los voluntariados y se utilizará el muestreo intencional, esto debido a que no estarán disponibles todos para llevar a cabo la recolección de la información. A través de un cuestionario, se investigarán las variables: edad, género, ocupación, nivel educativo; con estos datos personales se podrá verificar el nivel de influencia en el área de conocimientos.

Asimismo, se estudiarán las variables siguientes: eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder.

La cuarta población estadística que se tiene son los pasantes a los cuales se les realizará un censo por ser un grupo de 5 personas, para el cual se aplicará un cuestionario con las variables: edad, género,

ocupación, nivel educativo; con estos datos personales se pretende conocer la influencia que tienen en cuanto a experiencia y conocimiento en el área.

Además, de incluir otras variables como: eficiencia en los procesos de administrativos, en los procesos de seguimiento, en el impacto del programa, asignación adecuada de responsabilidades según puestos, identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, toma de decisiones estratégicas delegación de autoridad y poder.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

El presente capítulo, se ha dividido en cuatro partes; en la primera parte se exponen los aspectos generales de las organizaciones no gubernamentales que incluyen el concepto, los antecedentes históricos, las características, importancia y la normativa bajo la cual se rigen. En la segunda parte, se mencionan los antecedentes y situación actual de la empleabilidad en El Salvador, su desarrollo y perspectiva bajo el covid-19.

La tercera parte de este capítulo es el análisis del mercadeo a través de un análisis o herramienta del marketing mix de la ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL, vinculando con otras p's como las personas (clientes asociados) los stakeholders del programa. Y en la última parte, se exponen las definiciones sobre la temática administrativa y organizativa, temas de planeación estratégica y sus elementos; así como, los modelos operativos, el mapa de procesos de la misma, su organigrama.

### **2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR**

#### **2.1.1 QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES SIN FINES LUCRO**

En 1945 aproximadamente, nació un tipo de organizaciones que tienen fines sociales; fueron conocidas como las organizaciones no gubernamentales, denominadas en español como ONG y en inglés como “NGO”, su nombre se origina a partir del nacimiento de las Naciones Unidas, un cuerpo internacional. Mientras que las ONG no tienen una definición fija o formal, por lo general se definen como entidades sin fines de lucro, independientes, y voluntarias, es decir, en teoría sus fines no son “lucrativo”. No están ligadas al Estado y ni a organismos intergubernamentales (aunque sí reciben fondos del gobierno). Entonces resumiendo, en el mundo existen Organizaciones sin Fines de Lucro y Organizaciones No Gubernamentales; en El Salvador ambas son tuteladas o se encuentran en el Marco Legal de las Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro (Candid. Learning, 2023).

Las actividades de las ONG se distinguen en el mundo por denunciar, desarrollar conocimiento y búsqueda de justicia; pese a todo este deber ser no se limitan a restaurar o promover el medio ambiente, trabajo social, movilización y defensa comunitaria; y, los derechos humanos. Las ONG trabajan para promover el cambio social o político a gran escala, o localmente, y desempeñan un papel crítico en la sociedad en desarrollo, ya que se enfocan en la mejora de las comunidades y en promover la participación ciudadana. En ese orden deben generar impacto, ese impacto es denominado Índice de Desarrollo Humano.

### **2.1.2 ANTECEDENTES DE LAS ONG's**

Las primeras Asociaciones en El Salvador surgieron desde mediados del siglo veinte, como una necesidad de descentralizaciones estatales e impulsadas por un sentimiento de caridad a favor de los sectores más desposeídos de la sociedad, siendo las iglesias misioneras y los grupos laicos los que impulsaron su desarrollo.

“En esa misma época surgieron otras Asociaciones integradas por grupos de voluntarios que organizaron actividades de beneficencia en forma parcial. Dichas organizaciones actuaban en desacuerdo con una perspectiva puramente de asistencia, carente de una visión de desarrollo a corto plazo. Su trabajo se limitaba a la recolecta de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres o para las instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediatas de los ancianos, minusválidos, enfermos, niñas, niños y huérfanos” (Picas Contreras, 2001).

Entre las décadas de los años 40 a los 70 el crecimiento de las ONG's, mostró un incremento poco relevante, ya que el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial a finales de los años 70 reflejaba en sus registros 168 organizaciones.

“En la década de los 80 surgieron un sin número de ONG's, como producto de la búsqueda de alternativas para asegurar el rumbo de las transacciones hacia una democracia amplia y duradera, un marco de seguridad ciudadana, respecto a los derechos humanos y mejores condiciones para combatir la pobreza y encontrar mejoras para un desarrollo humano más digno y sustentable” (Picas Contreras, 2001).

Fue hasta después de la firma de los acuerdos de paz en 1992 y durante el proceso de su implementación que las ONG's al igual que la mayoría de instituciones sociales del país, han venido redefiniéndose y restaurándose, realizando proyectos dirigidos básicamente a favor de aquellas personas que por consecuencia de la guerra han sido más afectadas, entre ellos están: niñas, niños, huérfanas, huérfanos, desmovilizadas y desmovilizados.

### **2.1.3 DEFINICIONES, OBJETIVOS; Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

#### **Definiciones**

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en los artículos 11 y 18 define a las ONG's y a las Asociaciones de la manera siguiente:

- Son Asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal (Veloso, 2021).
- Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

### Objetivos

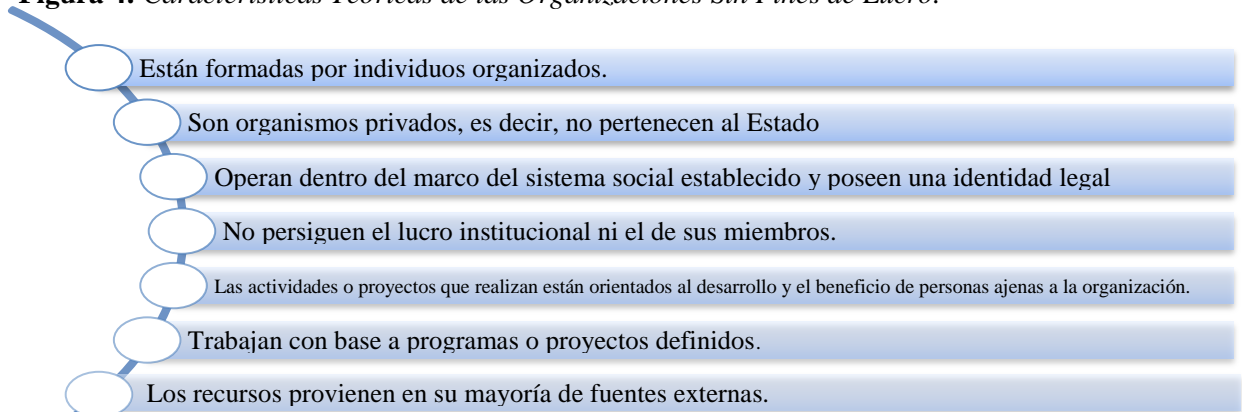
Las ONG's fueron creadas para beneficiar a la sociedad civil, principalmente a las personas de los sectores más desprotegidos de un determinado país, persiguiendo de esta manera los objetivos siguientes:

- Reducir los niveles de pobreza. Crear nuevas fuentes de trabajo.
- Promover la unidad.
- Fomentar y desarrollar el crecimiento económico, social y político.
- Conservar y desarrollar el medio ambiente.
- Promover el desarrollo humano.
- Fomentar actividades para el bienestar espiritual, moral y socioeconómico del individuo.
- Fomentar la provisión de viviendas urbanas y rurales, higiénicas, cómodas y económicas para familias de escasos y medianos recursos. (Picas Contreras, 2001).

### Características

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (ver figura 4), tienen ciertas características que las distinguen de otras entidades, dentro de éstas se encuentran las siguientes:

**Figura 4:** *Características Teóricas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.*



Fuente: elaboración propia.

## **2.2. ASPECTO HISTÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

Para describir el quehacer y la trayectoria de la Asociación Pro Superación Juvenil en el sector de las Organizaciones Sin Fines de Lucro es necesario abordar las competencias y cualificaciones que refuerzan las capacidades técnicas y académicas en la niñez y juventud salvadoreña, este componente económico es el emprendedurismo vinculado a la empleabilidad juvenil; en tal sentido, habrá que comentar que el índice de desarrollo humano y la aptitud emprendedora están intrínsecamente vinculados porque forman parte del progreso humano; de hecho, el empleo *per sé* es una de las formas de ocupación del ser humano. Se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas, para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente.

En El Salvador el mercado laboral ha retomado el rumbo luego que muchas organizaciones políticas, privadas, sociales y estatales identificaron que exportar jóvenes nunca fue una solución de empleabilidad, como anteriormente se veía, muchos de los jóvenes que emigraron por falta de oportunidades regresaron al país en carácter de deportados con problemas sociales y de delincuencia, lo cual ha generado una crisis muy seria de identidad y arraigo, tal es el caso que “el sueño americano” se convirtió en un plan de vida (OIT, 2020) .

En El Salvador, se le ha apostado por parte de todos los sectores a generar empleabilidad para la población juvenil, tal es el caso de la Ley del primer empleo denominada “ Ley de Incentivo para la Creación del Primer Empleo de las Personas Jóvenes en el Sector Privado” y esto es lógico porque para lograr un aceleramiento en la tasa de crecimiento económico es indispensable mejorar las condiciones sociales de la población a través de la ocupación (OIT, 2020).

Un mercado laboral eficiente no solo articula demandantes de empleo con empleadores, sino que analiza, propone, sensibiliza y capacita logrando con ello buscar permear en la creación de empleos a la tasa requerida, para absorber a la fuerza de trabajo, a la vez que permite a las empresas productivas expandir sus niveles de producción.

Para colocar una descripción en el horizonte temporal más cercano del mercado laboral, se presentan datos de una encuesta que realizó en el mercado de trabajo del Área Metropolitana de San Salvador la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social -FUSADES, descrita en un documento que difunde los Resultados de la Encuesta de Calidad de Vida 2021. Según dicho documento, la



*Población en Edad de Trabajar* que se abrevia “PET” se refiere a las personas de 16 años y más que se encuentran aptas para trabajar. En San Salvador, la PET representa el 81% de su población total. **Es decir, de cada 10 personas del municipio, 8 se encuentran aptas para incorporarse a las actividades productivas** (FUSADES, 2021).

En San Salvador, 76 de cada 100 hombres y 59 de cada 100 mujeres participan en el mercado laboral, ya sea porque están ocupadas o porque están activamente buscando empleo. **La participación laboral de las mujeres es menor que la de los hombres.** En San Salvador, la tasa de desempleo para los hombres es de 6%, mientras que para las mujeres es de 12%; **es decir, el desempleo afecta más a las mujeres que a los hombres** (FUSADES, 2021).

En San Salvador, el 38% de los ocupados trabaja de forma independiente, ya sea como patrono o trabajador por cuenta propia. El 59% son asalariados (permanentes o temporales), el 3% trabaja en actividades de servicio doméstico o en otro tipo de actividad. **El Distrito 4 es el que reporta una mayor cantidad de personas trabajadoras asalariados (67%); el centro histórico, la menor (48%). En el caso de las mujeres ocupadas el 56% son asalariadas; los hombres, el 62%** (FUSADES, 2021).

Del total de personas que están ocupadas, el 88% trabaja en San Salvador, mientras que el otro 12% lo hace en un municipio diferente, es decir, cruzan las fronteras del municipio para llevar a cabo sus actividades productivas. **El Centro histórico reporta el mayor porcentaje de ocupados que trabajan en el mismo municipio (91%).** El 22% de los ocupados de San Salvador percibe menos del salario mínimo por el trabajo que realizan, el 35% recibe el mínimo y el 40% más del salario mínimo. **En el Distrito 6, el 29% percibe menos del salario mínimo.** De los hombres de San Salvador que se encuentran ocupados, el 15% percibe menos del salario mínimo por el trabajo que realiza; para las mujeres, en cambio, esta proporción es de 28% (FUSADES, 2021).

El análisis de estadística de empleo y desempleo por grupos de edad muestra patrones congruentes y dinámicos. Sin embargo, el desempleo es más alto en zonas urbanas, entre hombres y jóvenes. Las tasas de desempleo para los jóvenes entre 15 y 25 años son típicamente el doble de tasas del desempleo promedio, lo que representan casi la mitad de todos los desempleados, a pesar de que ellos representan sólo el 28% de la fuerza de trabajo.

Pese a que la tasa de desempleo es comúnmente usada en los análisis de mercado laboral, ella no es particularmente informativa con respecto a los efectos sociales del desempleo. En este sentido, la

duración promedio del desempleo es una medida más informativa, que da una pauta de la seriedad del fenómeno.

El desempleo juvenil se puede dividir en dos tipos, el desempleo de aquellos que buscan trabajo por primera vez, y el desempleo de jóvenes que han trabajado con anterioridad. El segundo grupo presenta tasas de rotación altas de desempleo, ya que los jóvenes suelen cambiar de trabajo con mayor frecuencia que las personas trabajadoras con mayor experiencia laboral.

En un estudio de Millennial en América Latina y el Caribe ¿trabajar o estudiar? demuestra que los jóvenes de la región son optimistas y tienen grandes aspiraciones educativas y laborales. En una muestra que tomó el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, quienes ya han trabajado (el 59%) han tenido, en promedio, casi 3 experiencias laborales y han durado menos de 2 años en cada trabajo (Novella, 2019) cualquiera que sea la causa del desempleo es difícil para los jóvenes la desocupación si no estudian, por ello para que el **futuro laboral** de los jóvenes sea esperanzador se debe buscar enlaces (organizaciones) que capaciten a los jóvenes en sus fortalezas identificando también sus debilidades, esto les permite expandir sus **habilidades** y por tanto su **empleabilidad** (Novella, 2019).

Sin embargo, este no es el caso en El Salvador, el desempleo juvenil tiene una duración promedio de 13.5 semanas más que el promedio general. Todo esto conduce a identificar que el fenómeno del desempleo juvenil está altamente influenciado por las altas duraciones de los empleos por primera vez. La duración estimada de los que buscan trabajo por primera vez es de 4 meses (en teoría) ya que en la práctica muchos jóvenes perciben que puede ser hasta de 1 año en las áreas urbanas y 6 meses o más en áreas rurales (Novella, 2019).

Vale la pena hacer mención que existen factores que hacen la diferencia entre El Salvador y otros países, es que, en el caso de El Salvador, se está en presencia de un mercado laboral con fuertes barreras de entrada, esto se refiere al requerimiento de los empleadores: “*tener experiencia en el trabajo solicitado*”. Esta dificultad para jóvenes de incorporarse al mercado laboral puede ser el reflejo de desconfianza entre personas trabajadoras sin experiencia y personas trabajadoras ya aptos para el trabajo inducidos por un salario mínimo relativamente alto.

### **2.2.1. EL EMPLEO BAJO LA PERSPECTIVA DEL COVID-19**

La crisis económica ha impactado adversamente en el mundo del trabajo en tres dimensiones: 1) la cantidad de empleo disponible; 2) la calidad del trabajo; y 3) los efectos en los grupos específicos en condición de vulnerabilidad frente a las consecuencias adversas en el mercado laboral. En cada una de estas dimensiones se han generado problemáticas adicionales a las que ya los países venían manejando internamente, que, en el mejor de los casos, merma la actividad de la inserción laboral en función de los diferentes actores vinculados a la gobernanza territorial (OIT, 2020).

Recientemente, se ha estimado una recesión económica mundial, la más cercana identificación preliminar de los empleos actuales en riesgo desde un enfoque sectorial para El Salvador, indica que el 51.4% del total de empleo están en riesgo alto, es decir, alrededor de 1,500,000 empleos, ubicados en determinados sectores económicos que se prevé sean los más afectados por la crisis económica.

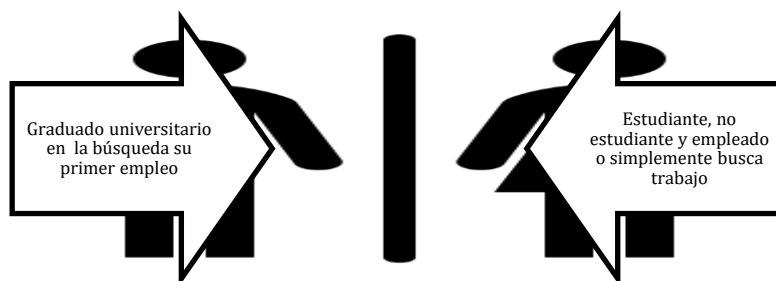
Los empleos de las mujeres se verán particularmente afectados por la alta participación femenina en los sectores de más alto riesgo ante la crisis económica, comúnmente la gran cantidad de mujeres salvadoreñas interceptan sus quehaceres con los trabajos, en muchos casos son madres solteras las que están en el sector servicios por la falta de oportunidades labores y la sobreocupación; sin embargo, para contrarrestar este riesgo el gobierno ha generado varias propuestas de inversión pública por ejemplo en el sector turismo y en el sector desarrollo de obra de infraestructura pública, habrá que identificar qué rubro ocupacional pueden cubrir las mujeres en ambos sectores, para saber si realmente estas medidas tienen este paliativo que incrementa el trabajo para mujeres.

Habiendo superado la crisis del COVID-19, los datos indican que el mercado laboral comenzó a recuperarse en América Latina y el Caribe, ¿Pero esto significa que se han creado buenos empleos en la región? (Ripani, Laura, 2023).

Para febrero de 2023, desde el Observatorio Laboral se registró el crecimiento del empleo en 9 millones por encima del nivel previo a la pandemia. Este crecimiento es alentador, pero el indicador por sí solo es insuficiente.

Los y las jóvenes que buscan empleo en América Latina y el Caribe están claros que el primer sueldo no es suficiente para vivir, en el levantamiento de la información en nuestro medio es similar y existen dos escenarios comunes: primero se tiene a los jóvenes graduados universitarios en la búsqueda de su primer empleo, y en el segundo escenario se tiene a un estudiante, no estudiante y empleados simplemente jóvenes que buscan trabajo (ver figura 5).

**Figura 5:** Escenarios de los y las jóvenes en América Latina y el Caribe.



Fuente: Elaboración propia.

En la imagen anterior se presentan los posibles escenarios de los y las jóvenes en América Latina y el Caribe, frente a una toma de decisión si emplearse o continuar con sus estudios universitarios en búsqueda de oportunidades laborales.

En un contexto complejo donde se vive con alta incertidumbre del entorno (clima, pandemias, delincuencia entre otros), se necesita estimular la generación de empleos, pero con foco en hacer crecer el empleo de calidad que cumpla los indicadores de **Desarrollo Humano Sostenible**.

Respecto al impacto de la crisis sanitaria en los mercados laborales de América Latina y el Caribe que en su peor momento llevó a las personas trabajadoras del sector servicio al desempleo, es importante rescatar que el regreso a la presencialidad paulatina ha sido fructífero en hoy día, se han identificado oportunidades de negocio, se sabe que la percepción del nuevo consumidor es diferente y prefiere la interacción; en ese orden, El Salvador ha roto récords de visita extranjera y de la diáspora salvadoreña según cifras compartidas por el gobierno de la república.

El impacto en la fuerza laboral que se percibe ha repercutido en nuevas formas de negocio y nuevas industrias, no solo en personas desempleadas que hoy forman parte de la PEA, sino también en el desarrollo de capacidades y logros para muchos de los que pudieron mantenerse en sus trabajos, pese a que las instituciones y organismos vigilantes de la participación de la mujer en el trabajo también han manifestado su preocupación por la profundización de las brechas de género en los mercados laborales.

Un gran aporte del distanciamiento físico fue la virtualidad y el manejo de sistemas inteligentes de trabajo remoto o a distancia de ello se deriva que la pandemia fue una gran impulsora de nuevas formas de empleo y nuevas alternativas y de generación de ingresos.

En el campo de las nuevas tendencias del empleo el trabajo remoto como una nueva alternativa para las nuevas generaciones, pero lo difícil con este tipo de empleo es lo referente a la seguridad médica, social, previsional y la seguridad de un ingreso razonable en la vejez para estas formas atípicas de empleo.

### **2.3. ASPECTO MERCADOLÓGICO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

Según la RAE el Mercadeo es la Acción de mercadear y el conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía del productor al consumidor, también tiene que ver con todas las acciones vinculada a la venta de productos o servicios, y el Marketing (RAE). Otros autores vinculan al Marketing como la acción de vender productos o servicios y las técnicas de realizarlos.

La Asociación Pro Superación Juvenil, promueve y vende sus Programas a diferentes clientes; asimismo, se adjunta cuadro de Programas impartidos y registrados en El Salvador lo cual ha generado un gran qué hacer de la educación no formal, en el cuadro se puede observar todos los programas impartidos por la Asociación. (Ver anexo 3).

El análisis del Mercado con la herramienta del Marketing Mix se lleva a cabo con un conjunto de acciones y tácticas de marketing enfocadas en describir el know how de un producto o servicio, desde su desarrollo hasta su llegada al mercado o al punto de venta. Para este análisis, se procede a conceptualizar cada elemento concerniente al Producto, Precio, Plaza, Promoción y la Persona o Buyer Persona (Cliente); este modelo consiste en describir todos los mencionados conceptos como sus herramientas más habituales, las 4P del marketing es una de las nuevas fórmulas de explicar el marketing de una empresa.

La creación de Programas propios y tropicalizados para la Asociación Pro Superación Juvenil ha sido su Know How; pero sobre todo es necesario vincularlo a una metodología de desarrollo de Habilidades Emprendedoras. La Asociación Pro Superación Juvenil de El Salvador como se ha mencionado es una organización sin fines de lucro, cuya misión desde hace 38 años ha sido la promoción de la cultura emprendedora en niñas, niños y adolescentes en El Salvador.

En la última década, en alianza con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y el apoyo económico de INSAFORP y el sector privado, han capacitado en programas de educación financiera, desarrollo de habilidades, competencias para la vida y emprendimiento a más de 700 mil niñas, niños y adolescentes de Centros Escolares del Sector Público, con lo cual también han ayudado a mantenerlos alejados del entorno de violencia en el que viven. Su lema “Impulsando la cultura emprendedora en El Salvador”.

Junior Achievement El Salvador también es una marca registrada de la Organización una organización con una amplia experiencia en potenciar habilidades y destrezas en niñas, niños, adolescentes y mujeres.

## PROGRAMAS QUE COMERCIALIZA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

- Educación Financiera.
- Nuestra Comunidad.
- Habilidades para la inserción laboral.
- Emprendimiento.
- Mujeres Emprendedoras.

Todos sus programas están registrados internacionalmente y depositados en el Centro Nacional de Registros lo cual les permite explotarlo con acreditación legal. El Programa EmpleaTech no se coloca por estar en fase de Planificación como Proyecto en desarrollo.

### 2.3.1 TARGET O PÚBLICO OBJETIVO

A continuación se presenta el público objetivo que la Asociación tiene en cuenta para llevar a cabo sus diferentes programas:

**Figura 6:** *Público objetivo de la Asociación Pro Superación Juvenil.*



Fuente: Elaboración propia.

### PRINCIPALES ACTORES VINCULADOS EN LA RELACIÓN MERCADOLÓGICA

Jóvenes, staff, voluntarios, pasantes, maestros, escuelas, donantes, aliados, y amigos.

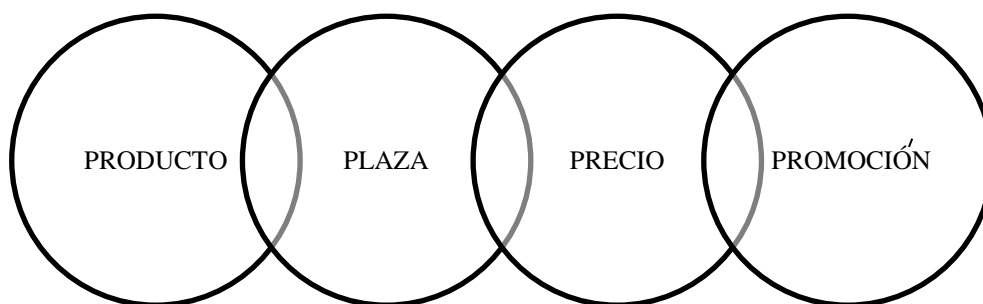
La Organización da lugar al Centro de Formación Emprendedora capacita a su personal con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Equipos, Voluntarios y Docentes. Durante diferentes jornadas, los equipos se capacitan como facilitadores de programas, con el objetivo de fortalecer su calidad mediante la implementación de la Norma Técnica de Acreditación de Centros de Formación Profesional, promovida por el INSAFORP.

### 2.3.2. ANÁLISIS MERCADOLÓGICO DE LAS 4 P's

En la siguiente figura se presentan los componentes del Marketing Mix:

**Figura 7:** 4P's.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan el análisis de Marketing Mix o Análisis de las 4P's de la Asociación Pro Superación Juvenil, este análisis es un conjunto de herramientas, que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos de mercado y consiste en describir algunos elementos del Producto, Plaza, y Promoción.

#### 2.3.2.1. PRODUCTOS: PROGRAMAS Y PROYECTOS

Para describir los productos que comercializa la Asociación Pro Superación Juvenil, es importante referirnos en primer lugar a los programas antes mencionados y a los proyectos como: ABES y EmpleaTech lo cuales han sido desarrollados por Empresarios Juveniles y por Junior Achievement El Salvador respectivamente.

También hay algunos programas que se tropicalizan o son creados por patrocinios específicos, dentro de los principales patrocinadores se encuentran: La Junior Achievement Internacional, Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), BID LAB, Joven 360, Coca Cola, Banco Cuscatlán y diferentes empresas privadas que vienen a constituir un grupo de interesados (ver figura 10), ya que en muchas ocasiones se suscriben convenios y alianzas estratégicas para el desarrollo de Programas “*ad-hoc*” o especiales para el patrocinador ya que forman parte de su Responsabilidad Social Empresarial, el objetivo común es el desarrollo de habilidades emprendedoras para niñas, niños y adolescentes; así como, de capacitar a jóvenes entre 18 y 25 años para fortalecer su desarrollo ocupacional y crecimiento profesional.

Las marcas que desarrollan los Programas y Proyectos están registradas a favor de la Asociación Pro Superación Juvenil, ellas son: Empresarios Juveniles El Salvador, Junior Achievement El Salvador y Empleatech (ver figura 9).

La iniciativa de empleabilidad del Proyecto y Programa EmpleaTech provee capacitaciones técnicas que les permitirán a los jóvenes desarrollar nuevas destrezas técnicas y sociales; además, de cualificarles profesionalmente. Así por ejemplo los participantes obtendrán el diplomado de EmpleaTech desarrollarán habilidades para el manejo de productividad, gestión de equipos de trabajo, proyectos y bases de datos. Las capacitaciones y programas que forman parte del proyecto EmpleaTech en Guatemala y El Salvador que favorecerán el desarrollo de competencias interpersonales y conocimientos tecnológicos son:

- Desarrollo de Software.
- Generadores y estructuras de negocios.
- Líderes de negocios y resolución de problemas.

También, el diplomado brindará capacitaciones gratuitas en inglés a las personas salvadoreñas. Este programa de aprendizaje tiene una duración de ocho semanas y les permitirá a los participantes desarrollarse con herramientas adecuadas para incorporarse a pasantías y obtener **una oportunidad de generación de negocios o empleo.**

Las marcas sirven para identificar servicios de educación y formación profesional que promueve la Asociación, tienen como objetivo posicionarse en la mente de la sociedad salvadoreña mediante el impulso de las tecnologías de la información dirigidas principalmente hacia la niñez y la juventud; la formación a través de medios tecnológicos; así como, softwares especializados y técnicas para la integración de la población juvenil a la transformación digital y el desarrollo empresarial. También las marcas sirven para identificar servicios de educación profesional que contratan los diferentes patrocinadores.

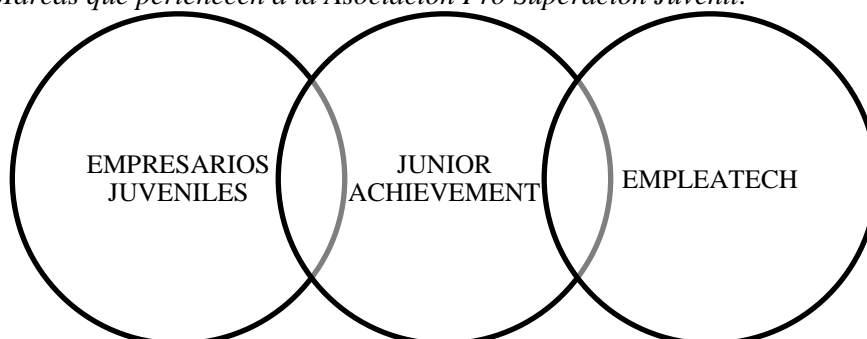
Por su excelente posicionamiento dentro de las ONG's y la trayectoria social que versa en el impacto de Desarrollo Humano de El Salvador, es vital identificar las fortalezas del microentorno organizacional de los programas y sus debilidades administrativas a través de herramientas que garanticen la formulación de las posibles respuestas a las preguntas de investigación.



## MARCAS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

En la figura siguiente, se presentan las Marcas que actualmente ampara y explota la Asociación Pro Superación Juvenil:

**Figura 8:** *Marcas que pertenecen a la Asociación Pro Superación Juvenil.*



Fuente: Elaboración propia.

## CLIENTES Y STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

En la siguiente figura, se identifican los grupos de interés de la Asociación:

**Figura 9:** *Stakeholder o Grupos de Interés de la Asociación Pro Superación Juvenil.*



Fuente: Elaboración propia.

## BENEFICIARIOS DE LA ASOCIACIÓN

Para recibir los beneficios de la Asociación en primera instancia hay que establecer con cuál programa se está beneficiando a una niña, niño o adolescente y jóvenes hasta 25 años, si el programa es impartido por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología con fondos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, el primer requisito es que el beneficiario debe estudiar en el Sistema Público educativo de El Salvador, cursar la asignatura de Emprendedurismo y participar en las Ferias de Emprendimientos.

Para otro tipo de Proyecto como Autogeneración, Becas y Empleo-ABES ha sido necesario bachiller o técnico, capacitarse y aplicar en Bolsas de Trabajo para obtener nuevas oportunidades laborales; también hay programas de Educación Medioambiental que algunos patrocinadores auspician como parte de su Responsabilidad Social Empresarial y que proporcionan a Centros Educativos ubicados en los sectores donde las empresas tienen sus Plantas Industriales, los beneficiarios son estudiantes del sector, en muchos casos hijos de personas trabajadoras operarios de la empresa patrocinadora.

Para ser parte del Proyecto EmpleaTech y que sus beneficiarios sean apoyados por este programa gratuito solamente se necesita estos requisitos:

- Deseo de superación y compromiso.
- Ser estudiante del sistema público.
- Para el programa de empleo se tiene que tener 18 años o más.
- Este programa tiene dentro de sus objetivos principales ser orientado a mujeres.

La Asociación también imparte el Programa Nacional de Inglés para el Trabajo de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, aquí se necesita: · Ser trabajador activo de una empresa. · Tener un grado académico de 9° grado como mínimo.

### Perfil del Usuario

Matriz de una perfilación de las características de los usuarios de los programas de empleabilidad:

**Tabla 7:** Perfil del Usuario de Empleabilidad con Enfoque Tecnológico.

Crterios	características de los usuarios
Edad	de 5 a 25 años
Ocupación	Estudiante, trabajador
Expectativas	Adquirir habilidades para la inserción laboral y conocimientos en el área tecnológica
Clase social	baja y media
Ciclo de vida	Juventud

Fuente: elaboración propia.

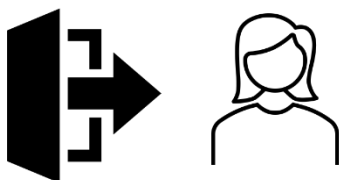
### 2.3.2.2. PLAZA

Las oficinas administrativas de la Asociación Pro Superación Juvenil se encuentran ubicadas en la 87 Avenida Norte y 15 Calle Poniente de la Colonia Escalón, aquí solamente se imparte el programa inglés para el Trabajo.

**LOCALIZACIÓN DE IMPARTIMIENTO DE PROGRAMAS :** Todos los programas que la Asociación Pro Superación Juvenil tiene en alianza con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología se imparten en los 14 departamentos de El Salvador, comienzan con una primera fase, en cual se da la sensibilización y capacitación por el personal de la Asociación a los maestros del sector público en las escuelas de determinados municipios (no en todos), el propósito final es impartirlos en todo el país; en este caso como efecto dominó son los maestros del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología quienes imparten los programas de la Asociación a los estudiantes. También se pueden impartir los programas en lugares específicos como el caso de Patrocinios y Alianzas estratégicas.

### 2.3.2.3. PROMOCIÓN

La concepción de este elemento de comunicación permite el control total del mensaje por parte de la organización, en cuanto a su formato y contenido, actualmente existe una encargada de comunicaciones. ¿Quién realiza las promociones de la Asociación? La encargada de Comunicaciones.



Ícono de la Encargada de comunicaciones organizacionales, licenciada Fabiola Alfaro.

La publicidad facilita la identificación clara del emisor por parte de las personas receptoras de la misma y; además, está orientada principalmente a la consecución de objetivos de comunicación de carácter informativo y persuasivo.

Relaciones públicas: agrupa las distintas acciones de comunicación dirigidas a la creación o mejora de la percepción o actitud hacia la organización de diferentes públicos objetivos favoreciendo de forma indirecta su desarrollo comercial. En consecuencia, este elemento de comunicación está concebido principalmente para la consecución de objetivos informativos y de recuerdo, no es como podría ser una oferta o promoción *per sé*.

La Promoción de ventas de Asociación considera los elementos anteriormente mencionados y se puede definir en un constructo como: el conjunto de actividades que tratan de estimular la demanda a través de incentivos materiales o económicos, en este caso es material promocional de los programas,

folletería y la Memoria de Labores Organizacionales que año con año se publica y en algunas ocasiones se confeccionan otros elementos del merchandising con las marcas que se promocionan (figura 10).

Estas acciones pueden estar dirigidas al propio personal de capacitación de la organización, a las personas o entidades que actúan de intermediarias en el canal de distribución (INSAFORP y MINEDUCYT) a los agentes prescriptores del producto o servicio, o directamente al consumidor final de los mismos.

Este elemento de la comunicación es de gran utilidad para la consecución de objetivos que presentan un efecto limitación temporal, como el lanzamiento de un nuevo producto o la reducción del stock disponible en almacén, dado su carácter persuasivo.

Se comparte un ejemplo promocional de EmpleaTech:

**Figura 10:** *Ejemplo de promocional de EmpleaTech.*



Fuente: EmpleaTech.

#### 2.3.2.4. PRECIO

A continuación, se presenta un prototipo o ejemplo de precios por programa de capacitación y vinculación con oportunidad de empleo a través de selección obtenido de un modelo de propuesta para un convenio con una organización Internacional (nombre no fue proporcionado), quedando constancia que ellos establecen tarifas de acuerdo a parangones con otras instituciones y se desconoce la información completa (Tabla 8).

## OBJETIVOS:

- Establecer los precios por programa de capacitación y por iniciativa de empleabilidad.
- Implementar el Plan de Mercadeo de conformidad con la propuesta presentada y aceptada de fecha 1 de marzo de 2022.

**Tabla 8:** Precios por programa.

Población a atender		Participante en autoempleo	Participante en capacitación en empleo o independiente
<b>Educación Media</b>			
<b>ZONA 1</b>	CHALATENANGO	195	\$395 P/P
<b>ZONA 2</b>	CABAÑAS	120	\$240P/P
<b>ZONA 3</b>	LA UNIÓN	208	\$418 P/P
<b>Educación Tecnológica Superior(*)</b>			
<b>ZONA 1</b>	CHALATENANGO	22	\$45 P/P
<b>ZONA 2</b>	LA LIBERTAD	6	\$120 P/P
<b>ZONA 3</b>	LA UNIÓN	6	120 P/P

\*Se construyeron precios referentes de programas educativos a partir del Benchmarking de otros programas similares de otras instituciones consultadas.

Fuente: elaboración propia.

\*Curso de 1 mes en alianza con Universidades.

## CREACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

### Contenido de Política de Precios

- **Introducción:**

Los precios de venta de los servicios y/o productos que ofrece la Asociación al mercado, se establecerán buscando un margen de contribución razonable para la Fundación, el cual estará encaminado a los objetivos planteados y metas.

Las promociones de los servicios y/o productos que la Asociación apruebe serán analizadas por la Junta Directiva y comunicadas de forma oportuna a los clientes y cualquier cambio solamente podrá ser autorizado por la Dirección Ejecutiva.

- **Objetivo:** Definir los lineamientos para la aplicación de precios y promociones en los diferentes servicios y/o productos que la Asociación ofrece.
- **Alcance:** El contenido de la presente política aplica para todos los clientes de la Asociación.
- **Catálogo de Precios**
  1. Los precios oficiales de los servicios y/o productos ofrecidos por la Fundación serán autorizados por el Jefe del área a la cual corresponden y por la Dirección Ejecutiva. Los precios se establecerán considerando un margen de contribución razonable los cuales deben considerar: costos de los servicios y/o inventarios, gastos operativos, otros gastos y un porcentaje de utilidad que garantice la sostenibilidad de la Asociación.
  2. La lista oficial de precios de los servicios y/o productos podrán ser modificadas y aprobadas en el momento en que se consideren necesarias teniendo siempre en cuenta las condiciones de mercado.
  3. Para servicios y/o productos bien específicos de clientes, se regirán de acuerdo a los precios ya establecidos y no tendrán descuentos, excepto aquellos casos que puedan considerarse como “Trabajos o clientes especiales” los cuales se les realizará algún descuento por razones estratégicas y en estos casos el Director Ejecutivo evaluará y podrá autorizar un descuento de hasta un 10% y para cualquier otro tipo de descuento será la Junta Directiva quien lo determine y autorice.
  4. Será el Director Ejecutivo quien determine los “Clientes especiales”.
  5. Estos trabajos o clientes especiales al otorgarse algún descuento, se deberá dejar por escrito y firmado por la persona quien lo autorice con una breve explicación que justifique la aplicación del descuento. Las ofertas que ya se hubieran firmado a la fecha de inicio de vigencia de esta política permanecerán inalteradas hasta su terminación.
  6. Con el fin de poder controlar y garantizar la aplicabilidad de los descuentos otorgados, se deberá llevar un seguimiento mensual (Mediante un informe generado por la Jefatura/Gerencia de cada área) con el detalle del servicio y el descuento otorgado.
  7. Queda prohibido determinar conjuntamente con competidores (si hubieran) los precios mínimos o máximos de venta y los rangos de precios de venta de los servicios de la Asociación.
  8. Queda prohibido conceder precios por debajo del costo.

9. Se deberán efectuar verificaciones periódicas (según lo establezca la administración) de los precios del mercado acordados para los servicios que brinde la Asociación.
10. Aquellos clientes con los que se establezcan convenios de relaciones comerciales de mediano plazo (1 a 3 años) podrán ser manejados como clientes especiales.
11. La Lista de precios debe estar en poder del jefe de cada área y la persona que realice las facturaciones y cada vez que haya un cambio se deberán adjuntar a la política.
12. Esta política de precios se revisará anual y cada dos años, y es requisito indispensable que se establezca a posteriori de esta política.
13. En este listado, la codificación deberá estar también identificada en el programa contable existente.

El lobby o socialización de este marco de referencia o listado de precios estará a cargo de la administración de la Asociación.

## **2.4. PROFUNDIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

### **2.4.1. PROBLEMÁTICA RELATIVA A LA ESTRUCTURA, LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

El nombre jurídico “Asociación Pro Superación Juvenil” se remonta a la historia del Emprendedurismo y de Junior Achievement El Salvador necesariamente habrá que hablar de Empresarios Juveniles El Salvador que por tradición ha sido la formación emprendedora de niñas, niños y adolescentes. Empresarios Juveniles El Salvador es una organización sin fines de lucro, con 44 años de existencia en El Salvador.

Desde su fundación ha sido miembro de Junior Achievement Worldwide, una de las ONG más grandes del mundo, que promueve la educación emprendedora, la formación en competencias blandas, para la vida y el empleo, el desarrollo de competencias tecnológicas y la vinculación laboral con el propósito de generar empleos e iniciativas emprendedoras, con el fin de reducir la brecha de debilidades y convertirlas en oportunidades de mejora, para que los jóvenes tengan mayores oportunidades en el ámbito laboral de tal manera que puedan crear un desarrollo social, educativo y económico con mejores estándares de vida.

A continuación se presenta el marco filosófico que han socializado por años

- **MISIÓN:**  
Inspirar y preparar a los niñas, niños y adolescentes para ser exitosos en una economía globalizada.
- **VISIÓN:**  
Ser reconocidos por empresarios, educadores y políticos, alrededor del mundo, como la organización más sobresaliente por capacitar a jóvenes y que estos se conviertan en miembros exitosos y contribuyentes de una sociedad global, uniendo personas de todas las naciones, con la meta en común de generar empleos, construir economías estables y proveer altos estándares de vida.
- **VALORES:**
  - *Creemos en el infinito potencial de los jóvenes.*
  - *Compartimos su pasión por la excelencia.*
  - *Respetamos sus talentos y creatividad.*
  - *Celebramos su honestidad e integridad.*
  - *Aprovechamos su deseo de colaboración y*
  - *Creamos oportunidades para una educación práctica de calidad.*

## **CAMBIOS ADMINISTRATIVOS DE EMPRESARIOS JUVENILES EL SALVADOR A JUNIOR ACHIEVEMENT.**

En 1918, el ingeniero social Horace Moses inició en Stamford, Connecticut, Estados Unidos, un movimiento juvenil que con el tiempo rebasaría las fronteras y alcanzaría el entusiasmo de millones de jóvenes en distintas regiones, para convertirse hoy en la 7a. organización internacional sin ánimo de lucro más influyente del mundo, dedicada a formar a los jóvenes como emprendedores y prepararlos para el empleo. Esta organización es Junior Achievement Worldwide, de la cual Junior Achievement El Salvador es miembro.

A través del aprendizaje experimental e innovador en educación financiera, preparación para la inserción laboral y emprendimiento, esta organización amplía de manera efectiva el horizonte de posibilidades de los jóvenes y enriquece su capacidad de contribuir con el desarrollo de sus familias, comunidades y economías. En 1976, el empresario salvadoreño Armando Chávez Palomo, mientras se encontraba en un viaje de trabajo en el extranjero, conoció el programa, entusiasmándose a tal grado que quiso propiciar este medio de desarrollo en la juventud salvadoreña.



Fue así que, a su regreso a El Salvador, con el apoyo de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y de un grupo de empresarios visionarios, constituyó legalmente en 1977 la Asociación Pro Superación Juvenil, conocida a lo largo de los años como Empresarios Juveniles El Salvador.

Como parte de una estrategia global de Junior Achievement de ser un equipo sin fronteras, con una misma visión y objetivos compartidos, Empresarios Juveniles.

El Salvador se convirtió en el 2017 en Junior Achievement El Salvador, como filial representante de Junior Achievement Worldwide en el país, con el fin de unificar y fortalecer su identidad junto al resto de oficinas de Junior Achievement a nivel mundial.

Junior Achievement potencia las habilidades y destrezas de las niñas, niños y adolescentes en El Salvador en tres grandes áreas: Educación Financiera, Habilidades para la inserción laboral y el Emprendimiento.

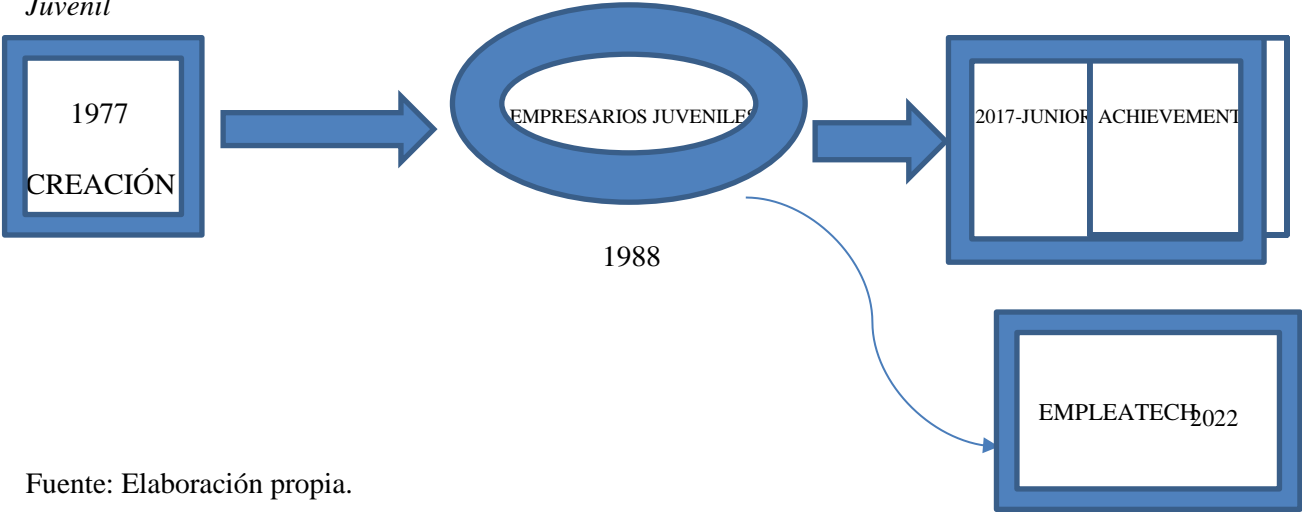
Su misión es inspirar y preparar a las niñas, niños y adolescentes, para ser exitosos en una economía globalizada.

A lo largo de sus 44 años de existencia ha capacitado a más 1 millón de jóvenes a nivel nacional.

**LÍNEA DEL TIEMPO DEL DESARROLLO Y CAMBIO DE LA ASOCIACIÓN**

La siguiente figura es una representación de la historia antes mencionada de la Asociación y el establecimiento de la Marca EmpleaTech en el año 2022.

**Figura 11:** Línea del tiempo del desarrollo y adopción de Marcas de la Asociación Pro Superación Juvenil



Fuente: Elaboración propia.

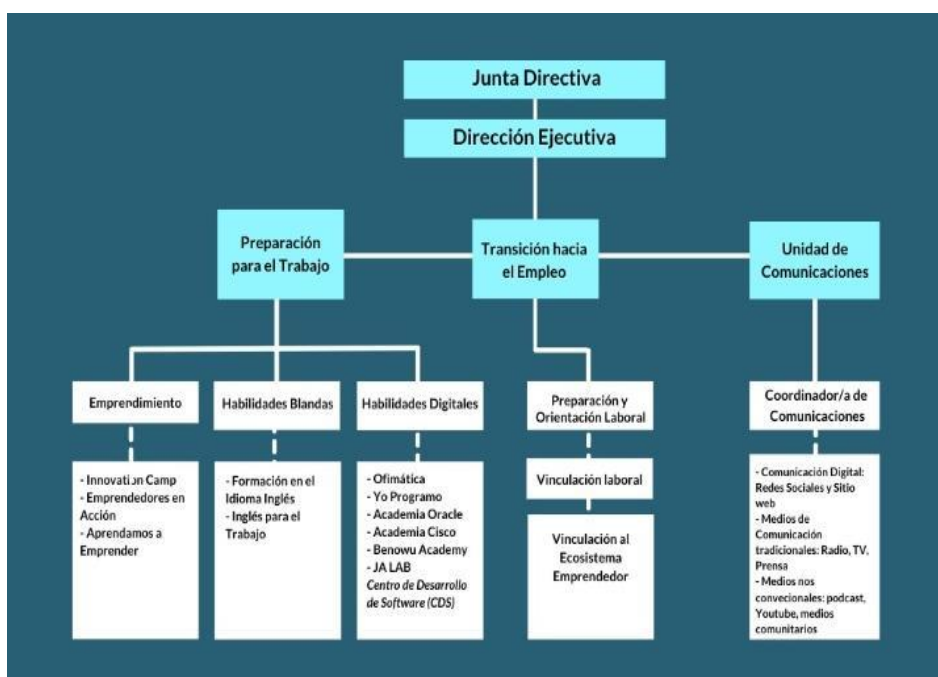
La sociedad ha cambiado y El Salvador no es exento a los cambios de pensamiento, en ese orden se deben actualizar los objetivos a seguir de acuerdo a las nuevas necesidades y competencias que el mundo moderno requiere para lograr acoplarse a un sistema de medición acorde a los beneficiarios.

## 2.4.2. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

### ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Se presenta a continuación el organigrama de la Asociación Pro Superación Juvenil:

**Figura 12:** Organigrama institucional de la Asociación Pro Superación Juvenil.



Fuente: Pro Superación Juvenil.

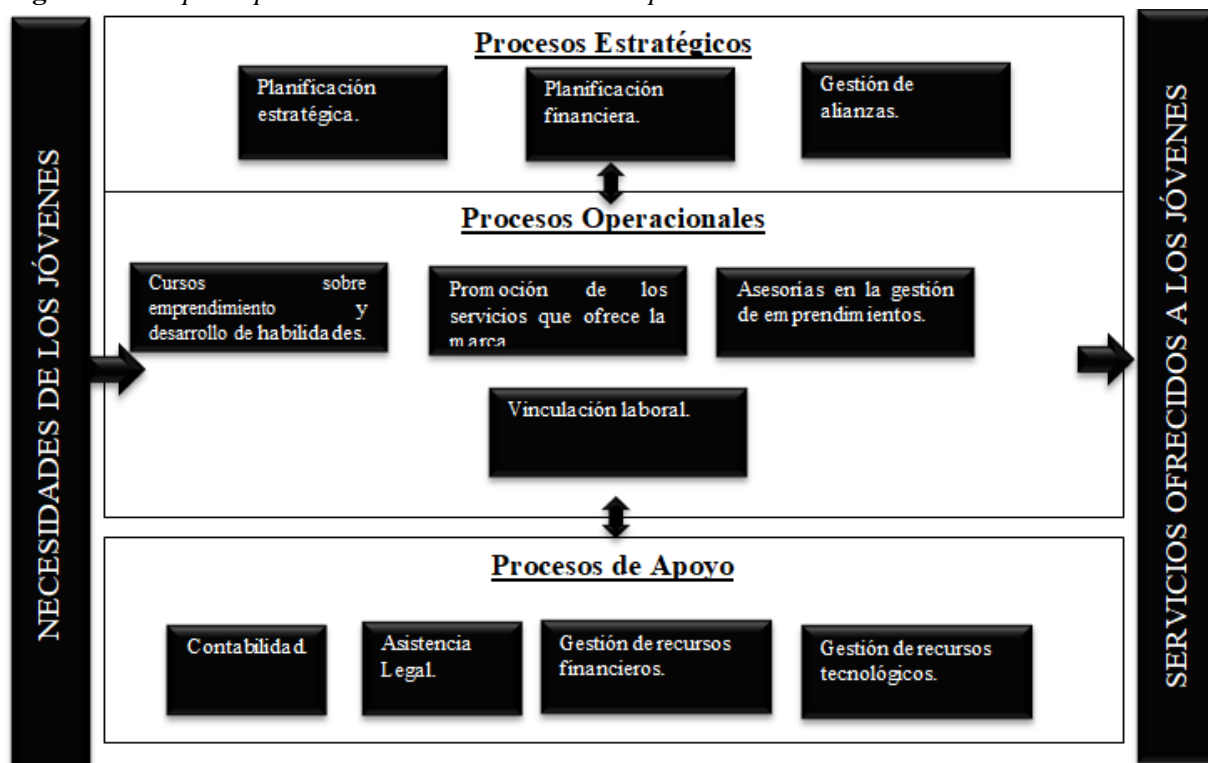
La Asociación está conformada por una Junta Directiva y Dirección Ejecutiva. Además, está dividida en tres áreas: preparación para el trabajo, transición hacia el empleo; y unidad de comunicaciones.

Preparación para el trabajo se enfoca en ofrecer capacitaciones sobre emprendimiento, desarrollar habilidades blandas, y habilidades digitales. Por otra parte, el área de transición hacia el empleo se encarga de preparar a los clientes, para obtener un empleo; y realicen una vinculación laboral con las empresas privadas que apoyan al programa. También, cuentan con un coordinador de comunicaciones,

cuyo propósito es dar a conocer a través de los diferentes medios los servicios que ofrecen los programas.

## MAPA DE PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Figura 13: Mapa de procesos de la Asociación Pro Superación Juvenil.



Fuente: elaboración propia.

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Los procesos descritos en la figura anterior son parte importante de la operatividad de la asociación; el proceso en estudio es la planificación estratégica de la ONG y tiene alrededor de 5 elementos los cuales son: manuales o planes administrativos; plan de remuneraciones, beneficios e incentivos; plan de marketing; estrategias y políticas; planificación financiera.

Las organizaciones no gubernamentales; así como, instituciones independientes, han apostado al seguimiento y control de este sector de la economía, con la finalidad de crear las estrategias inteligentes para su desarrollo y consolidación, pues constituyen más del 90% de las unidades económicas en México, son un motor dinámico en nuestra economía y requieren del apoyo de todos los frentes (político, económico, ambiental, social) para su crecimiento.

**Los Procesos Estratégicos:** son basados en la calidad en el servicio al cliente como uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las áreas; sin importar el enfoque, estructura

y naturaleza de sus operaciones, la organización debe demostrar la capacidad que tiene para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza.

Sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las áreas incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo, por eso la Planeación debe conllevar los elementos de seguimiento que operativicen la ruta a seguir.

**Alianzas Estratégicas:** el programa y su evolución dentro de la economía local en El Salvador ha tenido muchas articulaciones y resultados de alcance en cuanto a producción, inversiones, generación de empleo, ha sido determinante para el desarrollo económico del país en la formación empresarial; así como también, esta área es susceptible de propiciar un ambiente que coadyuve al desarrollo de las pymes dentro de la comunidad, por medio de proyectos, mecanismo estratégicos y así éstas puedan tener una presencia activa y participativa dentro de la comunidad.

La condición de la comunidad para volverse emprendedores de proyectos y procesos de desarrollo y mantener un clima activo y así lograr aprovechar las oportunidades y solucionar retos que se le presenten a la misma, que exista carácter por parte de los agentes productivos para crear nuevas ideas y llevarlos a cabo, de todo ello han tenido alianzas con Alcaldías, Ministerios, Empresas Privadas y sobretodo Organismos de Cooperación y Fortalecimiento Internacional. La marca ha sido un hemisferio con iniciativa para el establecimiento de las alianzas estratégicas entre el sector empresarial, gubernamental y productivo.

### **Asesoría y Gestión de Emprendimientos. Metodología**

La metodología para el análisis estratégico es de carácter formativo en principios, valores propios y de la comunidad; además, de ser proactivo debido a que, los actores sociales locales se involucraran en el diseño e identificación de variables e indicadores fundamentales de interés particular, partiendo de sus principales necesidades, requerimientos, condiciones y oportunidades en la iniciativa emprendedora.

Bajo este paradigma, la metodología emprendedora que se gestiona en el programa considera dos tipos de variables de la cultura emprendedora: a) Habilidades Sociales, es decir, las básicos de carácter general a toda comunidad/región y que ayudaran para contrastar y hacer comparaciones interregionales; y b) Habilidades Particulares o individuales, el denominado espíritu emprendedor

vinculado a la resiliencia y los específicos de interés particular que deberán ser identificados y elegidos de manera consensuada por los actores de la localidad.

Preferiblemente, el desarrollo del proceso de análisis estratégico deberá realizarse por medio de talleres que involucren a los representantes, es decir, participativos que aseguren un alto grado de participación social, de esta manera, según la conformación representativa de los actores que participan en el quehacer, se podrá optar por dos opciones a) Manejo de intereses comunes o de carácter general de los participantes; o b) optar por mesas temáticas de acuerdo al nivel de especialidad, conocimiento o área de acción endógenas de cada individuo.

Como ya se explicó la Asociación aplica el efecto dominó para impartir sus programas a través de maestros y maestras del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en tal sentido es importante detallar el proceso de capacitación y sensibilización utilizado en los diferentes Centros Educativos del país.

A continuación, se presenta la descripción de un proceso de capacitación a maestros y maestras del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología por parte del personal de la Asociación Pro Superación Juvenil (ver tabla 9).

**Tabla 9:** *Proceso de capacitación a maestros de La Asociación Pro Superación Juvenil.*

<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL A MAESTROS DEL SECTOR PÚBLICO</b>
---

No.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1	Identificación de la institución beneficiaria	El gerente o encargado del programa es responsable de contactar con las autoridades de las instituciones educativas articuladas a través del enlace con el MINEDUCYT y la Asociación. También se vinculan a los voluntarios previamente capacitados.
2	Proceso de Sensibilización y divulgación del(os) programa(s)	Consiste en la realización de un proceso de inducción y capacitación a los maestros identificando las necesidades de formación en competencias para el empleo con orientación tecnológica cuando así se necesite, y posteriormente se socializa el material que se utilizará con el respectivo aprendizaje y calificación.
3	Apertura del Programa y los subsiguientes procesos de formación y aprendizaje	Al inicio del año lectivo se presentan los diferentes encargados y capacitadores en las instituciones educativas y generan un acto de apertura con algunos elementos de Merchandising promocional y

		promocionan el programa a los estudiantes motivándoles a participar y crear emprendimientos para participar en una feria final de exposición de emprendimientos. Entrega de listas al Centro Educavia para verificar la asistencia a programas de estudiantes.
4	Proceso de impartimiento de programas por parte de los maestros de las instituciones educativas.	El proceso de consiste en impartir a estudiantes de Institutos y escuelas de Educación Pública las competencias sociales, financieras y emprendedoras para el desarrollo de un prototipo de negocio, el material utilizado es previamente registrado en el Centro Nacional de Registros y autorizado por el INSAFORP para el desarrollo del estudiante.
5	Feria Nacional de Emprendimientos.	Se preparan todos los emprendimientos desarrollados por los estudiantes y se exponen como prototipos de modelos de negocios. La Asociación convoca a autoridades de INSAFORP a la feria para corroborar el desarrollo de habilidades emprendedoras.
6	Presentación de Listados de firmas a INSAFORP para liquidación financiera de programas.	Consiste en coleccionar todas las listas firmadas de asistencia a programas de estudiantes con los cuales se procede a solicitar el pago de capacitaciones por parte de INSAFORP.

Fuente: Elaboración propia basado en información proporcionada por la empresa.

## 2.5. PLANEACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO

Las organizaciones o empresas normalmente trabajan por objetivos, para que logren dichas metas los administradores deben cumplir cuatro funciones fundamentales: de planeación o planificación referida a la definición de los objetivos y consecuentemente a las metas, las estrategias para alcanzarlas y los indicadores para integrar y coordinar las actividades. La segunda función es la de dirigir, aquí los administradores se dedican a tareas de motivación, comunicación y resolución de conflictos. Otra de las funciones es la de control, en la cual se verifica el desempeño, comparándolo con las metas planteadas a fin de conocer si hubo o no desviaciones.

Y por último, la de organizar, quizás la más relevante para nuestra intervención, está vinculada con el diseño de la estructura, la explicitación de que tareas se necesitan realizar y quien debe llevar a cabo cada una, como se agrupan, a quien debe responder, quien las hace y donde se tomaran las decisiones.

### **Algunos elementos que se deben identificar previamente para realizar la planeación estratégica:**

- Identificar el entorno de las empresas y su dinámica.

- Las características de la organización adecuadas para los diferentes entornos de los negocios.
- Definir los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategia organizacional.
- Comprender las diversas formas de planificar los recursos.
- Definir claramente la misión.
- Definir la visión.
- Objetivos de la organización.
- Construcción de la Estrategia organizacional.
- Construcción de las ramificaciones de la estrategia.
- Planificación estratégica (definición de Alcance).
- Modelos de planificación (definir el modelo a aplicar).
- Modelos operativos de planificación (definir el modelo a aplicar).
- Modelos tácticos de planificación.
- Aplicación de Modelos estratégicos para ONG's.
- Niveles de actuación de la administración de recursos humanos.

En el sondeo investigativo se identificó la necesidad de lograr esta homologación con el deber ser institucional que correlaciona resultados de impacto y que motivan a generar documentos y procesos necesarios para el desarrollo de la Asociación.

### **Características Propias de la Organización y Recomendaciones para un Plan Estratégico.**

Un problema común con el plan estratégico es que no se realizan Indicadores de Gestión adecuados para la organización, para obtener un buen indicador de gestión, con el que se pueda hacer un seguimiento a la empresa es necesario saber el tipo de empresa de que se trate, conjuntamente hay que correlacionar; además, de los indicadores tradicionales (financieros, calidad, efectividad, etc.) los propios de la naturaleza de la empresa u organización, de tal suerte que se dé un enfoque de perspectiva del cliente, de los procesos, y de mejora continua. De esta manera, se logra tener una retroalimentación para la alta dirección y se logrará permear todas las áreas de trabajo.

(Chiavenato, 2010) Algunas organizaciones cuando definen sus productos o servicios dentro del mercado han tomado en cuenta generalmente a sus clientes o simplemente han identificado un nicho que puede generar rentabilidad, en otros casos, se quiere que las personas trabajadoras busquen enfoques novedosos para alcanzar tres propósitos fundamentales: crecimiento sostenido a largo plazo, logro de objetivos y generación de rentabilidad.

Con este horizonte temporal de ideas respecto a estos tres propósitos que debería alcanzar la organización, ¿cuál sería un método idóneo de enfoque estratégico llevado a la práctica? no se puede

lograr con un simple un recordatorio verbal de todos los días o cada vez que alguien se recuerda que existen, aunque en muchas organizaciones se puede recordar en cada reunión de equipo, por supuesto que estos no son métodos sistemáticos de generar resultados consistentes, entonces se concluye, todo tiene que quedar documentado. La sola aplicación de una metodología de atención y repaso de los propósitos organizacionales obliga a considerar los aspectos siguientes:

Lograr la calidad de los productos o servicios; indudablemente que la calidad de los productos está vinculada al talento humano y al capital humano en las organizaciones. La calidad está mucho más en las personas que en la tecnología que utiliza la organización, porque las personas son quienes la operan y la aplican. De nada sirve la mejor de las tecnologías si no hay personas capaces de utilizarla y aplicarla (Chiavenato, 2010).

Respecto del segundo propósito de la calidad (servicios al cliente), las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones (Chiavenato, 2010). En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan contra otras más, para mantener sus territorios y mercados.

La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El know how del negocio. La inteligencia que toma decisiones (Chiavenato, 2010).

El contacto entre la empresa y el cliente casi siempre tiene como principal motor a un ser humano, en las organizaciones es un empleado. De nada sirve que las organizaciones trabajen con grandes tanques del pensamiento y otras vertientes si no hay personas capaces de tratar con los clientes y de brindarles satisfacción.

El tercer propósito (el crecimiento sostenido de la organización) proviene del desarrollo de los empleados actuales y no del incremento de la plantilla de personal en la organización.

El crecimiento del conocimiento radica en sustituir el pensamiento matricista por el pensamiento humanista. De nada sirven la inteligencia artificial cuando no se aplica a nada, es decir está en la nube sin ser utilizada, de nada sirven las grandes inversiones financieras o tecnológicas en la empresa si no hay personas capaces de agregar valor a la organización con la actitud resiliente y capaces de proponer soluciones innovadoras frente a los retos y problemas de cada día; además, de hacer que los negocios resulten, hacer que los productos o servicios se vendan, que funcionen los aparatos, que se opere en el



día a día; se demuestra el enfoque de resultados y de mejora continua, todo ello es a partir de la existencia humana que facilita el desarrollo de procesos vinculados a la actividad o gestión del talento humano.

### **La Misión Empresarial**

Las empresas tienen un sentido o razón de ser, no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones están orientadas por objetivos y están vinculadas una misión o alcance a lograr. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir.

Cuando se habla de la misión normalmente se debe dar respuesta a tres preguntas básicas en primera persona del plural organizacional: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los propósitos concretos de la organización, normalmente las compañías responden a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente.

### **Los valores**

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante (Chiavenato, 2010). Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.

### **La visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro (Chiavenato, 2010). Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, fortalezas, debilidades y de las condiciones en las cuales opera.

### **Estrategia organizacional**

**La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno.**

En la siguiente figura se presentan los elementos que conforman la estrategia organizacional:

**Figura 14:** Elementos Teóricos que conforman la estrategia organizacional.



Fuente: Cuadro tomado de la formulación de la Estrategia Organización del libro “Gestión del Talento Humano” Idalberto Chiavenatto.

La estrategia casi siempre significa cambio con planificación. Toda organización necesita vincularse con sus stakeholders y para ello se requiere un multisistema empresarial holístico que articule a la empresa con el entorno especialmente las oportunidades que se necesitan en función del desarrollo. Por lo general, la estrategia organizacional implica tener en cuenta aspectos como los siguientes:

1. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los de más niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los

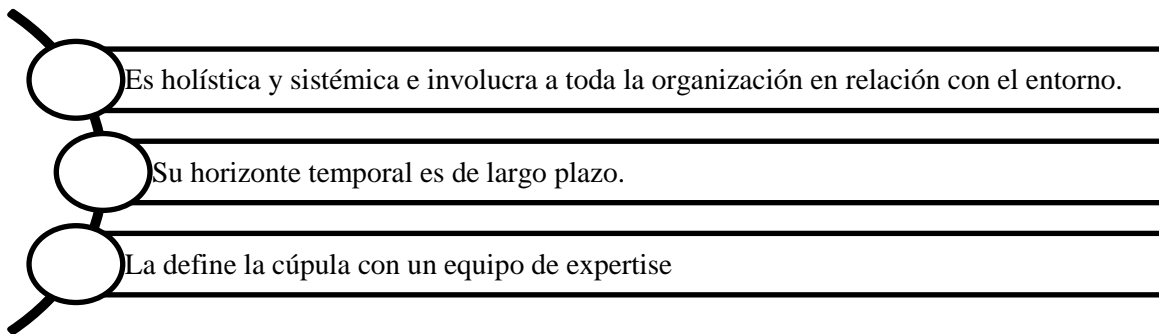
departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la retroalimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

En resumen, los problemas globales requieren soluciones globales. La estrategia es la salida para ello.

Las Características de la Planeación Estratégica (figura 14) son las que se muestran en la figura siguiente:

**Figura 15:** *Características de la Planeación Estratégica.*



Se construyen estas peculiaridades de la Planeación con base bibliográfica y teórica.

Fuente: Elaboración propia.

La planificación táctica se refiere al campo medio de la organización para cada unidad organizacional o departamento de la empresa. Sus características son:

- a) Indica la participación de cada unidad en la planificación global. Se refiere a cada área o departamento de la empresa.
- b) Su horizonte temporal es el mediano plazo, generalmente un año.
- c) Se define por cada unidad de la organización como contribución a la planificación estratégica.

3. La planificación operativa se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa. Sus características son:

- a) Indica cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento.

- b) Su horizonte temporal es de corto plazo, por lo habitual un mes.
- c) Se define en exclusiva para cada tarea, operación o actividad. mejorar el comportamiento a efecto de asegurar la reacción adecuada ante las frecuentes amenazas de un ambiente más dinámico e incierto. Incluso se puede enfocar en las contingencias, con el propósito de anticipar los hechos que podrían suceder en el futuro y de identificar las acciones correctas para enfrentarlas.

### **2.5.1. MODELOS OPERATIVOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

Las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar sus recursos. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización (Chiavenato, 2010).

Existen varios modelos operativos para la planificación. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades.

Los modelos Operativos se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización desplegados a todos los gerentes como administradores de recursos humanos o también pueden ser específicos para cada departamento o unidad de la organización, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos (Chiavenato, 2010).

## **2.6. PLAN DE MERCADEO Y MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

¿Cómo se puede enfocar el Marketing para un Asociación Sin Fines de Lucro?

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la Asociación debe decidir primero a quién atenderá, para ello, divide el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y elige los segmentos que cultivará (mercado meta). Después, la Asociación necesita decidir cómo servirá a los clientes meta (cómo se diferenciará y posicionará en el mercado) a ello se le denomina Propuesta de Valor.

Los encargados, jefatura o gerencia de marketing deben adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. El concepto de operación indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de producción y disminuir los precios. El concepto de producto sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales (Kotler, 2012).

El concepto de ventas plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización, a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. El concepto de marketing sugiere que el logro de las metas de la organización depende de cómo determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, y proporcionar la satisfacción deseada de manera más eficaz que los competidores. El concepto de marketing social sostiene que lograr la satisfacción del cliente y bienestar de la sociedad a largo plazo mediante estrategias de marketing sustentable, son fundamentales para alcanzar los objetivos de la Asociación; así como, para cumplir con sus responsabilidades (Kotler, 2012).

La definición del Marketing para una Asociación sin Fines de Lucro vendría a ser como un conjunto de actividades para tratar de atraer, captar, retener y fidelizar donantes y voluntarios que encuentren valor en la Responsabilidad Social como el núcleo de la organización.

La función del Marketing en una Organización sin Fines de Lucro debe contribuir a la causa, ayudando a conseguir los objetivos marcados. Fortaleciendo esta definición, la teoría define el marketing como la disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y las necesidades de los consumidores, tratando de atraer, captar, retener y fidelizar clientes mediante la promoción de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y les aporten valor. De hecho, para poder adaptarla a las Asociaciones, simplemente hay que cambiar el enfoque:

Quiénes son los “clientes” de una Organización sin Fines de Lucro son los socios, los donantes y los voluntarios.

El “producto” que “vende” la Organización sin Fines de Lucro es el ideal, la causa por la que lucha la organización, por lo tanto, es imprescindible diseñar una Propuesta de Valor que sea un diferencial con otras Fundaciones o Asociaciones sin Fines de Lucro. Existen muchas Asociaciones sin Fines de Lucro en el mercado y algunas de ellas defienden la misma causa o una muy similar.

En el entorno del marketing, la globalización está proponiendo cambios impresionantes. La reciente pandemia dejó a muchos consumidores sin dinero y sin confianza, creando una nueva era de austeridad que continuará en lo futuro. Es importante que, los mercadólogos intenten destacar el valor en su propuesta de valor. El desafío consiste en equilibrar la propuesta de valor de una marca con la época actual, y al mismo tiempo incrementar su capital a largo plazo, objetivos de rentabilidad y retorno de toda la inversión en Marketing.

Por eso, las Asociaciones sin Fines de Lucro necesitan ser capaces también de competir, logrando transmitir sus objetivos a los voluntarios y amigos de la Asociación.

Necesitan desarrollar un mensaje capaz de demostrar cómo su organización beneficia a la sociedad, y mostrar a los donantes por qué invertir tiempo o dinero en su causa es más importante que hacerlo en cualquier otra.

¿Cómo se diseña un plan de marketing para una Organización sin Fines de Lucro?

Con el enfoque que se está presentando en el actual trabajo, un plan de Marketing para una Asociación sin Fines de Lucro debe ser bastante similar al de una empresa normal sin dejar de lado su incuestionable logro en el Desarrollo Humano. La ventaja competitiva va a diferenciar el contenido congruente con los valores humanos y el impacto que el beneficio conlleve, no es un simple esquema de mercadeo.

Simplificando al máximo todas las acciones que normalmente se utilizan en una empresa, la creación de un buen plan de marketing incluirá como mínimo estas etapas:

- a) Estudiar previamente la situación de partida,
- b) Definir con toda claridad la causa que se persigue y establecer los objetivos en torno a ella,
- c) Identificar al target o público objetivo, en este caso, donantes y voluntarios,
- d) Planificar las acciones que llevarán a conseguir los objetivos.
- e) Medir los resultados.

1.- Estudiar la situación de partida.

El estudio previo debe recoger, a grandes rasgos, información sobre:

- i. Los proyectos de marketing actualmente en marcha y como están contribuyendo a los objetivos.
- ii. Los canales de marketing que se están utilizando y los resultados que están obteniendo.
- iii. La competencia. El presupuesto y los recursos disponibles.

2.- La causa y los objetivos del marketing.

Los objetivos no deben confundirse con “la causa” de la organización.

Persiguen de forma más habitual tres tipos de objetivos:

- Aumentar las donaciones.
- Difundir la causa para conseguir más simpatizantes.
- Lograr un incremento en el número de voluntarios o diseñar un buen plan de voluntariado.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO**

La consultoría empresarial orientada al programa a la Asociación Pro Superación Juvenil, surge cuando se identifica la gran oportunidad de crecimiento coyuntural y contextual producto de una necesidad de empleo juvenil para mujeres en tecnología; sin embargo, como en cualquier organización que desarrolla una propuesta de valor que logra un encaje situacional asertivo simultáneamente surge una gran amenaza y es que el exacerbado “*continuum*” puede ocasionar leves improvisaciones que poco a poco van creando la heurística empresarial, con el objeto de encontrar soluciones estructuradas aplicando la investigación científica, se busca realizar un diagnóstico objetivo con herramientas cuantitativas y cualitativas propuestas por en lo relativo a la metodología de la investigación.

Es por ese motivo, que se procede a realizar un diagnóstico empresarial dentro de la Asociación Pro Superación Juvenil, con la intención de encontrar las posibles causas o debilidades para lograr generar posibles soluciones o respuestas.

Es así como en este capítulo, se exponen las limitaciones que se tuvieron durante la investigación de campo; asimismo, se elabora un análisis FODA, por áreas, y del programa para visualizar que estrategias podrían aplicarse.

### **3.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, ha tenido la dificultad de no encontrar los estados financieros e información de finanzas de la organización, pese a ello, se presentan algunas propuestas de alcance que permitirán hacer el diagnóstico financiero.

Por otro lado, no se realizaron las entrevistas que se tenían consideradas a los miembros de la junta directiva, ni a los gerentes para conocer las debilidades de la marca; esta situación se dio debido a la agenda tan ocupada que tienen y la falta de coordinación para recibir al equipo de trabajo.

### **3.2. POBLACIONES ESTADÍSTICAS**

#### **a. Dirección Ejecutiva y Gerencias**

Se esperaba obtener información relevante sobre las debilidades del programa; así como, de la experiencia de dichos miembros con la marca; pero como se mencionó en las limitaciones no se pudo concretar una reunión por falta de tiempo por parte de los mismos.

Otra de las poblaciones en estudio la conforman los Gerentes de Proyectos, Gerentes de Comunicaciones y Gerente Administrativo-Financiero. El presente cuadro describe las características o perfiles de los gerentes de acuerdo a la investigación realizada:

**Tabla 10:** *Datos de los gerentes.*

Género		Profesión u oficio		Residencia		Tipo de Transporte		Nivel Educativo		Edad 25 años o más	Estado Civil	
F 3	M 0	Licenciatura 3	Bachiller 0	Urbana 3	Rural 0	Propio 1	Colectivo 2	Licenciatura (2) Ingeniería (1)	Bachiller 0	3	S 2	C 1

Fuente: Elaboración propia.

La organización cuenta con estas tres gerencias, sumando un total de treinta gerentes, los encargados de tomar las decisiones estratégicas dentro de las empresas. Como se mencionó anteriormente, en el capítulo I, se consideró que estos gerentes son los más indicados para proporcionar la información necesaria y así cumplir con los objetivos propuestos, porque ellos conocen de cerca la problemática en el área de producción de la empresa en estudio y también se ha evaluado el interés que existe por su parte de mejorar el proceso de la misma para la toma de decisiones. Lamentablemente, no se pudo concretar una cita para entrevistas por agenda ocupada.

#### **b. Personal de la Organización**

Se seleccionó una población de 16 personas colaboradoras (ver tabla 11), 5 hombres, menores de 25 años y 41 años Grado académicos Licenciados en Informática, Administración de empresas y Relaciones Internacionales, casados, San Salvador y 1 de Sonsonate, por considerar que éstos cuentan con los criterios en el área de producción similares y como consecuencia de ello podrían externar una opinión valedera y útil para la investigación.

**Tabla 11:** *Datos del personal de la organización.*

Género		Profesión u oficio		Residencia		Tipo de Transporte		Nivel Educativo		Edad 25 años o menos	Estado Civil	
F 11	M 5	Licenciatura 13	Bachiller 3	Urbana 12	Rural 4	Propio 7	Colectivo 9	Licenciatura 15	Bachiller 1	15 1 de 41 años	S 5	C 0

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se expone en un FODA los resultados obtenidos de esta población:



#### Fortalezas:

- Es un grupo de jóvenes con ideas frescas e innovadoras.
- Capacitaciones a todo el personal para desarrollar academias en el ámbito digital.
- Selección de las personas colaboradoras entre los jóvenes que asisten a las capacitaciones que ofrece la marca.
- Apoyo al género femenino, puesto que la mayoría del personal son mujeres jóvenes.
- Personas colaboradoras de diferentes profesiones que pueden aportar de diferentes formas al programa.
- Los servicios que se ofrecen son conforme a la demanda laboral actual.
- Vasta experiencia de las personas colaboradoras en el rubro.

#### Debilidades:

- Escasez de información entre las personas colaboradoras y esto conlleva tener una mala comunicación interna.
- Se tiene poco conocimiento sobre el área de recursos humanos.

#### Oportunidades:

- Nuevos cursos de diferentes academias en el ámbito digital al que puede acceder el personal de la marca.
- Posibilidad de adquirir diferentes habilidades para ayudar a que el programa tenga el éxito esperado.

#### Amenazas:

- Pandemias que puedan afectar trabajo de campo.
- Bajo interés en adquirir conocimientos relacionados al área tecnológica.

#### **c. Voluntariados**

La Asociación cuenta con 75 en total voluntarios universitarios de las tres zonas del país, de la UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UNIVO) y la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. Por límite de tiempo no se pudo llevar a cabo la encuesta al total de esta población, por ese motivo solo se encuestó a 25 voluntarios.

**Tabla 12:** Datos de los voluntariados.

Género		Estudiantes	Residencia		Municipio de actuación	Nivel Educativo Universitario		Edad Menos de 25 años	Estado Civil	
F	M		AMS	RURA		UNIVO	UES		S	C
50	25	75	S 48	L 27	A.M.S.S.	35	40	75	75	0

Fuente: Elaboración propia.

#### a. Pasantes

Total: 5 pasantes, se pudo llevar a cabo la encuesta a los 5 pasantes.

**Tabla 13:** Datos de los pasantes.

Género		Estudiantes Universitarios	Residencia	Municipio De actuación	Nivel Educativo Universitario		Edad Menos de 25 años	Estado Civil	
F	M				UNIVO	UES		S	C
2	3	5	A.M.S.S	A.M.S.S.	1	4	5	5	0

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un análisis FODA de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los voluntarios y pasantes:

#### Fortalezas:

- Jóvenes menores de 25 años se unen al programa con el objetivo de obtener experiencia, y existe la posibilidad de formar parte del personal de la marca si cumplen con el perfil requerido.
- Existe un equilibrio en esta población porque está compuesta la mitad por hombres y la otra mitad por mujeres.
- El nivel de escolaridad es de educación superior, y esto les da más oportunidades de formar parte del programa; y obtener experiencia, para optar a un puesto en cualquier empresa.
- Se cuenta con una variedad de profesiones u oficios que pueden aportar diferentes ideas; además, de poner en práctica lo aprendido en sus carreras y aprender nuevas herramientas que le ayuden en su vida profesional.

#### Debilidades:

- Escasez de información entre los pasantes y voluntarios, esto conlleva tener una mala comunicación interna.

- La Asociación no cuenta con un área de recursos humanos, por lo tanto, no se pueden realizar pasantías ni adquirir conocimientos sobre ese tema.

Oportunidades:

- Alta demanda de profesionales que desean obtener experiencia y colaborar en diferentes áreas.
- Posibilidad de acceder a cursos relacionados al área tecnológica.

Amenazas:

- Pandemias que puedan afectar el trabajo de los pasantes y voluntarios.
- Bajo interés en formar parte del programa.

### 3.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA (ver anexo 7)

A continuación, se muestra un resumen de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las personas colaboradoras de la ONG; en el cual se enlista el elemento del área administrativa o de mercadeo y los efectos de estos en las actividades de la marca. Dichos efectos están divididos en: eficiencia de procesos administrativos, de seguimiento, e impacto del programa; toma de decisiones estratégicas, delegación de poder y autoridad; retención del talento humano. A su vez estos poseen dos tipos de respuestas “SI” o “NO”. Por último, se tiene la opción “No cuenta con el elemento”.

**Tabla 14:** Resumen de los resultados obtenidos de la encuesta.

Elemento del área administrativa o de mercadeo.	Efectos						
	Eficiencia en los procesos administrativos, de seguimiento, e impacto del programa.		Toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder.		Retención del talento humano.		No cuenta con el elemento.
	Si	No	Si	No	Si	No	
Herramientas administrativas.	100%	-	-	-	-	-	-
Estructura organizativa definida.	100%	-	-	-	-	-	-
Políticas.	-	-	-	100%	-	-	100%
Marco filosófico.	-	-	-	-	-	-	100%
Asignación adecuada de responsabilidades según puestos.	100%	-	-	-	-	-	-
Correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.	100%	-	-	-	-	-	-
Sueldos competitivos.	-	-	-	-	100%	-	-

Plan de prestaciones, incentivos y beneficios.	-	-	-	-	-	-	56%
Plan de Marketing.	-	-	100%	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se realizó una relación entre las variables que se investigaron, en el cual se especifica lo siguiente: las herramientas administrativas, la estructura organizativa definida, la asignación adecuada de responsabilidades según puestos, la correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor con las cuales cuenta la ONG hace que los procesos administrativos, de seguimiento, e impacto del programa sean eficientes.

En cuanto a las políticas que poseen estas no contribuyen a la toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder; en cambio con el plan de marketing si pueden tomarse decisiones de manera estratégica. Asimismo, el contar con sueldos competitivos ayudan en la retención del talento humano.

Por otra parte, la marca no cuenta con políticas propias, marco filosófico, y un plan de prestaciones, incentivos y beneficios.

### **3.4. DIAGNÓSTICO POR ÁREAS**

#### **3.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA**

En relación al área administrativa se obtuvieron los siguientes resultados según las encuestas realizadas (ver anexo 7):

- Los programas poseen herramientas digitales como Azure Devops y microsoft 365, las cuales se utilizan para la planificación y presentación de sus capacitaciones. La mayor parte de personas encuestadas también expresaron que cuentan con un manual de funciones y organigrama documentados.
- El total de personas encuestadas afirma que las herramientas (sistemas o programas) con las que cuentan actualmente hace eficiente los procesos administrativos, los procesos de seguimiento y el impacto de los programas; se relaciona con la respuesta anterior porque se mencionó que estas herramientas eran digitales; y solo cuentan con un manual de funciones mas no de procedimientos.
- Los jóvenes que forman parte de la Asociación comentaron que se cuenta con estructura organizativa definida, que ayuda a definir cada puesto y las actividades del mismo; y cuenta con su propio organigrama y área de trabajo, pero no cuenta con departamentos o divisiones físicas en cada coordinación según lo observado por las consultoras en la ONG.

- Las personas colaboradoras mencionaron que la estructura organizativa administrativa con la cual cuenta la marca actualmente hace eficiente los procesos administrativos, los procesos de seguimiento y de impacto de los programas según la encuesta realizada, debido a que ayuda a definir cada puesto y las actividades del mismo conforme a lo observado por las consultoras y a lo conversado con el Director del programa. Pero aun así puede considerar la construcción de departamentos.
- Efectivamente se ha considerado la construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la marca, esto puede suceder para una fácil identificación de los programas que posee la ONG.
- La marca utiliza las políticas que posee la ONG. Por lo cual es viable elaborar y documentar las políticas para los programas.
- La marca no posee un marco filosófico, esto puede ser debido a que emplean el de la ONG.
- Las personas colaboradoras de la ONG afirmaron que poseen objetivos y metas claramente definidas, de esta manera es más fácil identificar y diseñar el enfoque para la marca.
- La respuesta a si la marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos fue afirmativa, ya que se confirmó anteriormente que poseen un manual de funciones.
- Las personas colaboradoras confirmaron que cuentan con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor; y utilizan herramientas de planificación de acuerdo a lo contestado anteriormente, por lo que está documentado de forma virtual.
- Las personas colaboradoras mencionaron que los procesos administrativos que se necesitan cambiar para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades es darle un seguimiento adecuado a los procesos y tener mejor comunicación, otro aspecto importante a mejorar es el plan de ventas, y definir los canales de ventas. Por lo que sería necesario, elaborar manuales o planes de procedimientos.
- Se corroboró que la marca si cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano. Aun así, se puede proponer un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos, para mejorar las condiciones de las personas colaboradoras.
- Las personas colaboradoras consideran que la marca no cuenta con un programa de prestaciones, incentivos y beneficios que retengan el talento humano o puede ser que desconozcan esa información; otra parte de la población considera que si se cuenta con dicho programa.
- El principal mecanismo que la marca utiliza para dar a conocer las funciones de los puestos es a través de una reunión en el proceso de contratación, el segundo mecanismo es un proceso de

análisis de capacidades, y una mínima parte de la población afirmó haber leído el manual de funciones.

- Las personas colaboradoras de la marca consideran que el nivel de impacto que han tenido los programas en los jóvenes ha sido alto, lo cual indica que se están cumpliendo los objetivos y que estos están claramente definidos; además, de tener un enfoque bastante claro.
- El personal considera que los beneficios han sido: que los jóvenes que están dentro de los programas han encontrado un empleo, y que también han fortalecido sus capacidades en el área digital; esto significa que si se están cumpliendo con los objetivos de la marca.

### **3.4.2. ÁREA DE MERCADEO**

En relación al área de mercadeo se obtuvieron los siguientes resultados según las encuestas realizadas (ver anexo 7):

- La Asociación si ha considerado buscar nuevos horizontes mercadológicos que estén relacionados a su gestión; y de esta forma llegar a más jóvenes que necesiten ayuda para encontrar un empleo.
- Todas las personas colaboradoras confirmaron que, sí es necesaria una página web para la Asociación, esto ayudará a no confundir los objetivos o servicios que los programas ofrecen.
- El personal afirmó que la ONG si cuenta con un plan de marketing, por lo cual este podría ayudar a la marca a buscar nuevos horizontes mercadológicos.
- Hace falta un reconocimiento de la marca, pero esto puede darse ya que es un nuevo lanzamiento; también es necesario mejorar las estrategias de venta y el catálogo de venta. Otros aspectos que se deben mejorar es la estrategia de comunicación, la presencia de la marca; y la propuesta de valor.

### **3.4.3. ÁREA FINANCIERA**

En relación al área financiera se obtuvieron los siguientes resultados según las encuestas realizadas:

Las personas colaboradoras de la Asociación desconocen cuáles son los objetivos financieros a largo plazo; esto debido a que, según una reunión con el Director de la marca, este se encarga de formularlos y no están documentados para el conocimiento de todos, sino que solo se ha compartido con el contador de la ONG (ver anexo 7).

Las desventajas de este problema de desconocimiento pueden verse reflejado en una asignación inadecuada de recursos, puesto que hay que identificar qué y cuántos recursos hacen falta para completar las actividades que se llevan a cabo en los programas. Además, un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el curso de acción no produce los resultados deseados, puede afectar el

desempeño del personal; por ejemplo, si dan viáticos por trabajo de campo las personas colaboradoras deben tener el conocimiento de cuanto es el límite.

Después de realizar el diagnóstico en las tres áreas principales de la marca, se observa que hay oportunidades de mejoras en el área administrativa y de mercadeo. En el área de administración, hacen falta elementos que deben tomarse en cuenta para tener una planificación estratégica que esté orientada al éxito de los programas; y en el área de mercadeo es necesario mejorar las estrategias de comunicación y definir algunos elementos que forman parte de un plan de marketing.

### 3.5. ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

El siguiente análisis se basa en el resultado de las encuestas realizadas (ver anexo 7):

**Tabla 15:** *Análisis FODA de la Asociación Pro Superación Juvenil.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Cuenta con manual de funciones y organigrama documentados.	D1: No posee políticas definidas y documentadas.
F2: Cuenta con una estructura organizativa definida.	D2: No cuenta con marco filosófico definido.
F3: Tiene objetivos y metas claramente definidas.	D3: Necesita mejorar el plan de ventas, definir canales de ventas, y catálogos de ventas.
F4: Cuenta con una correcta identificación de actividades según puestos.	D4: Debe fortalecer la comunicación interna/externa.
F5: La organización cuenta con sueldos competitivos que retienen el talento humano.	D5: Mejorar la estrategia de comunicación, la presencia de la marca, y la propuesta de valor.
F6: Creación de una página web exclusivamente para la marca.	D6: Poco conocimiento en el área de recursos humanos.
F7: Posee plan de marketing.	
F8: Capacita a todas las personas colaboradoras en áreas técnicas y sin importar el puesto que ocupan.	
F9: Recursos financieros suficientes para lanzar la marca.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Nuevas herramientas digitales que apoyen a la gestión de la dirección de la marca.	A1: Situación económica y política del país.
O2: Documentar y fortalecer la gestión administrativa con el apoyo de las consultoras,	A2: Nuevas pandemias que puedan surgir y afecten los servicios de capacitación y vinculación laboral.

<p>para elaborar un plan estratégico organizacional.</p> <p>O3: Desarrollar un programa de prestaciones, incentivos y beneficios, para retener el talento humano, con el apoyo de las consultoras.</p> <p>O4: Expandir su mercado al buscar nuevos horizontes mercadológicos.</p> <p>O5: Posibilidad de acceder a cursos de programación y otras academias del área tecnológica, para que el personal adquiriera nuevos conocimientos y el catálogo de ventas sea variado.</p> <p>O6: Poca competencia en cuanto a servicios de vinculación laboral.</p> <p>O7: Alianzas estratégicas con socios claves por ser un programa innovador.</p>	<p>A3: Empresas outsourcing que no realicen los procedimientos adecuados para la contratación del personal.</p> <p>A4: Poca inversión de recursos financieros en la marca por parte de los socios.</p> <p>A5: Bajo interés de las jóvenes mujeres en adquirir conocimientos en el área tecnológica.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Se identifican los problemas que posee la ONG, para realizar una propuesta que ayude a mitigar las amenazas, mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

El análisis FODA ofrece una perspectiva más general del estado en que se encuentra la Asociación y ayuda a orientar los siguientes pasos que deben darse. El problema principal radica en la no documentación y comunicación a las personas colaboradoras de ciertos elementos que forman parte de la  planificación  estratégica.



## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

**Tabla 16:** *Análisis estratégico de la Asociación Pro Superación Juvenil.*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL																																		
		Fortalezas										Debilidades																						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10												D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10		
Oportunidades.	O1	X	X	X	X					X													X	X	X	X	X							
	O2	X			X																		X	X	X									
	O3					X				X													X											
	O4								X																									
	O5									X																								
	O6																																	
	O7																																	
	O8																																	
	O9																																	

	O10																					
Amenazas.	A1																					
	A2										X		X	X								
	A3	X						X														
	A4			X													X					
	A5						X	X						X		X						
	A6																					
	A7																					
	A8																					
	A9																					

Fuente: elaboración propia.

En la tabla número 16 se relacionan marcando con una X las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron en el análisis FODA para elaborar las estrategias que se presentan a continuación:

**Estrategias Administrativas, Mercadológicas y Financieras que pueden llevarse a cabo aprovechando las fortalezas junto con las oportunidades:**

- Estrategia F1O1: Utilizar las herramientas digitales que sean necesarias para una buena gestión de los programas.
- Estrategia F1O2: Actualizar y crear manuales administrativos y organigrama que posee la marca actualmente.
- Estrategia F2O1: Utilizar las herramientas digitales necesarias, para mejorar la comunicación interna de la ONG.
- Estrategia F3O1: Documentar los objetivos y metas con ayuda de herramientas digitales.
- Estrategia F3O2: Establecer objetivos de retención del talento humano.
- Estrategia F4O1: Utilizar las herramientas digitales necesarias para la identificación y comunicación a las personas colaboradoras de las actividades según los puestos.
- Estrategia F4O2: Documentar y actualizar las actividades realizadas, según puestos de trabajo.
- Estrategia F5O3: Elaborar un plan de prestaciones, incentivos y beneficios, para retener al talento humano que concuerden con los sueldos que la ONG ofrece.
- Estrategia F7O4: Desarrollar el plan de marketing con estrategias para que la ONG pueda expandir su mercado.
- Estrategia F9O1: Invertir en la adquisición de herramientas digitales que ayuden en la gestión de la dirección de la marca.
- Estrategia F9O3: Invertir en un programa de prestaciones, incentivos; y beneficios, para retener al talento humano, y de esta manera, se pueda obtener mejoras en el desempeño de las personas colaboradoras.
- Estrategia F9O3: Invertir en cursos de programación y otras academias del área tecnológica, para que las personas colaboradoras adquieran más conocimientos, y de esta manera, expandir su catálogo de ventas.

**Estrategias para contrarrestar una amenaza con una fortaleza:**

- Estrategia F1A3: El manual de funciones puede ayudar a verificar los perfiles para cada puesto de trabajo; y evitar procesos inadecuados de contratación.

- Estrategia F3A4: Medir el porcentaje de metas y objetivos cumplidos por la marca, para demostrar a los socios que tan exitoso es el programa para que inviertan en él.
- Estrategia F6A5: Crear una página web innovadora que muestre todos los servicios que ofrece la Asociación, para llamar la atención de jóvenes mujeres sobre el área tecnológica.
- Estrategia F7A5: Incluir en el plan de marketing estrategias que ayuden a mostrar los servicios ofrecidos de manera más atractiva a los clientes potenciales.
- Estrategia F8A3: Capacitar a todas las personas colaboradoras sin importar el puesto que ocupa dentro del programa, para contrarrestar procesos inadecuados de contratación; además, de mejorar los perfiles del personal.

**Estrategias para aprovechar las oportunidades para ocultar una debilidad en lo que se mejora:**

- Estrategia D1O1: Utilizar las herramientas digitales necesarias, para documentar y comunicar las políticas de la ONG.
- Estrategia D1O2: Elaborar y documentar las políticas esenciales para los programas; y así fortalecer el plan de acción.
- Estrategia D1O3: Definir políticas sobre beneficios, para retener el talento humano.
- Estrategia D2O1: Utilizar las herramientas digitales necesarias, para documentar y comunicar el marco filosófico.
- Estrategia D2O2: Elaborar y documentar el marco filosófico de la marca, que ayude a trazar el camino a seguir.
- Estrategia D3O1: Utilizar las herramientas digitales, necesarias para documentar y comunicar los planes de venta, los canales de venta, y el catálogo de venta de la Asociación.
- Estrategia D3O2: Elaborar y documentar los planes de venta, los canales de venta; y el catálogo de venta de la marca.
- Estrategia D4O1: Utilizar las herramientas digitales, para fortalecer la comunicación entre las personas colaboradoras y gerentes que forman parte de la ONG.
- Estrategia D5O1: Utilizar herramientas digitales para mejorar la presencia de la marca y las estrategias de comunicación.

**Estrategias para minimizar las debilidades y amenazas:**

- Estrategia D1A2: Definir, documentar y comunicar las políticas de los programas a través de herramientas digitales, para minimizar el impacto de una posible pandemia sobre las decisiones estratégicas a tomar.

- Estrategia D3A2: Definir, documentar y comunicar los planes de ventas y canales de ventas a través de herramientas digitales, para minimizar el impacto de una posible pandemia en las ventas de la Asociación.
- Estrategia D3A5: Definir el plan de ventas, canales de venta; y catálogo de ventas, para llamar la atención de los clientes y generar mayor interés en los servicios que ofrece la marca.
- Estrategia D4A2: Conocer y actualizarse sobre qué medios son los más eficientes, para fortalecer la comunicación interna/externa.
- Estrategia D5A4: Mejorar la presencia de marca y la propuesta de valor para que los programas sean más atractivo para los inversionistas; y tengan el conocimiento que será exitoso e innovador.
- Estrategia D5A5: Mejorar la estrategia de comunicación, presencia de marca y la propuesta de valor, para que los programas llamen la atención de más jóvenes mujeres por los servicios que se ofrecen.

### **3.6. ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA**

En este análisis, se concluye de forma integradora, con cinco indicadores claves los cuales serán insumos para la propuesta de recomendación académica respecto a la ONG estudiada; en ese orden de ideas se identifica:

1°. Que, el nivel de escolaridad que se reflejan las personas colaboradoras de la asociación es satisfactorio porque es el de educación superior, estos son graduados, egresados o estudiantes, internamente se reconoce que la marca posee talento humano con diversas ocupaciones que responden a las necesidades de los jóvenes que ayudan a la inserción en el ámbito laboral tecnológico, lo cual facilita la generación sistemática de las políticas de seguimiento a los programas.

2°. De acuerdo con la encuesta realizada, las personas colaboradoras confirmaron que cuentan con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor, algunos (discrecionalmente) utilizan herramientas para la planificación, porque está documentado de forma virtual.

3°. Se detecta que los procesos administrativos que se necesitan cambiar deben estar orientados a tener un mecanismo que logre una mayor integración y coordinación de las actividades como por ejemplo: darles un seguimiento adecuado a los procesos y tener una mejor comunicación institucional e interinstitucional, otro aspecto importante a mejorar es el plan de ventas, al definir específicamente los canales de ventas se pueden generar estrategias concretas para cada canal. Por lo que sería necesario elaborar manuales de procedimientos.

4°. También, se corroboró que la marca sí cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano. Aun así, es importante proponer un plan de remuneraciones documentado de beneficios e incentivos, para mejorar secuencialmente las condiciones de las personas colaboradoras. Previamente a ello, es vital proponer un seguimiento a la ruta trazada a través de un documento referente que desarrolle la Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Asociación, que sea la base para el Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.

Como la brecha administrativa que se identifica teóricamente existe, pero sin un dispositivo que la dinamice o ejecute porque no está actualizada ni se aplica en la práctica, entonces es importante actualizarla y documentarse en un entregable que sea visiblemente ubicable; por otra parte, la población investigada considera que sí se cuenta con dicho programa, pero es necesario identificar y definir estrategias organizacionales de la Marca que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

5°. Según el resultado de la encuesta, la Asociación ha considerado buscar nuevos horizontes mercadológicos que estén relacionados a su gestión; y de esta forma llegar a más jóvenes que necesiten ayuda para encontrar un empleo, en ese sentido también, se debe trazar dentro de los objetivos uno que sirva para desarrollar los objetivos mercadológicos de expansión. Existen oportunidades de mejora también en aspectos de comunicación y sus estrategias, presencia de la marca y la propuesta de valor que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de esta.

Según la investigación realizada, cuando se mide el nivel de impacto que han tenido los programas en los jóvenes los resultados son altos, lo cual indica que se están cumpliendo los objetivos y que estos están claramente definidos; además, de tener un enfoque bastante claro, en otro sentido, es decir, al referirnos al problema la empleabilidad, siempre va a ser el Talón de Aquiles en las sociedades en vía de desarrollo, en ese sentido es una clara oportunidad de negocio que debe acompañarse con planes estratégicos acordes.

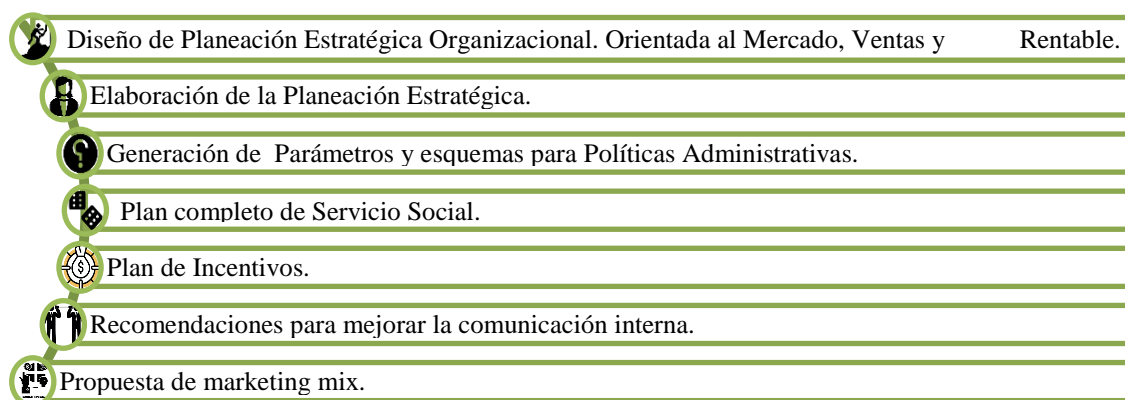
## CAPÍTULO IV: PROPUESTA

En el presente capítulo, se proponen las estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora que posee la Asociación actualmente. Primero, se presenta un esquema de consultoría propuesta que ayudará a comprender como estarán conformadas las estrategias elaboradas; seguidamente se explica el diseño de la planeación estratégica organizacional y su contribución a diferentes áreas de la ONG.

Posteriormente, se expone la planeación estratégica organizacional propuesta para la Marca, se incluye también un esquema propuesto de políticas administrativas; asimismo, se propone un plan completo de servicio social para reclutar pasantes o voluntariados; se incorpora un plan de incentivos propuesto. De igual forma, se realizan recomendaciones para que en el programa se mejore la comunicación interna, y por último se elabora una propuesta de marketing mix.

### 4.1. ESQUEMA DE CONSULTORÍA PARA PROPUESTA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

**Figura 16:** *Esquema de consultoría propuesta para La Asociación Pro Superación Juvenil.*



Fuente: Elaboración propia.

La Asociación Pro Superación Juvenil está en el camino correcto al gestionar con esta iniciativa de consultoría su fortalecimiento y desarrollo, para ello, es oportuno que toda propuesta de solución responda a la necesidad de diseñar variables internas que vinculadas con factores externos propicien estrategias de impacto.

Entre los factores más utilizados e incluyentes son los referentes ajuste del mercado a los recursos y capacidades internas de la Asociación Pro Superación Juvenil, es decir, su microentorno (ver anexo 8) y la capacidad de respuesta frente a la competencia. Estos factores se agruparán en tres dimensiones: estructura organizativa, manejo de la gestión administrativa y accesibilidad al mercado. Para todo ello, hay que tener una ruta a seguir en primer lugar las necesidades identificadas y objetivos claros a

alcanzar, por tanto, es necesario el diseño de la Planeación Estratégica Organizacional y las políticas de gestión empresarial que permitan orientar el rumbo de la Marca.

## **4.2. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

### **4.2.1. PLANEACIÓN ORIENTADA AL MERCADO**

Dado que cada área de la Asociación en el mercado tiene y ha tenido atractivos que ha gozado de diferentes ventajas competitivas (la formación de las habilidades emprendedoras), en ese sentido, la Asociación debe obtener resultados diferenciadores. El primer objetivo del plan estratégico propuesto está orientado al mercado y su propósito *será crear una dirección estratégica y establecer unos objetivos en relación con tres aspectos fundamentales para lograr su participación en el mercado:*

Para ello, es indispensable identificar el impacto de las estrategias en los escenarios siguientes:

- ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a la cuota de mercado y a la ventaja competitiva?

El propósito del plan estratégico para la Marca es contribuir a los resultados especialmente en la cuota de participación en el Mercado. Uno de los objetivos primarios de un plan estratégico de mercado es explicitar en qué medida la participación, las ventas y los beneficios varían con el tiempo, para ello, la Visión será parte del engagement. El plan estratégico prevé aumentar la participación de la Asociación en un mercado creciente, en ese sentido, producirá resultados muy diferentes a otro plan estratégico de mercado, para proteger la participación en un mercado maduro y cada vez más competitivo.

- Crecimiento de las ventas: ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá al crecimiento de las ventas de la empresa?

El propósito de un plan estratégico es proporcionar una dirección estratégica con una base sobre la cual se puedan establecer objetivos de beneficios y una estrategia de marketing mix. Esta etapa, constituye un importante paso del proceso planificador; y requiere un cuidadoso examen del atractivo del mercado. Este paso, permite que las empresas comparen el atractivo relativo de diferentes áreas, sirviéndose de varios criterios que miden su atractivo. Valorar el atractivo de un mercado requiere partir de una sistemática.

- Rentabilidad: ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a los beneficios a corto y largo plazo y al valor percibido por los asociados?



Para realizar una propuesta concreta a la marca se ha desarrollado el siguiente esquema basado en oportunidades de mejora continua:

¿Se podrá superar a la competencia en ventas o entrar al mercado antes que otros? Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento (Thompson, 2012). Cómo manejar cada parte funcional del negocio (las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos). Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Para todo ello, se propone el diseño de un objetivo financiero y estratégico dentro de esta oferta de consultoría.

### **4.3. MODELO PROPUESTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

#### **4.3.1. PROPUESTA DEL MARCO FILOSÓFICO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO NOVEDOSO DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

La Asociación Pro Superación Juvenil nace con el objetivo de lograr la empleabilidad con enfoque de género a la mujer en el área tecnológica, vinculando y articulando al beneficiario con la empresa que ofrece la vacante y esto garantiza que el programa puede ser auto sostenible por la necesidad y colocación de las mujeres en la vida laboral, potenciándoles con sistemas automatizados y tecnológicos, usando así todos los recursos posibles que ayuden al Desarrollo Humano Inclusivo, visibilizando oportunidades de trabajando bajo la innovación y la renovación, con el fin de dar buenas soluciones y donde ganan todas las partes involucradas (Ver anexo 9).

##### **1. Identidad del Programa.**

La Asociación Pro Superación Juvenil es un modelo de negocio con un alto compromiso de brindar satisfacción a sus clientes, es por ello, por lo que su principal labor se enfatiza en ofrecer servicios a mujeres jóvenes de formación en nuevas tecnologías; además, de ayudarles a formar parte de ese mercado laboral a través de vinculación con organizaciones que desean dar la oportunidad de obtener experiencia en el rubro.

Debido a que la organización tiene 3 programas claves en este caso tomamos como modelo el programa Emplea Tech para realizar la identificación del programa, filosofía y planeación estratégica.

Servicios para ofrecer para el programa Emplea Tech:

- ✓ Empleabilidad con equidad.
- ✓ Formación y Desarrollo de Competencias en Nuevas Tecnologías.
- ✓ Inserción Laboral.

**2. Misión:** Significa el qué sé es hoy, entonces lo ideal será transmitir la esencia de su razón de ser: *“crear experiencias que permitan conectar con los clientes en espacios físicos y online, ofreciendo calidad en la formación tecnológica y en la articulación con ofertas laborales, buscando transmitir la mejor imagen a los clientes a través del programa, para insertar ocupacionalmente a mujeres salvadoreñas”.*

**3. Visión:** *“Ser un programa líder del mercado local e internacional de empleabilidad para la mujer, estando siempre a la vanguardia con diferentes requerimientos empresariales tecnológicos que buscan oportunidades laborales para mujeres en la innovación y tecnología, todo ello, de acuerdo con indicadores de impacto del desarrollo humano”.*

#### 4. Valores

- Implicación y trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Superación.
- Ética.
- Diversidad e Integridad.

#### 5. Filosofía

La filosofía de empresa está basada principalmente en formar en tecnologías de la información y de la comunicación a mujeres salvadoreñas entre las edades de 18 a 30 años; además, de articularles con las oportunidades de empleo tecnológico y poder proporcionarles oportunidades de ocupación e inserción laboral real, lo que permitirá generar cambios en sus vidas y las de su familia. Todo lo anterior, se resume en:

- ✓ *“Proporcionar beneficios de impacto a los beneficiarios.”*
- ✓ Renovación constante de la propuesta de valor ofreciendo nuevos programas o programas internacionales tropicalizados a El Salvador.

- ✓ Percepción instantánea de la demanda de mercado laboral.
- ✓ Escuchar y observar a las personas adaptándose a sus necesidades.
- ✓ Velocidad de respuesta.
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Ofrecimientos de servicios online y físicos o presenciales.

## 6. Ética

El código ético es el que sigue toda empresa en su quehacer diario, el hecho de tomar decisiones que implique disyuntivas éticas o no para la gestión de las personas colaboradoras y tener un rol dentro de la sociedad. Es por esta razón, que se vuelve imperativo poseer un código de ética empresarial bajo el cual se basarán todas las acciones, poseer buenas prácticas, no solo permitirá que la empresa resulte atractiva a más y mejores personas colaboradoras, en la que sentirán el deseo de poder crecer haciendo propia la visión y misión de la empresa; además, esto permite que los clientes generen un vínculo de confianza en la organización.

La ética empresarial con la que se regirá este proyecto empresarial estará fundamentada en cuatro ejes principales:

**Integridad:** Este principio está basado en la transparencia y la honestidad en todas las acciones que realiza la empresa, con el objetivo de generar confiabilidad en el ambiente exógeno y endógeno.

**Respeto:** Este principio se basa en el mutuo respeto de personas colaboradoras y clientes, en el fiel cumplimiento de la calidad y lo que se ofrece en todos los servicios; además, ofrecer una compensación y una justificación si algo no está de acuerdo con lo prometido, con el fin de no comprometer la reputación de la empresa.

**Justicia:** Este principio se sustenta en un trato de igualdad y justicia tanto para las personas colaboradoras como también para los clientes.

**Empatía:** Este principio se basa en que todas las organizaciones están fundamentalmente conformadas por personas tanto en su entorno interno como externo, es por esta razón que es importante escuchar sus solicitudes o requerimientos y poder establecer soluciones a través de un diálogo mostrando empatía.

#### **4.4. ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR PERSONAS COLABORADORAS INTERNOS A TRAVÉS DEL SERVICIO SOCIAL**

Si bien el Servicio Social no es la diversificación *per se* de un producto o servicio, se le puede dar el carácter de una diversificación porque constituye una posible fuente nueva de recursos (humanos) y un posible avance en conocimientos, preparando a la organización hacia nuevos horizontes. Obviamente, cuanto menos dependa una empresa de un único producto, menos vulnerables serán sus resultados futuros (Thompson, 2012). La diversificación de mercados es otra forma de conseguir simultáneamente crecimiento de ventas y reducción del riesgo empresarial.

A través de la realización de una manual de servicio social estudiantil, se pretende dar cumplimiento a tres objetivos específicos, que son:

- Realizar actividades que promuevan el mejoramiento social, cultural y económico de la sociedad en forma directa o conjunta con las instituciones de estudio superior fortaleciendo el posicionamiento de la marca en las nuevas generaciones.
- Crear en la Asociación Pro Superación Juvenil un fomento a la diversidad y que los estudiantes tomen conciencia social con la comunidad a la que pertenece.
- Generar aportes académicos de los estudiantes a que realicen su servicio en proyectos afines a la carrera que estudian o de proyección social.

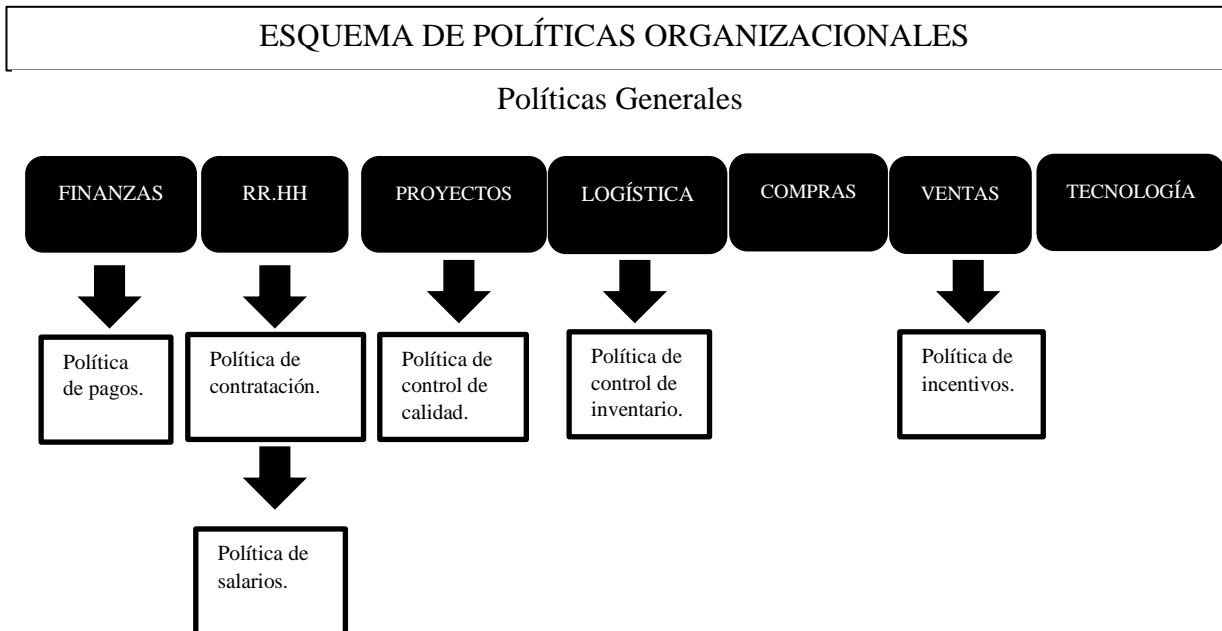
#### **Características y Requisitos del Manual del Servicio Social.**

Los estudiantes podrán realizar su servicio social de forma interna o externa a las Universidades, contribuyendo así al desarrollo sustentable y permanente, para cumplir con la Responsabilidad Social de las Universidades. Entonces una propuesta para esta consultoría será crear un diseño de documentos que permitan construir un perfil para el solicitante por el servicio social (Ver anexo 10).

#### **4.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

A continuación, se presenta el esquema de políticas que se pueden elaborar para la marca (Ver anexo 11).

**Figura 17:** Esquema de políticas organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. PLAN DE REMUNERACIONES

Se adjunta en anexos (anexo 11) un plan de Remuneraciones cuya metodología es resultado de dos premisas fundamentales: una investigación previa y la teoría explicada que propone matrices con resultados.

En el macroentorno de las organizaciones sin fines de lucro se visualiza una constante transformación, para innovar sus procesos y procedimientos, esto es crucial en un momento tan cambiante y que permea el microentorno organizacional ya que busca generar ventajas competitivas sobre el resto de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, lo importante que poseen las organizaciones sin duda es el capital humano. Paralelamente, las necesidades y las expectativas del personal evolucionan, por lo tanto, es necesario generar esquemas de recursos humanos que permitan atraer, retener y mantener el personal adecuado. La remuneración deja de ser un movilizador, busca diseñar una propuesta clara de compensación variable al esquema de desempeño que tiene el personal de la Asociación Pro Superación Juvenil, con el cual las personas colaboradoras se encuentran familiarizados.

Consecuentemente, la retribución variable resulta fácil de entender, respecto a los criterios de premiación, se encuentra estructurada una propuesta que parametriza el cumplimiento versus los resultados alcanzados. Con estas consideraciones más la inclusión de una comunicación adecuada se lograría incorporar el nuevo esquema administrativo.

- a) Sencillo y fácil de entender y seguir. Planteado con los objetivos de la Asociación.
- b) Flexible ya que debe admitir cambios siempre que sea necesario, ajustables a la planificación anual de resultados esperados.
- c) Transparente con los criterios de premiación, por lo que se propone aplicar una socialización.

Estas características se retoman en la propuesta con el propósito de buscar mayor eficiencia y efectividad en la implementación del esquema de remuneración variable. El contenido se resume en categorizar las Remuneraciones por habilidades ya que en este tipo de remuneración tiene como base lo que las personas colaboradoras saben y no los cargos que ocupan. También, se basa en la Remuneración por objetivos la cual se constituye como un instrumento en la que convergen; el desempeño y el rendimiento. Siempre que previamente se encuentren instaurados estos subsistemas. Bonos y Recompensas en el sistema de recompensas la fracción monetaria suma siempre para lograr metas organizacionales y también suman las Recompensas emocionales.

#### **4.7. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

Al realizar el diagnóstico en el capítulo III, se determinó que una de las necesidades del programa es mejorar la comunicación interna entre personas colaboradoras y gerentes; a continuación, se enlistan las sugerencias siguientes (ver anexo 12):

**1. Manual de bienvenida:** Un manual de bienvenida es una forma ideal para dar la bienvenida a un nuevo trabajador que acaba de llegar. Este manual debe contener los objetivos, la normativa interna, los valores de la empresa o el propio organigrama será ideal para agilizar el proceso de adaptación, el marco filosófico. En Anexos se presenta un modelo dinámico e innovador de este manual aplicado a la marca EmpleaTech (ver anexo 12).

**2. Reuniones periódicas:** Es importante que el equipo de Pro Superación Juvenil realice reuniones internas de forma periódica. Es decir, tanto dentro de un mismo grupo como en el conjunto global. Compartir pensamientos, proponer ideas o pedir ayuda es del todo necesario, para impulsar la comunicación interna. Las personas colaboradoras deben conocer el trabajo del resto de equipos y departamentos, para sentirse más implicados en la marca y que se genere un sentimiento de equipo en la organización.

**3. Flexibilizar el contacto entre los equipos o departamentos:** Cualquier tipo de impedimento entre las diferentes áreas de una empresa solo refuerza la creación de grupos apartados y la retención de información relevante. Los procesos necesitan ser más sencillos y rápidos; y, la Asociación ya cuenta con herramientas digitales para la planificación; por lo que la utilización de un software de comunicación interna sería de fácil implementación para la marca.

Asimismo, es importante tener espacios de coworking, estos se configuran con la concepción de que un ambiente laboral menos rígido favorece el intercambio de ideas y de información entre las personas colaboradoras. Abrir un espacio para las conversaciones y hacer que la información fluya de una manera más suelta ayudara a mejorar la comunicación interna.

**4. Actividades fuera del entorno laboral:** Las actividades fuera de la oficina son un gran aliciente entre las personas trabajadoras, ya que el ambiente es mucho más distendido y, por tanto, menos serio. Por lo que, se le recomienda a Pro Superación Juvenil convivencia a través de actividades deportivas o salidas, para fomentar la unión del grupo.

**5. Nuevos canales de comunicación:** Hoy en día, comunicación y digitalización van de la mano. Por consiguiente, para la comunicación interna de una entidad va a ser muy importante emplear estos nuevos canales de comunicación. Como ya se mencionó anteriormente, el programa puede utilizar un software especializado en comunicación interna, en el que sea posible establecer canales de comunicación bidireccionales en la organización; serian de mucha ayuda un blog corporativo o un espacio donde links, teléfonos o emails de interés se encuentren compartidos; como un chat corporativo o un news interactivo.

**6. Diversificación canales:** Para tener una mejor comunicación interna se pueden utilizar varios medios para informar a las personas colaboradoras sobre situaciones del programa. Para los jóvenes que forman parte de la marca es ideal utilizar diversos medios virtuales como los grupos de Whatsapp, con diferentes opciones se garantiza que el mensaje llegue y sea asimilado.

## **4.8. PROPUESTA DE MARKETING MIX**

### **4.8.1. PRODUCTO O SERVICIO**

#### **DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

A continuación, se presenta un listado de los servicios que la marca ofrece actualmente y se realiza una breve descripción de cada uno, para tener una mayor comprensión de los mismos. Los servicios que se ofrecen son diversos y relacionados a las demandas del mercado laboral actual (ver anexo 13):

#### **-Capacitación y desarrollo de habilidades técnicas en el área tecnológica**

**Desarrollo web:** Este es el proceso de crear y mantener un sitio web que sea funcional en internet, a través de diferentes lenguajes de programación, según el modelo y la parte de la página que corresponda. Cada sitio tiene una URL única que lo distingue de los demás en la red informática mundial.

**Cloud computing:** Esta es una tecnología que permite acceso remoto a softwares, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos por medio de Internet, siendo así, una alternativa a la ejecución en una computadora personal o servidor local. En el modelo de nube, no hay necesidad de instalar aplicaciones localmente en computadoras.

**Ciberseguridad:** Es el conjunto de procedimientos y herramientas que se implementan, para proteger la información que se genera y procesa a través de computadoras, servidores, dispositivos móviles, redes y sistemas electrónicos.

**Infraestructura de redes:** Es una parte de la infraestructura de la TI que incluye el hardware, el software, los sistemas y los dispositivos que posibilitan el flujo de los datos en toda la empresa, para conectar a los usuarios, los dispositivos, las aplicaciones y el Internet.

**Programación:** Es la acción de crear programas o aplicaciones a través del desarrollo de un código fuente, que se basa en el conjunto de instrucciones que sigue el ordenador, para ejecutar un programa.

**Programa de Inglés:** La marca cuenta con un programa de formación en el idioma inglés para el trabajo, en coordinación con INSAFORP en modalidad virtual.

**Posicionamiento SEO:** son un conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición y su visibilidad en los motores de búsqueda de los principales navegadores.



**-Vinculación laboral:** El programa cuenta con una unidad de vinculación laboral que ayuda a buscar perfiles relacionados a las habilidades adquiridas dentro del mismo. Además, de coordinar webinar que contribuyan a las jóvenes en la creación de sus hojas de vida y los tips para que esta tenga una mejor presentación; así como, consejos para entrevistas laborales.

#### **4.8.2. PRECIO**

Los cursos que ofrece la marca son 100% gratuitos, realizados en coordinación con INSAFORP. El programa está comprometido en apoyar a la juventud salvadoreña y reducir el porcentaje de desempleo, contribuyendo con capacitaciones para el desarrollo de habilidades técnicas; por lo que es importante recalcar que las mujeres jóvenes es una de las poblaciones más vulnerables y que normalmente no podrían adquirir estos tipos de servicios por el alto valor que puedan tener actualmente dichos cursos.

Por este motivo, en este caso no se puede establecer ningún precio a los cursos impartidos y tampoco se espera obtener ganancias; la ONG persigue un bien social y ha obtenido la ayuda suficiente para llevar a cabo el programa.

#### **4.8.3. PLAZA**

Es necesario que la marca tenga en consideración diversos canales de distribución, para hacer llegar los cursos impartidos a sus clientes. Por lo tanto, ocupan tanto el canal directo como el canal indirecto.

El canal de distribución directo, se utiliza cuando los participantes de los cursos asisten de manera presencial al laboratorio de cómputo que posee la Asociación; además, de impartir clases de forma virtual. El canal de distribución indirecto se emplea cuando el programa enlaza de manera virtual a los participantes con las academias de las cuales forman parte, y que realiza cursos en modalidad virtual.

Ahora bien, se especifica la ubicación de Pro Superación Juvenil a continuación:

- **Localización:** su localización es directamente el lugar o establecimiento de la Asociación, cuenta con su propio espacio donde los jóvenes interesados pueden ir a consultar sobre los diferentes servicios y cursos que ofrecen.
- **Ubicación:** La Asociación se encuentra en 85 Av. Norte y 15 Calle Poniente, #905, Colonia Escalón, San Salvador. Para cualquier consulta sobre los cursos los jóvenes interesados pueden ir al lugar.

- Accesibilidad: el negocio cuenta con una ventaja en cuanto a su accesibilidad en las instalaciones, agradables estéticamente y asequibles.
- Tamaño: cuenta con amplias instalaciones, con parqueo, pero principalmente posee un laboratorio de cómputo en donde los participantes de los cursos pueden practicar lo aprendido.

#### 4.8.4. PROMOCIÓN

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS

Los medios de comunicación utilizados para dar a conocer los servicios que ofrece la marca son los siguientes (ver anexo 13):

Redes Sociales:

- Facebook, Instagram.



Junior Achievement El Salvador



empleatech.sv

Además, se especifica la forma de manejar las redes sociales y publicar contenido:

- Diseño, administración y seguimientos al perfil y fanpage de la marca y sus servicios.
- Diseño y publicación de anuncios pagados por períodos de 7 días con presupuestos definidos, por segmentos y áreas geográficas dos veces por mes cada fin de quincena.

#### 4.9. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS FINANZAS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Se tienen las recomendaciones siguientes, para mejorar las finanzas de la ONG:

1. Elaborar mejores procesos de crédito y cobros: Un departamento de cobros eficiente mejorará su capacidad de recibir a tiempo los pagos de las facturas enviadas a los clientes.
2. Pedir la prolongación de los plazos de pago: Al prolongar el plazo para sus cuentas por pagar, se aumenta el periodo promedio de pago. Pero si se prolonga demasiado dichos plazos, esto podría afectar de manera negativa la relación con los proveedores; además, al incumplir los plazos, se arriesga a convertirse en la cuenta morosa.
3. Obtener financiamiento inteligente y estratégico: Ser estratégico en la facturación y en los cobros es una de las formas más accesibles de mejorar el ciclo de conversión de efectivo.

4. Elaborar un modelo de gestión de riesgos, que contribuya a mitigar los riesgos y a formular estrategias financieras a corto y largo plazo.
5. Análisis de datos cuantitativos cada trimestre para la toma de decisiones financieras: Revisión constante de indicadores clave de rendimiento financiero, como el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión y la rotación de activos. Al medir y mejorar de manera continua el rendimiento financiero, la ONG puede ajustar sus estrategias para maximizar la rentabilidad.
6. Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de servicios más económicos.
7. Identificar ahorros en costos a través de sistemas de costos adecuados, rediseño de procesos de compras para que cuesten menos, sin afectar la calidad del mismo.
8. Incrementar la productividad del personal a través de capacitación, motivación, incentivos, etc. En las tareas del desarrollo de la producción y/o servicio.
9. Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresión, comunicación, etc.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones en relación a los capítulos anteriores.

### **5.1. CONCLUSIONES**

Después de realizar el trabajo de investigación se realizaron una serie de colofones como una forma de dar respuestas conclusivas a las preguntas de investigación sobre lo siguiente:

- Se elaboraron manuales para servicio social que realizan voluntarios y de bienvenida a nuevos empleados ad-hoc para la Asociación Pro Superación Juvenil; en ese sentido, fue viable elaborar una serie de documentos administrativos que solventan directamente una necesidad de sistematización documental identificada como hallazgo en el Diagnóstico Organizacional, también se diseñó y redactó un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las capacidades competitivas de la Organización, en ese orden lógico y sistémico se construyó primeramente La Planeación Estratégica Organizacional se orientó al Mercado, Ventas y finanzas.

- A través de la creación de una Planificación Estratégica Organizacional con enfoque de Mercado se podrán abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión; ya que crear una ruta orientada a objetivos estratégicos es fundamental, para conocer el norte de la organización y poder medir si realmente se está en el camino correcto. Respecto al cuestionamiento sobre si el programa podría abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión también se identificó que en ello repercuten múltiples factores (Políticos, Sociales, Educativos, Culturales y Económicos) que condicionan positiva y negativamente en la Organización sin fines de lucro; por lo tanto, es indispensable hacer un autodiagnóstico cíclico, para medir el impacto de estos factores.
- También, se concluye que en la actualidad la imagen de una Organización se refleja con buena página web que contenga su propuesta de valor. Cuando se comenzó la investigación la página web estaba en construcción, actualmente ya está en funcionamiento y esto genera más certeza sobre los logros y la institucionalidad vinculada a la organización.
- Sobre la factibilidad o posibilidad que los programas cuenten con la suficiente liquidez, para llevar a cabo sus objetivos, esto tiene relación directa con la fórmula de trabajo y la puesta en marcha sobre el compromiso de todo el equipo, claro que esto se dificulta cuando la operatividad no permite la implementación de estrategias, para ello también, se propuso una fórmula de investigación periódica y constante de las necesidades sociales de El Salvador y la tropicalización de programas éxitos en América Latina que respondan a necesidades similares y se diseñaron propuestas documentales y sistemáticas de remuneración por proyecto, esto permitirá más inversión e incentivos que promuevan el retorno financiero.
- Respecto a identificar si los programas poseen el índice de solvencia necesario para continuar con sus objetivos; a través de la aplicación de diferentes herramientas como la entrevista, fue posible clarificar que la operatividad diaria está vinculada a la facilitación de programas financiados por INSAFORP y el alinear todas las políticas administrativas a una estrategia organizacional diseñada para el logro de objetivos es indispensable para orientarse a nuevos mercados o mercados emergentes que permitan la diversificación como ampliamente se ha explicado. Esto aportó importantes y enriquecedores datos cualitativos en la investigación.
- Es posible rediseñar el enfoque de las marcas de la Asociación y sus programas, porque han generado un alto impacto positivo generacional y han contribuido a mejorar las condiciones

actuales de la juventud salvadoreña; es por ello, que la investigación es relevante para que las personas colaboradoras dimensionen las oportunidades de mejoras y las herramientas que necesitan para proporcionar un mejor servicio si las ponen en práctica. Nuevamente, la solución es la diversificación de actividades y la articulación con nuevos clientes para la búsqueda Innovadora en Líneas de Negocios que permitan el crecimiento sostenido de la Asociación.

- Una forma de construcción de equipos es *El Voluntariado*, por ello, se colocó una propuesta para Sistematizar el Voluntariado a través de un Manual, el cual prevé la necesidad de ayudar principalmente a los jóvenes y es visto como una gran apuesta al mundo de la colaboración, en ese sentido se presenta un Manual de Servicio Social para el voluntariado que formula equipos organizados y sistematizados con información relevante que permite presentar propuestas innovadoras y oportunidades de mejora.

Para culminar se invita a reflexionar y seguir profundizando en la construcción de documentos administrativos que sistematicen y permitan construir una Asociación Sin fines de Lucro orientada al mercado de servicios inclusivos dándole continuidad al fortalecimiento del Índice de Desarrollo Humano en El Salvador.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

El equipo de consultoras recomienda lo siguiente:

- A la dirección ejecutiva difundir con el personal de la Asociación el documento en donde se encuentra la planeación estratégica organizacional del programa, es importante para que las personas colaboradoras se sientan identificados con la marca y sumen esfuerzos, para cumplir con los objetivos del programa. Al tener definida una planeación estratégica organizacional facilita la toma de decisiones.
- Se sugiere implementar la estrategia, para conseguir personas colaboradoras internos a través del servicio social, a la cual se anexan documentos propuestos que permiten construir el perfil del solicitante. De esta manera, se hace más fácil realizar un proceso de selección de personal cuando se requiera, puesto que los candidatos ya conocen la forma de realizar el trabajo en el programa.

- Elaborar y documentar las políticas necesarias para el programa, y compartirlas por diferentes medios a sus personas colaboradoras. De manera que dichas políticas guíen a las personas colaboradoras en la toma de decisiones.
- Aplicar el plan de remuneraciones para obtener los mejores resultados en el desempeño del personal, y que contribuya también a la retención de los mismos. Así se evitarán desmotivaciones y realizarán mayores esfuerzos para cumplir con los objetivos del programa.
- Tomar en cuenta las recomendaciones para mejorar la comunicación interna, debido a que fue una de las fallas que el personal identificó dentro del programa.
- Se aconseja ejecutar las acciones propuestas de marketing mix para atraer a más clientes potenciales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A. LIBROS**

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En M. Alles, Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Tamayo, M. T. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Veloso, P. U. (2021). Las Organizaciones no Gubernamentales como factores de desarrollo, reconstrucción y pacificación. *Labor Parlamentaria*, 5.

### **B. OTROS**

- Candid. Learning. (enero de 2023). Obtenido de Learning.candid.org: <https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/definición-de-las-ong-ngo-definition-and-role/>
- EmpleaTech (2023)  
<https://empleatech.es/>
- González, Víctor. “Las Organizaciones no Gubernamentales nueva expresión de la sociedad Salvadoreña.”  
<http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis.pdf> pág.21.
- Junior Achievement El Salvador (s.f.)  
<https://g.co/kgs/PbyxJV>  
[https://m.facebook.com/156409164408956/?locale=es\\_LA](https://m.facebook.com/156409164408956/?locale=es_LA)

- Picas Contreras, J. (2001). El Papel de las Organizaciones no Gubernamentales y la Crisis del Desarrollo. En J. Picas Contreras, El Papel de las Organizaciones no Gubernamentales y la Crisis del Desarrollo. Barcelona: <http://hdl.handle.net/10803/705>.

-Real Academia Española (2019)

<https://www.rae.es/>



## ANEXOS

### ANEXO 1: PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

#### Presupuesto para la elaboración del Trabajo de Graduación

La cobertura económica de la consultoría que se llevará a cabo para la marca es de \$18,317.70, según el detalle que se presenta en este documento, se incluyen los honorarios para las consultoras en relación al total de horas invertidas en el trabajo de graduación; además, se desglosa los recursos que se necesitaran durante todo el proceso desde el anteproyecto. Y se incluye una reserva del 10% para imprevistos que se puedan presentar.

**Tabla 17:** *Presupuesto para la elaboración del Trabajo de Graduación.*

<b>Presupuesto para la elaboración del Trabajo de Graduación</b>				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	TOTAL
Computadora	Equipo	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Impresora	Equipo	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Papelería	Resmas	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Viáticos	Día	60	\$ 20.00	\$ 1,200.00
Internet	Mes	14	\$ 60.00	\$ 840.00
Energía eléctrica	Mes	14	\$ 60.00	\$ 840.00
Otros rubros	-	-		\$ 200.00
Imprevistos	-	-		\$ 712.70
<b>Total de equipos y otros</b>				<b>\$ 6,317.70</b>
<b>Recursos Humano</b>				
Honorarios	Personal	2	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
<b>Total de recursos humanos</b>				<b>\$ 12,000.00</b>
<b>COSTO</b>				<b>\$ 18,317.70</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18:** *Detalle del costo hora-hombre.*

Concepto	Valor
Costo por hora consultora	\$ 10.00
Total de Consultoras	2
Total por hora	\$ 20.00
Horas por día	4
Total por día	\$ 80.00

Fuente: Elaboración propia.

*Se estima una duración del proceso del trabajo de graduación de 150 días en los meses de febrero a septiembre del presente año.*

## Cronograma de Investigación

**Tabla 19:** Cronograma de Investigación.

Nº	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
<b>Elaboración del Marco Referencial</b>																		
1	Breve descripción del sujeto de la investigación			■														
2	Planteamiento del problema y definición del problema			■														
3	Elaboración de la justificación				■													
4	Redacción de preguntas de investigación				■													
5	Cobertura de la investigación					■												
6	Elaboración de objetivos de investigación					■												
7	Definición del universo y muestra					■												
8	Determinar los métodos para recabar información					■												
9	Determinar las variables a investigar					■												
10	Definición de los instrumentos de investigación					■												
11	Elaboración de matriz metodológica de la investigación					■												
12	Elaboración del cronograma de investigación					■												
13	Entrega para revisión por parte de la dirección de la maestría						■											
14	Ajustes del documento						■	■										
15	Revisión y aprobación del capítulo por parte de la dirección de MAECE						■	■										
<b>Elaboración del Marco Teórico Conceptual</b>																		
16	Recopilación de la información bibliográfica							■	■									
17	Revisión bibliográfica							■	■									
18	Elaboración del borrador del capítulo									■								
19	Revisión y aprobación por parte de docente asesor										■							
20	Revisión y aprobación por parte de la dirección de la maestría											■						
21	Realizar correcciones del documento												■					
22	Revisión final de capítulo II por parte de la dirección de la maestría													■				

Nº	Actividades	Junio				Julio				Agosto					Septiembre			
		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
<b>Elaboración de Diagnóstico de la Investigación</b>																		
23	Elaboración de los instrumentos de recolección de información																	
24	Recopilación de la información de campo																	
25	Tabulación, análisis e interpretación de la información																	
26	Elaboración del borrador del capítulo																	
27	Revisión y aprobación por parte de la dirección de la maestría	■																
28	Realizar correcciones del documento		■															
29	Revisión final de capítulo III por parte de la dirección de la maestría		■															
<b>Elaboración de la Propuesta de Investigación</b>																		
30	Elaboración del borrador del capítulo			■	■	■	■											
31	Revisión y aprobación por parte de la dirección de la maestría					■	■											
32	Realizar correcciones del documento					■	■	■										
33	Revisión final de capítulo IV por parte de la dirección de la maestría						■	■										
<b>Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones</b>																		
34	Elaboración de conclusiones y recomendaciones								■	■								
35	Revisión y aprobación por parte de la dirección de la maestría										■	■						
36	Realizar correcciones del documento										■	■	■					
37	Revisión final de capítulo V por parte de la dirección de la maestría													■	■			
38	Revisión final del trabajo de graduación por parte de la dirección														■	■		

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 2: PERFIL INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

**Tabla 20:** *Perfil Institucional de la Asociación Pro Superación Juvenil*

<b>Nombre o Razón Social:</b>	<b>ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL (EMPRESARIOS JUVENILES EL SALVADOR-JUNIOR ACHIEVEMENT Y EMPLEATECH)</b>
<b>Dirección oficinas principales:</b>	85 Av. Norte y 15 Calle Poniente #905 Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador.
<b>Teléfonos Y FAX:</b>	(503) 2263-5354
<b>Dirección de correo electrónico:</b>	<a href="mailto:empresariosjuvenileselsalvador@hotmail.es">empresariosjuvenileselsalvador@hotmail.es</a>
<b>Página web:</b>	EN CONSTRUCCIÓN
<b>Nombre del Director Ejecutivo actual:</b>	Lic. Ricardo Monterroza
<b>Año de fundación:</b>	1977
<b>Visión:</b>	Inspirar y preparar a las nuevas generaciones de segundo, tercer ciclo y educación media de los Centros educativos públicos para su exitosa incorporación a la economía global.
<b>Misión:</b>	Impartir programas educativos empresariales a niña, niño (as) y jóvenes con el propósito de fomentar la cultura emprendedora , generando para aquellos que sean beneficiados herramientas de superación que les permita incorporarlos en la inserción laboral y la auto generación de empleo , permitiendo un mejor futuro lleno de oportunidades alejados de la violencia.
<b>Población objetivo:</b>	NIÑA, NIÑO (AS) Y JÓVENES DE 8 A 20 AÑOS DE EDAD.
<b>TEMAS QUE TRABAJA:</b>	-Valores. -Auto Estima. -Liderazgo. -Habilidades Para La Vida. -Competencias Personales. -Orientación Vocacional. -Educación Financiera. -Emprendedurismo (Planes De Negocio). -Evaluaciones Para Determinar Actitudes Para Ser Empleado Y Emprendedor.
<b>Forma de trabajo:</b>	A través de dinámicas, juegos y bajo el método aprender haciendo se imparten los diferentes módulos de capacitación durante horas clases apoyados por el docente. Se utilizan simuladores y actividades fuera de aula.
<b>Área geográfica que cubre:</b>	14 DEPARTAMENTOS A NIVEL NACIONAL.
<b>Instituciones con las que tiene alianzas:</b>	MINED , INSAFORP , TIMS (empresa colombiana experta en el tema de evaluación) EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO (FUNDACIÓN POMA, FUNDACIÓN SIGMA, TACA, RAZA, ESSO, CHEVRON TEXACO, HSBC, BANCO AGRÍCOLA , ASESUIZA, ENTRE OTRAS ).

Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 3: PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022

**Tabla 21:** *Programas ejecutados por la Asociación Pro Superación Juvenil desde 1977- hasta 2022*

PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022					
Tipo de Programa	Nombre del Programa o Proyecto	Dirigido a:	Duración del Programa	Opciones de ejecución:	Después de su participación en el programa los estudiantes
Programas de niñas, niños	Nuestra Familia: Este programa busca que los alumnos descubran el rol que desempeñan las familias en la economía local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos de 1° grado.</li> <li>• Edad: 6 a 7 años.</li> </ul>	5 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarán qué es una familia y reconocerán cómo viven y trabajan los miembros de una familia.</li> <li>• Explicarán la diferencia entre necesidad y deseo.</li> <li>• Definirán un empleo como un trabajo que necesita realizarse e identificarán los empleos que las personas tienen.</li> <li>• Reconocerán cómo los miembros de la familia dependen de varias empresas para poder cubrir sus necesidades y deseos.</li> <li>• Reconocerán que las familias utilizan el dinero para la satisfacción de sus necesidades y deseos.</li> </ul>
	Nuestra Comunidad: La finalidad de este programa es que los alumnos reconozcan diversas actividades que las personas desarrollan en la comunidad; así como, el rol de las empresas/negocios y el gobierno dentro de esta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos de 2° grado.</li> <li>• Edad: 7 a 8 años.</li> </ul>	5 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocerán una variedad de trabajos en la comunidad y reconocerán cómo la gente vive y trabaja dentro de esta.</li> <li>• Reconocerán los trabajos de la comunidad y comprenderán por qué la recaudación de impuestos es necesaria.</li> <li>• Reconocerán la necesidad de tomar decisiones razonadas y asumirán la responsabilidad de sus propias decisiones.</li> <li>• Identificarán cómo fluye el dinero a través de la economía de una comunidad.</li> </ul>

**PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022**

Tipo de Programa	Nombre del Programa o Proyecto	Dirigido a:	Duración del Programa	Opciones de ejecución:	Después de su participación en el programa los estudiantes
Programas de niñas, niños	<p>Nuestra Ciudad: Busca que los alumnos identifiquen las diferentes zonas en que se divide una ciudad, los tipos de negocios que existen en ella; así como, la variedad de oficios y profesiones que se requieren, para generar desarrollo económico y calidad de vida de sus habitantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos de 3° grado.</li> <li>• Edad: 9 a 10 años.</li> </ul>	5 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenderán información práctica sobre las zonas que se encuentran dentro de una ciudad.</li> <li>• Analizarán la importancia del dinero para una ciudad, por qué las personas pagan impuestos y cómo las personas usan diferentes métodos para pagar bienes y servicios.</li> <li>• Identificarán las contribuciones de las instituciones financieras en una ciudad y cómo ayudan a las empresas y a las personas.</li> </ul>
	<p>Más allá del dinero: El programa busca que los estudiantes aprendan la manera de ganar, compartir, ahorrar y gastar el dinero, creando empresas y realizando trabajos en su tiempo libre para ganar dinero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos de 5° y 6° grado.</li> <li>• Edad: 11 a 12 años.</li> </ul>	6 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenderán a identificar la función del dinero en la vida diaria.</li> <li>• Identificarán la importancia de compartir, ahorrar y gastar sus ingresos personales.</li> <li>• Aprenderán a tomar decisiones como consumidores y administradores de sus finanzas.</li> <li>• Reconocerán las habilidades requeridas, para tomar decisiones y dirigir una empresa.</li> </ul>

**PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022**

Tipo de Programa	Nombre del Programa o Proyecto	Dirigido a:	Duración del Programa	Opciones de ejecución:	Después de su participación en el programa los estudiantes
PROGRAMA DE JÓVENES	<p>Proyecto: Promoviendo la Cultura Emprendedora en Centros Educativos Públicos: con el auspicio del sector privado y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP); es implementado en los centros educativos públicos a nivel nacional sobre la base de un convenio institucional que se tiene con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT).</p>	<p>Estudiantes de educación básica y media de los Centros Educativos Públicos en las tres zonas del país.</p>	<p>Ejecutado ininterrumpidamente desde el año 2004 26 semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<p>Despertaran su espíritu emprendedor, el desarrollo de habilidades y competencias para la vida y el trabajo.</p>
	<p>Socios por un Día: Este programa permite que profesionales experimentados de las empresas patrocinadoras del programa, quienes fungen como voluntarios del programa, se conviertan en facilitadores del proceso de aprendizaje, guiando a los estudiantes. comparten su trayectoria profesional y los retos que han enfrentado para desarrollarse con éxito en el ámbito laboral, con el fin que los jóvenes puedan ampliar sus perspectivas de carrera o profesión, haciendo hincapié en cómo la tecnología ha transformado el mundo corporativo con las ventajas del teletrabajo, y otras oportunidades en la actual era digital.</p>	<p>Estudiantes de instituciones educativas públicas a nivel nacional de entre 15 y 18 años de edad.</p>	<p>Ejecutados desde 1990 tienen como duración entre 17 y 26 semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales.</li> </ul>	<p>Conocerán cómo funciona el mundo del trabajo, potenciando sus competencias y habilidades a través del contacto con profesionales experimentados que se desempeñan en sus áreas de interés. Creación de su Curriculum Vitae, y preparados para una entrevista laboral.</p>

**PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022**

<b>Tipo de Programa</b>	<b>Nombre del Programa o Proyecto</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Duración del Programa</b>	<b>Opciones de ejecución:</b>	<b>Después de su participación en el programa los estudiantes</b>
PROGRAMA DE JÓVENES	<p>Cuentas contigo: Es un programa de finanzas personales en donde el estudiante interactúa con contenidos y actividades que buscan modelar cómo hacer un presupuesto a partir de una situación de vida; así como, brindarle información sobre diferentes instrumentos financieros como los seguros, el crédito y el ahorro.</p> <p>Además, cuenta con una herramienta que le permite elaborar su propio presupuesto; así como, un simulador de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener entre 14 a 20 años.</li> <li>• Ser estudiante de centros educativos públicos, privados, miembros de organizaciones sin fines de lucro, organizaciones juveniles, etc.</li> <li>• Contar con un dispositivo electrónico con acceso a internet.</li> </ul>	Ejecutados desde 1990 tienen como duración entre 17 y 26 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales</li> </ul> Semipresencial.	Lograrán un adecuado bienestar financiero, que les permita a los jóvenes cubrir sus necesidades actuales y a futuro en función de su situación personal.



**PROGRAMAS EJECUTADOS POR LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL DESDE 1977- HASTA 2022**

Tipo de Programa	Nombre del Programa o Proyecto	Dirigido a:	Duración del Programa	Opciones de ejecución:	Después de su participación en el programa los estudiantes
PROGRAMAS DE MUJERES	Mujeres Emprendedoras: Este programa es ejecutado gracias a la alianza regional entre Citi Foundation y Junior Achievement, el cual se ha desarrollado de manera simultánea en 14 países de América Latina. Las mujeres son capacitadas en temáticas tales como: autoestima, desarrollo de empresa, responsabilidad financiera y manejo de presupuestos. Asimismo, como parte de su formación, participan en ferias de emprendimiento donde dan a conocer sus ideas de negocio.	Mujeres entre 18 y 25 años en situaciones de vulnerabilidad.	15 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales Semipresencial.</li> </ul>	Fortalecerán los conocimientos y habilidades de gestión de negocios en mujeres que poseen un emprendimiento, favorecer un espacio colectivo de enseñanza-aprendizaje a partir de las experiencias de las mujeres, para aportar al desarrollo personal de cada una y aportar herramientas metodológicas que faciliten la mejora y el manejo de los negocios de las participantes.
	Aprender a Empezar desde Casa: Entre las temáticas que aborda el programa se encuentran: fundamentos del emprendimiento, desarrollo de ideas de negocio, herramientas para mejorar el modelo y gestión del negocio, uso de herramientas digitales, entre otros.	Mujeres de 18 y 45 años de edad de todo el territorio nacional.	26 semanas.	Se desarrolla de manera virtual, a través de clases en directo con mentores expertos Semipresencial.	Desarrollaran los conocimientos, competencias y habilidades cuando ya están ejecutando una idea de negocio, motivándolas y guiándolas para que puedan mejorar la gestión, el posicionamiento y la permanencia de sus emprendimientos, a través del uso de herramientas de gestión y la adopción de nuevas técnicas, para mejorar su modelo de negocio. Las beneficiarias participan en ferias emprendedoras, en donde tienen la oportunidad de poner en práctica lo aprendido y exponer ante el público los productos y servicios de sus iniciativas.
	Mujer Digital: un programa de capacitación en habilidades técnicas, habilidades para el empleo y para la vida.	Jóvenes entre 18 a 30 años.	15 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial.</li> <li>• A través de plataformas virtuales y Semipresencial.</li> </ul>	Fortalecerán la participación de mujeres en la economía del conocimiento, a partir de estrategias de formación técnica y empleabilidad.

Fuente: Elaboración propia con insumos de APROSJU.

## ANEXO 4: PRESUPUESTO PARA UN PROGRAMA

A continuación, se muestra un ejemplo de presupuesto de operaciones para un programa de la Asociación Pro Superación Juvenil.

**Tabla 22:** Ejemplo de un presupuesto de operaciones.

EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR																				
PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022																				
LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS
<b>1</b>	<b>SALARIOS</b>				21298	21298.03	21298.03	21298.03	21298.03	21298.03	21298.03	21298.03	19048	19048.03	19048.03	19048.03	19048.03	244326.36		
	ADMINISTRACIÓN																			
1.1.	DEN	1	MES/PERSONA		5333															
1.2.	ASISTENTE	1	MES/PERSONA		908															
1.3.	CONTADOR GENERAL	1	MES/PERSONA		1000															
1.4	ASESOR	1	MES/PERSONA		1000															
1.5	JEFE ADMINISTRATIVO	1	MES/PERSONA																	
	GENERALES	1	MES/PERSONA		314															
	UNIDAD ABES																			
1.5	COORDINADOR GENERAL		MES/PERSONA		1587															
1.6	COORDINADOR DE AUTOEMPLO		MES/PERSONA		1276															
1.7	COORDINADOR DE EMPLEO		MES/PERSONA		850															
1.8	COORDINADOR DE BECAS		MES/PERSONA		850															
	UNIDAD INSAFORP																			
1.9	JEFE ZONA CENTRAL		MES/PERSONA		1100															
1.1	OUTSOURSING				250															
1.11	OUTSOURSING				250															
1.12	OUTSOURSING				250															
1.13	JEFE ZONA NORTE		MES/PERSONA		600															
1.14	OUTSOURSING				250															
1.15	OUTSOURSING				250															
1.16	OUTSOURSING				250															
1.17	JEFE ZONA ORIENTAL		MES/PERSONA		760															
1.18	OUTSOURSING				250															
1.19	OUTSOURSING				250															

**EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR**

**PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022**

LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS
<b>1</b>	<b>SALARIOS</b>				<b>21298</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>21298.03</b>	<b>19048</b>	<b>19048.03</b>	<b>19048.03</b>	<b>19048.03</b>	<b>19048.03</b>	<b>244326.36</b>		
<b>1.2</b>																				
<b>1.21</b>	JEFE ZONA OCCIDENTAL		MES/PERSONA		1000															
<b>1.22</b>	JUNIOR				770															
<b>1.23</b>	OUTSOURING				250															
<b>1.24</b>																				
<b>1.25</b>	COORDINADOR DE VOLUNTARIOS		MES/PERSONA		1100															
<b>1.26</b>	COORDINADOR DE TECNOLOGÍA		MES/PERSONA		600															
<b>2</b>	<b>BENEFICIOS</b>				<b>38096.06</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								<b>38096.06</b>	<b>0</b>	
	<b>VACACIONES</b>																			
	DEN		AÑO/PERSONA		5333															
	ASISTENTE		AÑO/PERSONA		908															
	CONTADOR GENERAL		AÑO/PERSONA		1000															
	ASESOR		AÑO/PERSONA		1000															
	JEFE ADMINISTRATIVO		AÑO/PERSONA																	
	GENERALES		AÑO/PERSONA		314															
	UNIDAD ABES																			
	COORDINADOR ABES		AÑO /PERSONA		1587															
	COORDINADOR DE AUTOEMPLEO		AÑO /PERSONA		1276															
	COORDINADOR DE EMPLEO		AÑO /PERSONA		850															
	COORDINADOR DE BECAS		AÑO /PERSONA		850															
	UNIDAD INSAFORP																			
	JEFE DE ZONA CENTRAL		AÑO/PERSONA		1100															
	JEFE DE ZONA NORTE		AÑO/PERSONA		600															
	JEFE DE ZONA ORIENTAL		AÑO/PERSONA		760															
	JEFE DE ZONA OCCIDENTAL		AÑO/PERSONA		1000															
	JUNIOR ZONA OCCIDENTAL		AÑO/PERSONA		770															
	JEFE DE VOLUNTARIOS		AÑO/PERSONA		1100															
	JEFE DE TECNOLOGÍA		AÑO/PERSONA		600															
	<b>AGUINALDOS</b>																			

**EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR**

**PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022**

LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS
	DEN		AÑO/PERSONA		5333															
	ASISTENTE GENERALES		AÑO/PERSONA		908															
	ASESOR		AÑO/PERSONA		1000															
	JEFE ADMINISTRATIVO		AÑO/PERSONA		0															
					314															
	UNIDAD ABES																			
	COORDINADOR		AÑO/PERSONA		1587															
	JEFE DE AUTOEMPLEO		AÑO/PERSONA		1276															
	JEFE DE EMPLEO		AÑO/PERSONA		850															
	JEFE DE BECAS		AÑO/PERSONA		850															
	UNIDAD INSAFORP																			
	JEFE ZONA CENTRAL		AÑO/PERSONA		1100															
	JEFE ZONA NORTE		AÑO/PERSONA		600															
	JEFE ZONA ORIENTAL		AÑO/PERSONA		760															
	JEFE ZONA OCCIDENTAL		AÑO/PERSONA		1000															
	JUNIOR ZONA OCCIDENTAL		AÑO/PERSONA		770															
	JEFE VOLUNTARIOS		AÑO/PERSONA		1100															
	JEFE TECNOLOGÍA		AÑO/PERSONA		600															
<b>3</b>	<b>TRANSPORTES Y VIÁTICOS</b>				1210	910	1210	1210	1210	1210	1210	1210	1210	1210	1210	910	910	13620		
			VISITAS A ZONAS			0	0	0	0	0										0
	UNIDAD ADMINISTRACIÓN				150															
	UNIDAD ABES:																			
	EMPLEO		COMBUSTIBLE/ VIÁTICOS		100															
	BECAS		COMBUSTIBLE/ VIÁTICOS		100															
	UNIDAD INSAFORP:																			
	ZONA CENTRAL		COMBUSTIBLE		230															
	ZONA NORTE		COMBUSTIBLE		230															
	ZONA OCCIDENTAL		COMBUSTIBLE		200															
	ZONA ORIENTAL		COMBUSTIBLE		100															
	VOLUNTARIOS				50															
	TECNOLOGÍA				50															

**EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR**

**PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022**

LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS
<b>4</b>	<b>EQUIPO</b>				<b>4979</b>	<b>4979</b>	<b>4979</b>	<b>4979</b>	<b>4979</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>1879</b>	<b>29969</b>	<b>0</b>	
<b>4.1</b>	<b>UNIDAD ABES</b>		POR EQUIPO																	
	MANTENIMIENTO (TALLER Y LLANTAS)		POR EQUIPO	MENSUAL	370															
	SEGURO		POR EQUIPO	MENSUAL	250															
	CUOTA DE VEHÍCULO		POR EQUIPO	MENSUAL	387															
	UNIDAD INSAFORP		POR EQUIPO																	
<b>4.2</b>	<b>ZONA CENTRAL</b>																			
	MANTENIMIENTO (TALLER Y LLANTAS)		POR EQUIPO	MENSUAL	370															
	SEGURO		POR EQUIPO	MENSUAL	250															
	CUOTA DE VEHÍCULO		POR EQUIPO	MENSUAL	387															
<b>4.3</b>	<b>ZONA NORTE</b>																			
	MANTENIMIENTO (TALLER Y LLANTAS)		POR EQUIPO	MENSUAL	370															
	SEGURO		POR EQUIPO	MENSUAL	250															
	CUOTA DE VEHÍCULO		POR EQUIPO	MENSUAL	387															
<b>4.4</b>	<b>ZONA ORIENTAL</b>																			
	MANTENIMIENTO (TALLER Y LLANTAS)		POR EQUIPO	MENSUAL	370															
	SEGURO		POR EQUIPO	MENSUAL	250															
	CUOTA DE VEHÍCULO		POR EQUIPO	MENSUAL	359															
<b>4.5</b>	<b>ZONA OCCIDENTAL</b>																			
	MANTENIMIENTO (TALLER Y LLANTAS)		POR EQUIPO	MENSUAL	370															
	SEGURO		POR EQUIPO	MENSUAL	250															
	CUOTA DE VEHÍCULO		POR EQUIPO	MENSUAL	359															
<b>5</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA</b>				<b>1050</b>	<b>550</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>1050</b>	<b>550</b>	<b>1050</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>10600</b>	<b>0</b>	
	ADMINISTRACIÓN																			
	Unidad ABES																			
	AUTOEMPLEO			MENSUAL	100															
	EMPLEO			MENSUAL	100															
	BECAS			MENSUAL	100															
	UNIDAD INSAFORP																			
	ZONA CENTRAL			MENSUAL	150															
	ZONA NORTE			MENSUAL	150															
	ZONA ORIENTAL			MENSUAL	150															
	ZONA OCCIDENTAL			MENSUAL	150															
	VOLUNTARIADO				100															
	TECNOLOGÍA				50															
5.1.								0	0	0										0

**EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR**

**PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022**

LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS	
<b>6</b>	<b>TALLERES/CAPACITACIONES</b>				-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
	DEUDA ALGIER		POR PARTICIPANTE																		
	UNIDAD ABES (MATERIAL DIDÁCTICO)		POR PARTICIPANTE																		
	AUTO EMPLEO																				
	EMPLEO																				
	BECAS																				
	UNIDAD INSAFORP (MATERIAL DIDÁCTICO)																				
	ZONA CENTRAL 26196	55918	POR KIT/POR PROGRAMAS	ANUAL																	
	ZONA NORTE																				
	ZONA ORIENTAL 10527	22752	POR KIT/POR PROGRAMAS	ANUAL																	
	ZONA OCCIDENTAL 9859	31822	POR KIT/POR PROGRAMAS	ANUAL																	
	VOLUNTARIADO																				
	TECNOLOGÍA																				
					0	0	0	0	0	0										0	
<b>7</b>	<b>CONSULTORES/ ASESORES</b>				0	0	0	0	0	0										0	
					0	0	0	0	0	0										0	
					0	0	0	0	0	0										0	
					0	0	0	0	0	0										0	
<b>8</b>	<b>OTROS COSTOS DIRECTOS</b>				250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250			2250			
	ADMINISTRACIÓN	1250	POR PROYECTO	0.02																	
	REUNIÓN MINED E INSAFORP		POR EVENTO		50															0	
	UNIDAD ABES (CAPACITACIÓN)				50															0	
	DOCENTES Y JÓVENES		POR EVENTO		0															0	
	AUTOEMPLEO																				
	EMPLEO																				
	BECAS																				
	UNIDAD INSAFORP		POR EVENTO		150																
	ZONA CENTRAL																				
	ZONA NORTE																				
	ZONA ORIENTAL																				
	ZONA OCCIDENTAL																				
	VOLUNTARIADO		POR EVENTO																		
	TECNOLOGÍA		POR EVENTO																		
8.5.					0	0	0	0	0	0										0	
	<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>					2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	2581.83	33563.83		

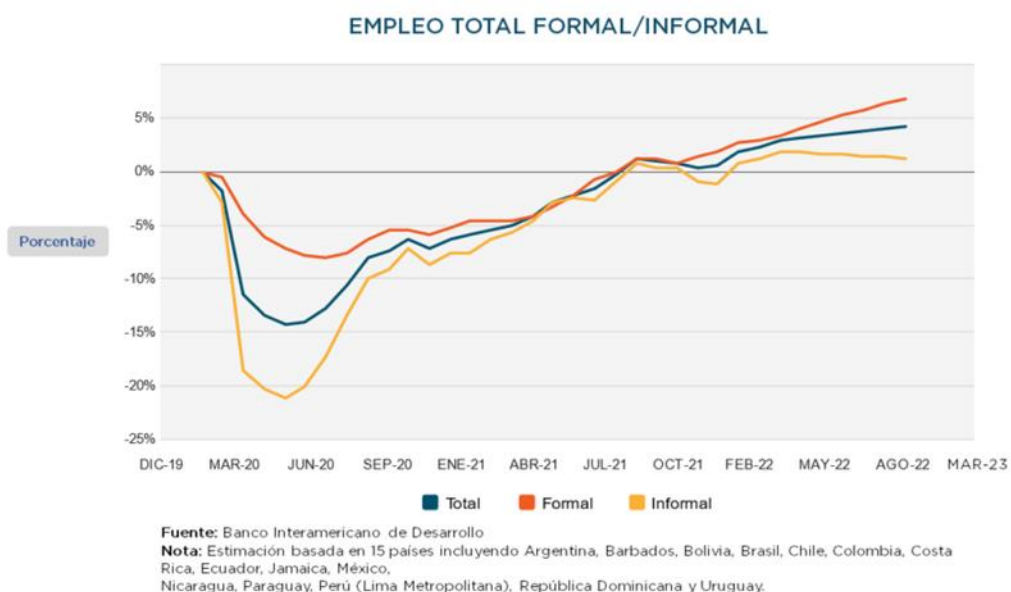
EMPRESARIOS JUVENILES DE EL SALVADOR																				
PRESUPUESTO DE OPERACIONES 2022																				
LÍNEA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL	TOTAL	INGRESOS
9	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				2,581.83															0
	TELÉFONOS (FIJOS Y CELULARES)	1		MENSUAL	500.00															
	ENERGÍA ELÉCTRICA			MENSUAL	340.00															
	AGUA	5		MENSUAL	166.00															
	ALQUILER DE LOCAL			MENSUAL	1,000.00															
	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES			MENSUAL	100															
	MATERIAL DE LIMPIEZA			MENSUAL	130															
	AUDITORÍA EXTERNA			MENSUAL	183															
	MANTENIMIENTO FOTOCOPIADORA			MENSUAL	62.50															
	PAPELERÍA			MENSUAL	100															
	<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>																			
	<b>GRAN TOTAL</b>																		361825.25	

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 5: EL MERCADO LABORAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN DATOS

- Empleo total 2020-2022: +9 millones de empleos / + 4%
- Empleo formal 2020-2022: + 7%
- Empleo informal 2020-2022: + 1%
- Tasa de desempleo promedio: 8%

**Figura 18:** *Empleo total formal/informal*



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo.

Algunos datos de nuestro Observatorio Laboral sobre pérdidas y recuperación de empleo total por países en 2023, respecto a febrero de 2020, son los siguientes:

- Argentina: + 682.000 empleos.
- Barbados: + 800 empleos.
- Bolivia: + 657.000 empleos.
- Brasil: + 5 millones de empleos.
- Chile: – 98.000 empleos.
- Colombia: + 453.000 empleos.
- Costa Rica: – 43.000 empleos.
- Ecuador: + 303.000 empleos.
- El Salvador: + 72.000 empleos (datos empleo formal).
- Jamaica: – 5.000 empleos.



- México: + 2,5 millones de empleos.
- Nicaragua: – 168 000 empleos.
- Paraguay: + 59 000 empleos.
- Perú (Lima, zona metropolitana): + 87.000 empleos.
- República Dominicana: – 83.000 empleos.
- Uruguay: + 56.000 empleos.

Porcentajes de crecimiento del empleo en febrero 2023 con respecto a febrero de 2020:

**Figura 19:** *Porcentajes de crecimiento del empleo en febrero 2023 con respecto a febrero de 2020*



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo.

## ANEXO 6: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA ORGANIZACIÓN.

**Objetivo:** Conocer la opinión de las personas colaboradoras de la marca sobre las oportunidades de mejora, y aspectos administrativos, mercadológicos y financieros del programa.

#### Datos Generales:

a. Edad (Años):

b. Género:

c. Nivel de Escolaridad:

Menos de 25

De 25 a 40

De 41 a 60

Mayor de 60

Masculino

Femenino

Educación Básica

Educación Media

Educación Superior

d. Profesión u oficio: \_\_\_\_\_ e. Ocupación: \_\_\_\_\_

f. Tiempo de permanencia en el programa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** El presente instrumento de recolección de información contiene preguntas en las cuales se le pide de favor marcar con una X; además, complementar con base a su conocimiento y experiencia cuando sea necesario.

1. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?

---

---

2. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta los programas?

---

---

3. ¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente el programa hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Sí  No

4. ¿La Asociación tiene una estructura de organización administrativa definida?

Sí  No

5. ¿La estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Sí  No

6. ¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la ONG?

Sí  No

7. ¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?

Sí  No

8. ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?

Sí  No

9. ¿La Asociación cuenta con un marco filosófico definido?

Sí  No

10. ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

Sí  No

11. ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

Sí  No

12. ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?

Sí  No

13. ¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?

---

---

14. ¿La ONG cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano?

Sí  No

15. ¿La ONG cuenta con un programa de Prestaciones, Incentivos y Beneficios que retengan el talento humano?

Sí  No

16. ¿A través de qué mecanismos le dieron a conocer las funciones de su puesto en la ONG?

---

---

17. ¿Se ha considerado que la ONG busque nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

Sí  No

18. ¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?

Sí  No

19. ¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee un plan de Marketing?

Sí  No

20. ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica de la Asociación?

---

---

21. ¿Cuáles son los objetivos financieros que tiene la ONG a largo plazo?

---

---

22. ¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?

Alto  Medio  Bajo

23. ¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la marca para los jóvenes?

---

---

24. ¿Qué recomendaría ud para mejorar los programas de la ONG?

---

---



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS VOLUNTARIOS Y PASANTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los voluntarios y pasantes de la marca sobre las oportunidades de mejora, y aspectos administrativos del programa.

**Datos Generales:**

a. Edad (Años):

b. Género:

c. Nivel de Escolaridad:

Menos de 25

De 25 a 40

De 41 a 60

Mayor de 60

Masculino

Femenino

Educación Básica

Educación Media

Educación Superior

d. Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

e. Tiempo de permanencia en los programas: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** El presente instrumento de recolección de información contiene preguntas en las cuales se le pide de favor marcar con una X; además, complementar con base a su conocimiento y experiencia cuando sea necesario.

1. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?

---

---

2. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta los programas?

---

---

3. ¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente la ONG hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Sí  No

4. ¿La ONG tiene una estructura de organización administrativa definida?

Sí  No

5. ¿La estructura de organización administrativa que tiene actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Sí  No

6. ¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la Asociación?

Sí  No

7. ¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?

Sí  No

8. ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?

Sí  No

9. ¿La ONG cuenta con un marco filosófico definido?

Sí  No

10. ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

Sí  No

11. ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

Sí  No

12. ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?

Sí  No

13. ¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?

---

---

14. ¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la ONG?

Sí  No

15. ¿La Asociación posee un plan de Marketing?

Sí  No

16. ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica del programa?

---

---

17. ¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?

Alto  Medio  Bajo

18. ¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la ONG para los jóvenes?

---

---

19. ¿Qué recomendaría ud para mejorar los programas?

---

---



## ANEXO 7: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIOS.

### TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA ORGANIZACIÓN.

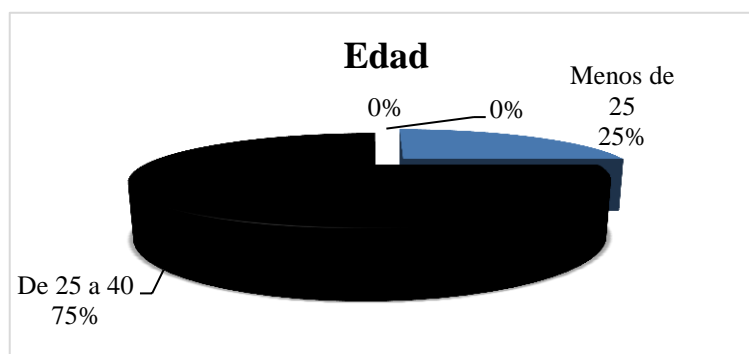
#### Datos Generales:

##### a. Edad (Años)

**Tabla 23:** *Edad de las personas colaboradoras.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	4	25%
De 25 a 40	12	75%
De 41 a 60	0	0%
Mayor de 60	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 1**



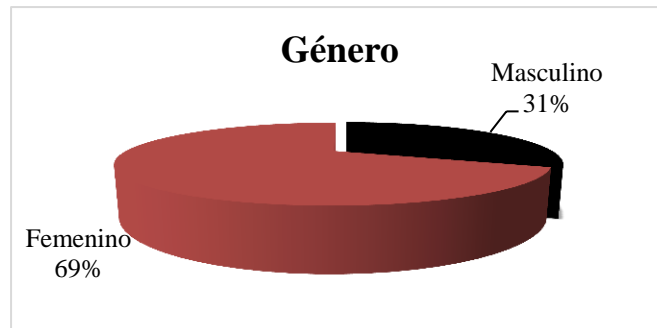
**Interpretación:** Un porcentaje reducido de la población encuestada son menores de 25 años; y la mayor parte se encuentra en el rango de 25 a 40 años, esto significa que la ONG apoya a la juventud en cuanto a la experiencia y desarrolla sus capacidades en el ámbito laboral. Según lo conversado con el Director de la marca muchos de las personas colaboradoras fueron seleccionados desde el momento en que se inscribieron en diferentes capacitaciones que ofrece la organización.

##### b. Género

**Tabla 24:** *Género de las personas colaboradoras.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	5	31%
Femenino	11	69%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 2**



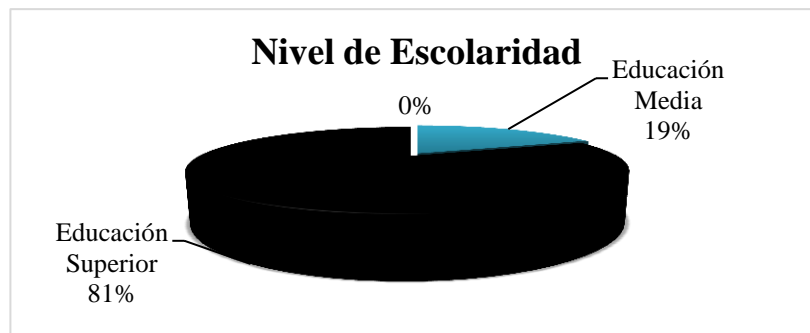
**Interpretación:** La población encuestada en su mayor parte son del género femenino y una pequeña parte de esta es masculino.

### c. Nivel de Escolaridad

**Tabla 25:** Nivel de escolaridad de las personas colaboradoras.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	0	0%
Educación Media	3	19%
Educación Superior	13	81%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 3**



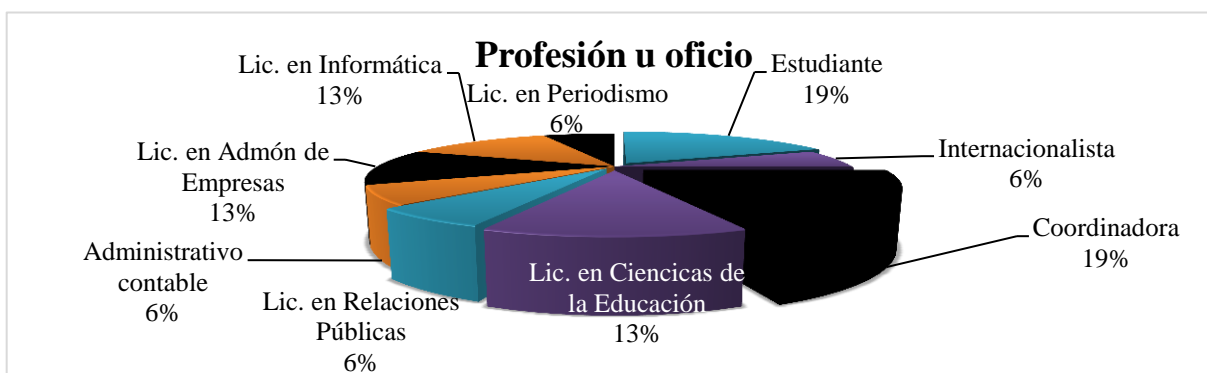
**Interpretación:** el nivel de escolaridad que se refleja en las personas colaboradoras es el de educación superior, estos pueden ser graduados, egresados o estudiantes; y una mínima parte se ha quedado a nivel de educación media.

#### d. Profesión u oficio

**Tabla 26:** Profesión u oficio de las personas colaboradoras.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Coordinadora	3	19%
Internacionalista	1	6%
Estudiante	3	19%
Lic. En Ciencias de la educación	2	13%
Lic. en Periodismo	1	6%
Lic. en Relaciones Públicas	1	6%
Lic. En Administración de Empresas	2	13%
Lic. En Informática	2	13%
Administrativo contable	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 4**



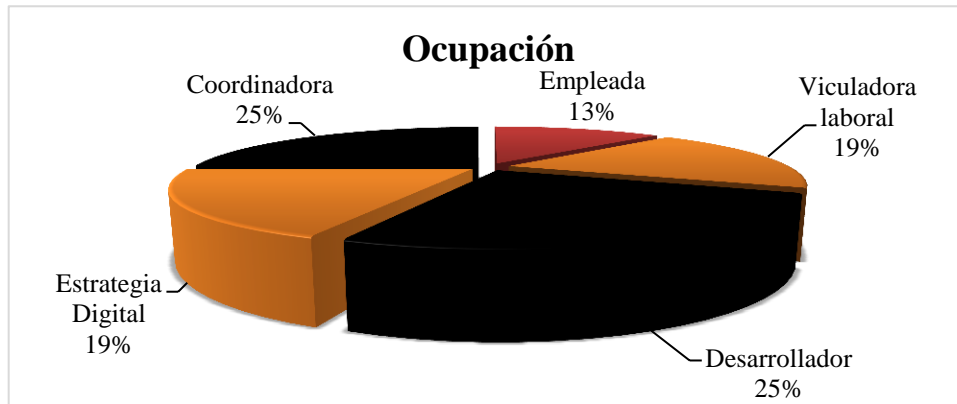
**Interpretación:** El programa cuenta con personas colaboradoras de diversas profesiones y ocupaciones que pueden ayudar a que la marca tenga éxito en cuanto al logro de sus objetivos. Asimismo, la organización se encarga de que todos se continúen capacitando en diferentes áreas que para poder ofrecer a los jóvenes una amplia variedad de servicios.

#### e. Ocupación

**Tabla 27:** Ocupación de las personas colaboradoras.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Empleada	2	13%
Vinculadora laboral	3	19%
Desarrollador	4	25%
Estrategia Digital	3	19%
Coordinadora	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 5



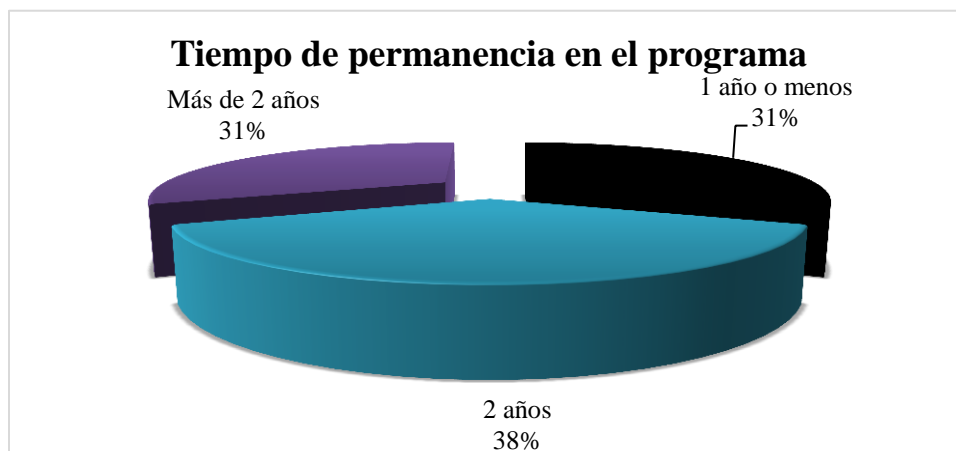
**Interpretación:** La marca posee talento humano con diversas ocupaciones que responden a las necesidades de los jóvenes que ayudan a la inserción en el ámbito laboral tecnológico; entre estas ocupaciones se pueden mencionar: vinculadores laborales, desarrolladores que colaboran en las capacitaciones, estrategias digitales, y coordinadores.

**f. Tiempo de permanencia en el programa**

**Tabla 28:** *Tiempo de permanencia en el programa.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 año o menos	5	31%
2 años	6	38%
Más de 2 años	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 6



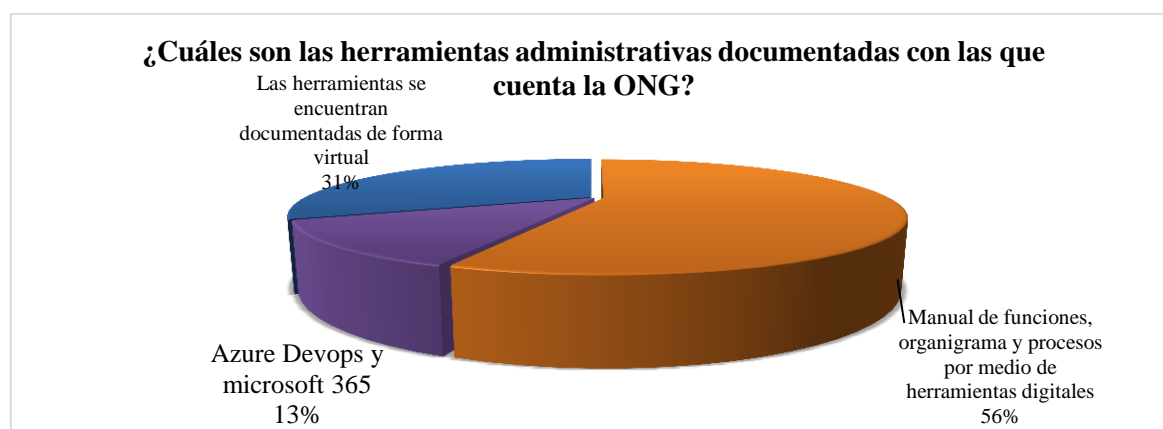
**Interpretación:** El tiempo de permanencia de las personas colaboradoras en el programa en su mayor parte ha sido de 2 años, y las otras partes se dividen igualmente en más de 2 años, y 1 año o menos. Lo que significa que poseen bastante experiencia en el rubro.

**1. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?**

**Tabla 29:** Herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones, organigrama y procesos por medio de herramientas digitales	9	56%
Las herramientas se encuentran documentadas de forma virtual	2	13%
Azure Devops y microsoft 365	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 7**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

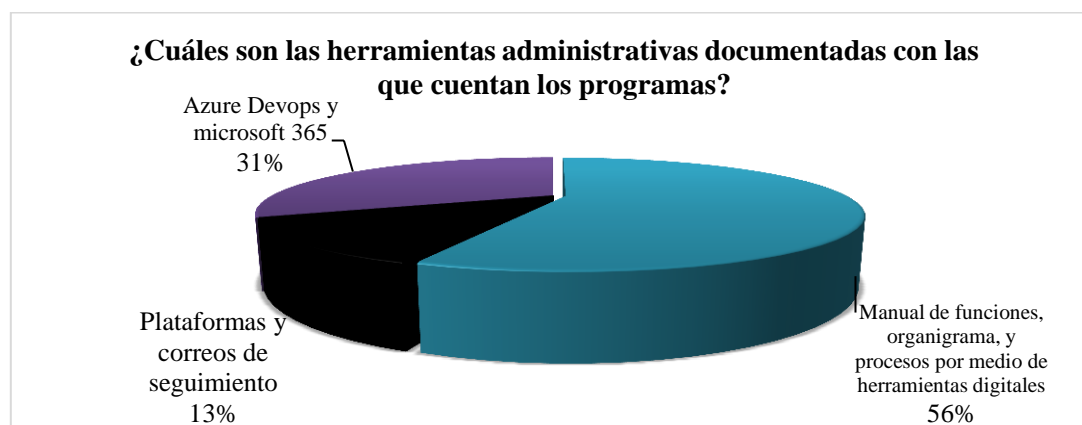
**Interpretación:** Las personas colaboradoras mencionaron que poseen herramientas digitales como Azure Devops y microsoft 365, las cuales se utilizan para la planificación y presentación de sus programas y proyectos. La mayor parte de encuestados también expresaron que cuentan con un manual de funciones y organigrama documentados.

**2. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuentan los programas?**

**Tabla 30:** *Herramientas administrativas documentadas con las que cuentan los programas.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones, organigrama y procesos por medio de herramientas digitales	9	56%
Plataformas y correos de seguimiento	2	13%
Azure Devops y microsoft 365	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 8**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

**Interpretación:** La mayor parte de las personas colaboradoras aseguran que el programa cuenta con un manual de funciones, organigrama, y procesos por medio de herramientas digitales; además, expresaron que poseen herramientas digitales tales como Azure Devops y microsoft 365, plataformas y correos de seguimiento.

3. ¿Las herramientas administrativas con las que cuentan actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

**Tabla 31:** ¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente el programa hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 9**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

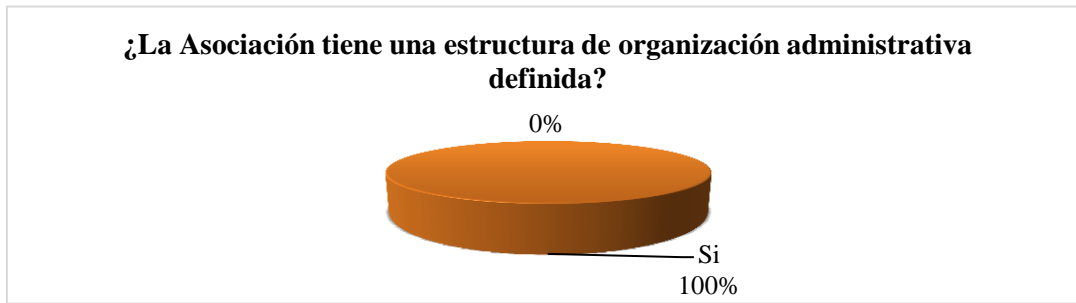
**Interpretación:** el total de los encuestados afirman que las herramientas con las que cuentan actualmente los programas hace eficiente los procesos administrativos, los procesos de seguimiento y el impacto de los programas; se relaciona con la pregunta anterior porque se mencionó que estas herramientas eran digitales, y solo cuentan con un manual de funciones mas no de procedimientos.

4. ¿La Asociación tiene una estructura de organización administrativa definida?

**Tabla 32:** ¿La Asociación tiene una estructura de organización administrativa definida?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 10



**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

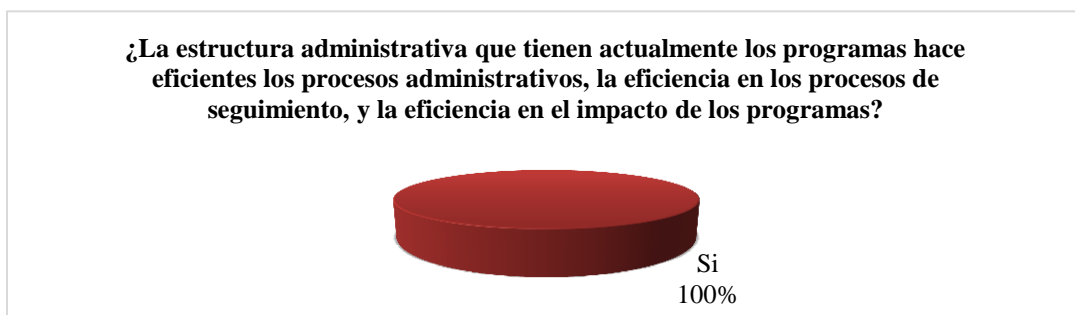
**Interpretación:** La respuesta de todos los jóvenes que forman parte de los programas fue positiva, la estructura organizativa ayuda a definir cada puesto y las actividades del mismo; y cuentan con su propio organigrama y área de trabajo, pero no cuenta con departamentos o divisiones físicas en cada coordinación según lo observado por las consultoras en la ONG.

**5. ¿La estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?**

**Tabla 33:** ¿La estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 11





**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

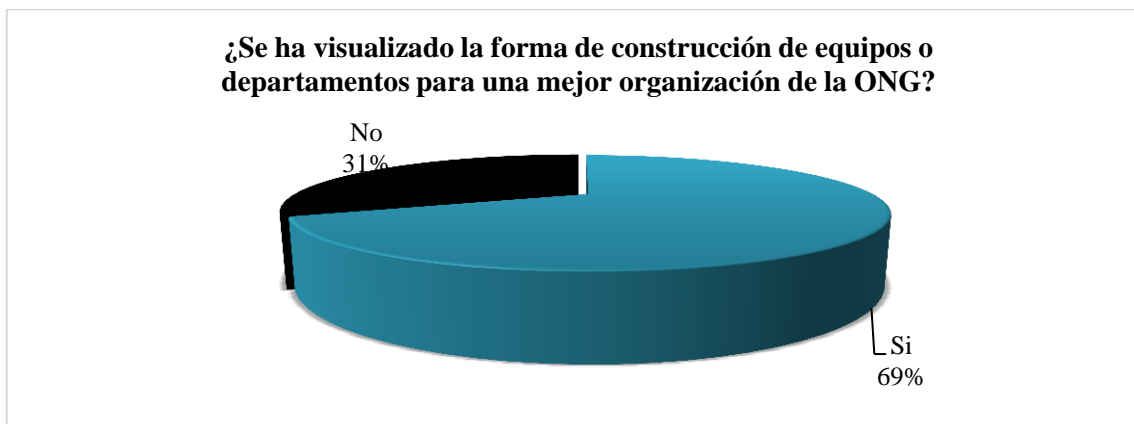
**Interpretación:** La estructura organizativa administrativa con la cual cuenta la marca actualmente hace eficiente los procesos administrativos, los procesos de seguimiento y de impacto de los programas según la encuesta realizada, debido a que ayuda a definir cada puesto y las actividades del mismo conforme a lo observado por las consultoras y a lo conversado con el Director de los programas. Pero aun así puede considerar la construcción de departamentos.

**6. ¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la ONG?**

**Tabla 34:** ¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la ONG?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	69%
No	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 12**



**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

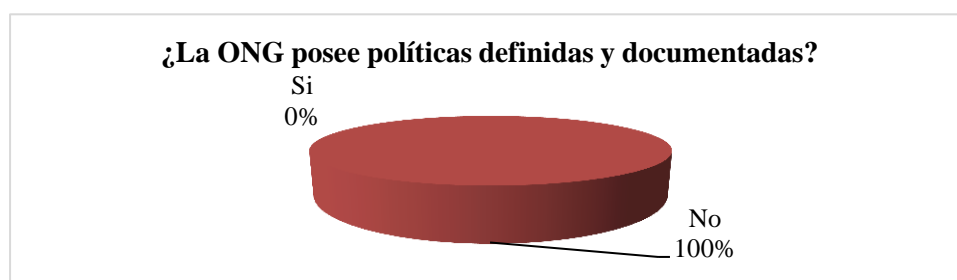
**Interpretación:** La mayor parte de la población encuestada respondió que efectivamente se ha considerado la construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la marca, esto puede suceder para una mejor identificación de los programas que posee la ONG.

### 7. ¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?

**Tabla 35:** ¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 13**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

**Interpretación:** Según esta pregunta y su respuesta negativa, se puede comprender que la marca utiliza las políticas que posee la ONG. Por lo cual es viable elaborar y documentar las políticas para los programas.

### 8. ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?

**Tabla 36:** ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 14



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

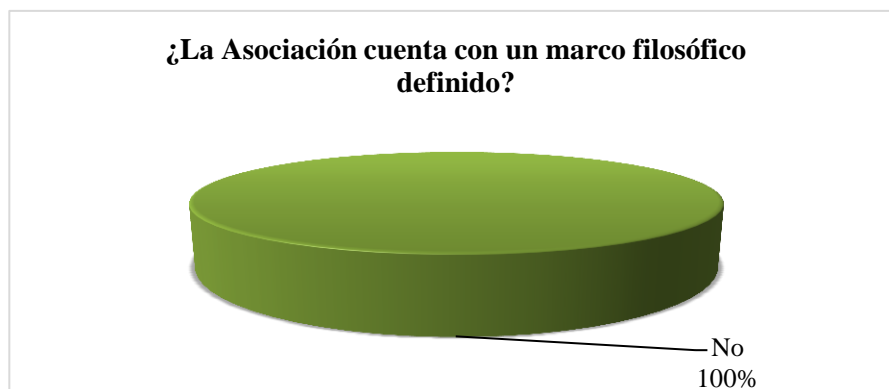
**Interpretación:** Como se observó en la pregunta anterior, la marca no posee políticas que los guíen en la toma de decisiones; por lo tanto, es imprescindible proponer y documentar las políticas necesarias para la correcta orientación de las personas colaboradoras del programa.

#### 9. ¿La Asociación cuenta con un marco filosófico definido?

Tabla 37: ¿La Asociación cuenta con un marco filosófico definido?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 15



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo 1:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

**Objetivo 2:** Definir el marco filosófico y estructura organizativa de la ONG que guie la toma de decisiones de la misma.

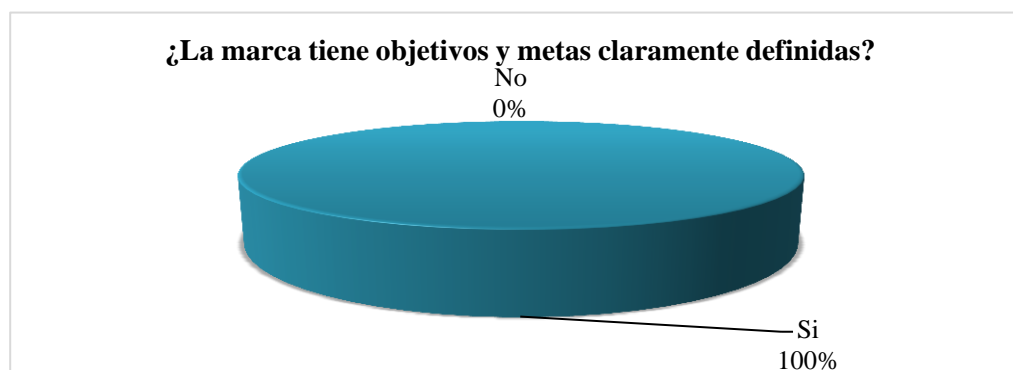
**Interpretación:** De acuerdo al resultado de la encuesta la marca no posee un marco filosófico, esto puede ser debido a que es nueva y emplean el de la ONG.

#### 10. ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

**Tabla 38:** ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 16**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

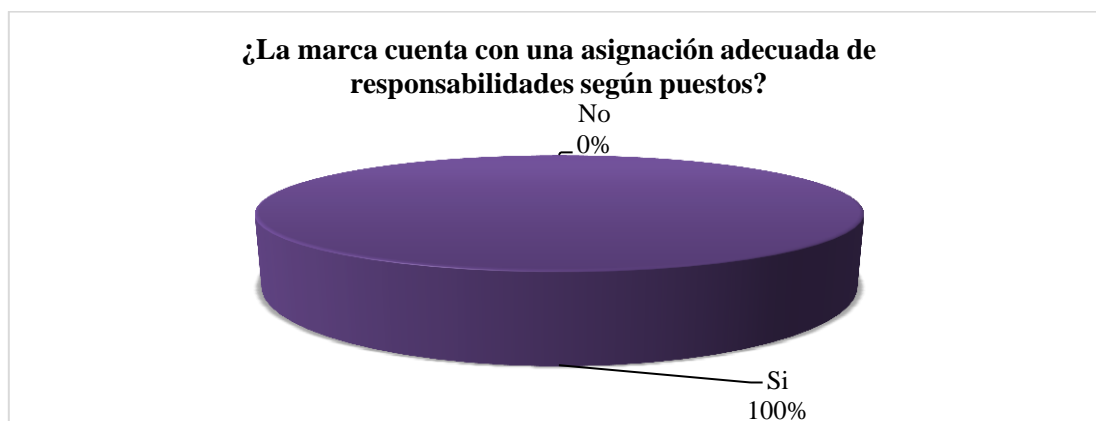
**Interpretación:** Las personas colaboradoras del programa afirmaron que poseen objetivos y metas claramente definidas, de esta manera es más fácil identificar y diseñar el enfoque para la marca.

## 11. ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

**Tabla 39:** ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 17**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

**Pregunta de investigación 2:** ¿Es viable elaborar un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las capacidades competitivas de la Organización?

**Objetivo 2:** Proponer un Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.

**Interpretación:** La respuesta a si la marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos fue afirmativa, y se relaciona con la segunda pregunta de este cuestionario ya que se confirmó que poseen un manual de funciones.

**12. ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?**

**Tabla 40:** ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 18**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

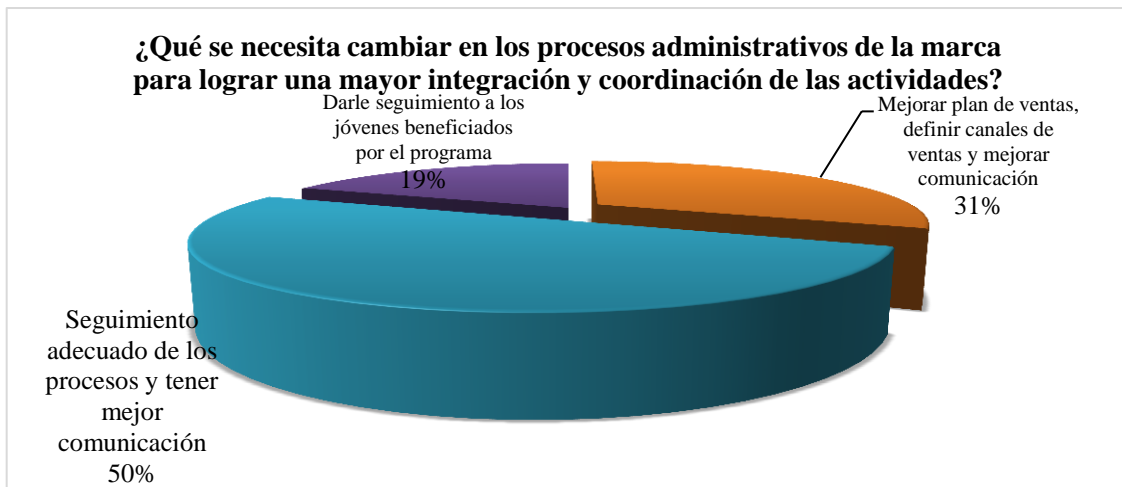
**Interpretación:** Según la encuesta realizada las personas colaboradoras confirmaron que cuentan con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor; y utilizan herramientas de planificación de acuerdo a lo contestado en la pregunta dos, por lo que está documentado de forma virtual.

**13. ¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?**

**Tabla 41:** *¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar plan de ventas, definir canales de ventas y mejor comunicación interna/externa	5	31%
Seguimiento adecuado de los procesos y tener mejor comunicación	8	50%
Darle seguimiento a los jóvenes beneficiados por el programa	3	19%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 19**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

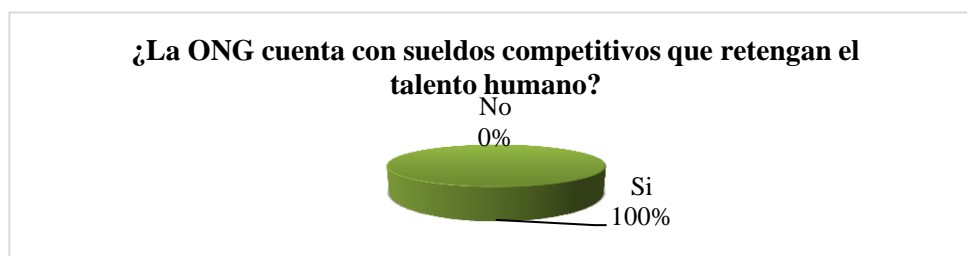
**Interpretación:** Las personas colaboradoras mencionaron que los procesos administrativos que se necesitan cambiar para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades es darle un seguimiento adecuado a los procesos y tener mejor comunicación, otro aspecto importante a mejorar es el plan de ventas, y definir los canales de ventas. Por lo que sería necesario elaborar manuales de procedimientos.

#### 14. ¿La ONG cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano?

**Tabla 42:** ¿La ONG cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 20**



**Pregunta de investigación:** ¿Es viable elaborar un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las capacidades competitivas de la Organización?

**Objetivo:** Proponer un Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.

**Interpretación:** Se corrobora que la marca si cuenta con sueldos competitivos que retengan el talento humano. Aun así, se puede proponer un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las condiciones de las personas colaboradoras.

#### 15. ¿La ONG cuenta con un programa de Prestaciones, Incentivos y Beneficios que retengan el talento humano?

**Tabla 43:** ¿La ONG cuenta con un programa de Prestaciones, Incentivos y Beneficios que retengan el talento humano?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	31%
No	9	56%
No respondió	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



Gráfica n° 21



**Pregunta de investigación:** ¿Es viable elaborar un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las capacidades competitivas de la Organización?

**Objetivo:** Proponer un Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.

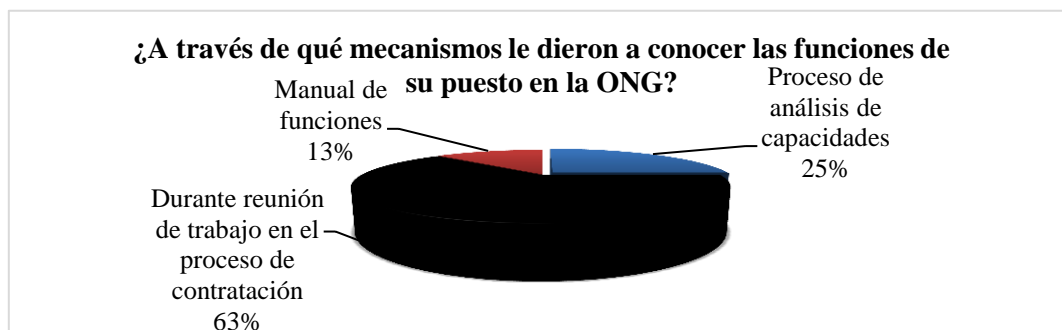
**Interpretación:** Se tiene opiniones divididas en cuanto a esta pregunta, pero la mayor parte de las personas colaboradoras consideran que la marca no cuenta con un programa de prestaciones, incentivos y beneficios que retengan el talento humano o puede ser que desconozcan esa información; otra parte de la población considera que si se cuenta con dicho programa.

#### 16. ¿A través de qué mecanismos le dieron a conocer las funciones de su puesto en la ONG?

Tabla 44: ¿A través de qué mecanismos le dieron a conocer las funciones de su puesto en la ONG?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de análisis de capacidades	4	25%
Durante una reunión en el proceso de contratación	10	63%
Manual de funciones	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 22



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

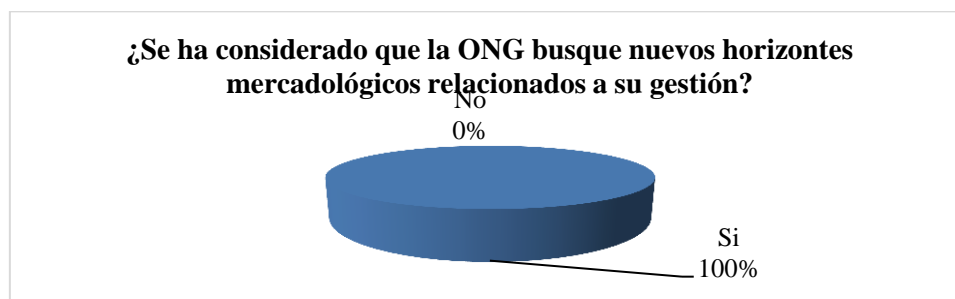
**Interpretación:** el principal mecanismo que la marca utiliza para dar a conocer las funciones de los puestos es a través de una reunión en el proceso de contratación, es segundo mecanismo es un proceso de análisis de capacidades, y una mínima parte de la población afirmo haber leído el manual de funciones.

**17. ¿Se ha considerado que la ONG busque nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?**

**Tabla 45:** ¿Se ha considerado que la ONG busque nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 23**



**Pregunta de investigación:** ¿Podría la ONG abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

**Objetivo:** Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

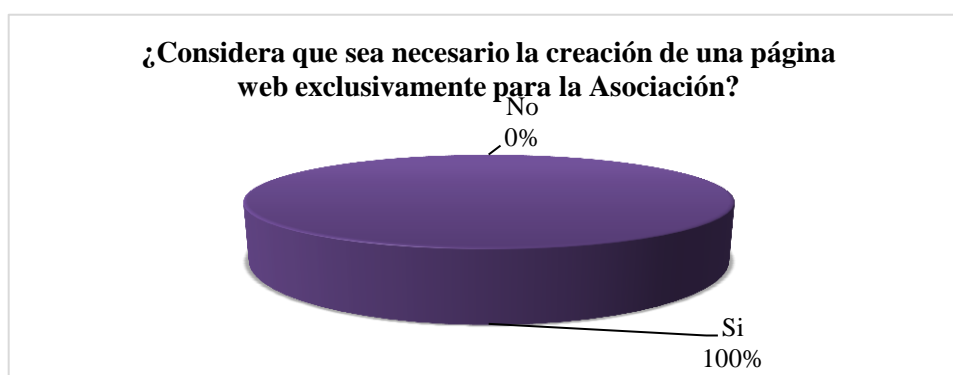
**Interpretación:** Según el resultado de la encuesta el programa si ha considerado buscar nuevos horizontes mercadológicos que estén relacionados a su gestión; y de esta forma llegar a más jóvenes que necesiten ayuda para encontrar un empleo.

**18. ¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?**

**Tabla 46:** *¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 24**



**Pregunta de investigación:** ¿Es necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?

**Objetivo:** Analizar si la creación de una página web para la ONG es factible y fortalecería su gestión mercadológica.

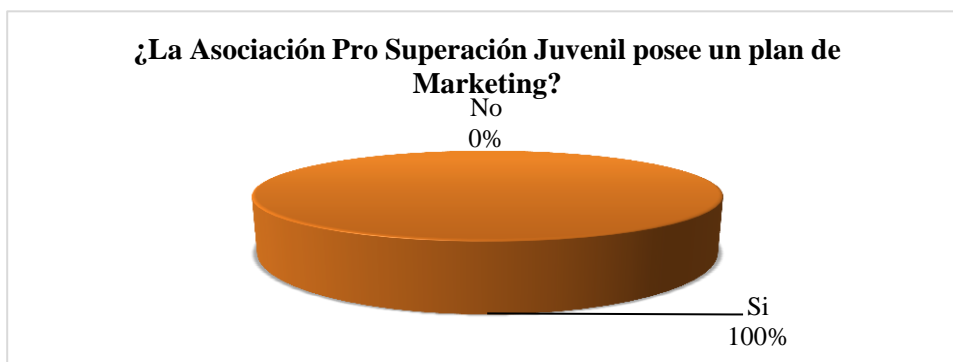
**Interpretación:** todas las personas colaboradoras confirmaron que, si es necesaria una página web exclusivamente para la Asociación, esto ayudará a no confundir los objetivos o servicios que los programas ofrecen.

**19. ¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee un plan de Marketing?**

**Tabla 47:** *¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee un plan de Marketing?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 25



**Pregunta de investigación:** ¿Podría la ONG abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

**Objetivo:** Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

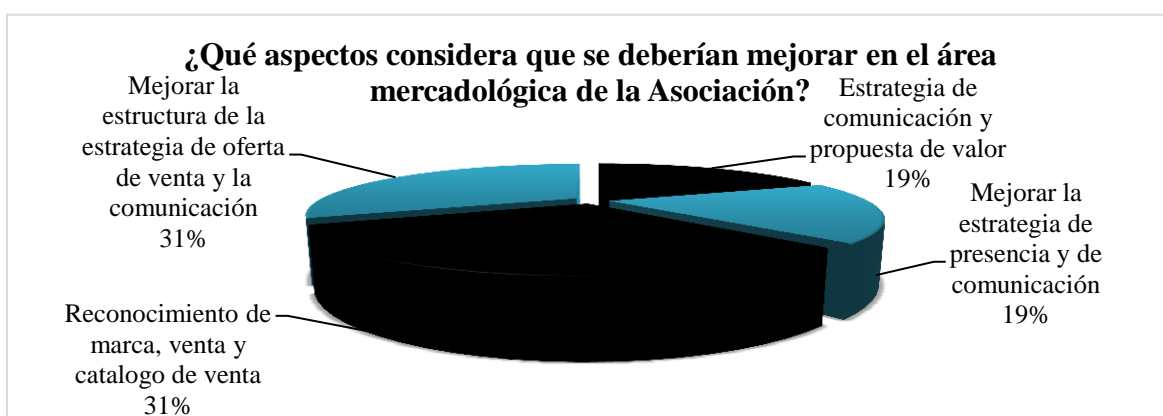
**Interpretación:** Toda la población encuestada afirmó que el programa si cuenta con un plan de marketing, por lo cual este podría ayudar a la marca a buscar nuevos horizontes mercadológicos.

**20. ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica de la Asociación?**

**Tabla 48:** ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica de la Asociación?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estrategia de comunicación y propuesta de valor	3	19%
Mejorar la estrategia de presencia (marca) y de comunicación	3	19%
Mejorar la estructura de la estrategia de oferta de venta y la comunicación	5	31%
Reconocimiento de marca, venta y catálogo de venta	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 26



**Pregunta de investigación:** ¿Podría la ONG abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

**Objetivo:** Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

**Interpretación:** Según el resultado de la encuesta hace falta un reconocimiento de la marca, pero esto puede darse ya que es un nuevo lanzamiento; también es necesario mejorar las estrategias de venta y el catálogo de venta. Otros aspectos que se deben mejorar es la estrategia de comunicación, la presencia de la marca, y la propuesta de valor.

## 21. ¿Cuáles son los objetivos financieros que tiene la ONG a largo plazo?

**Tabla 49:** ¿Cuáles son los objetivos financieros que tiene la ONG a largo plazo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 27**



**Pregunta de investigación:** ¿La Asociación Pro Superación Juvenil posee el índice de solvencia necesario para continuar con sus objetivos?

**Objetivo:** Realizar un Análisis Financiero evaluando al menos dos dificultades financieras durante el año 2023 y proponiendo dos correctivos administrativos para solventarlas.

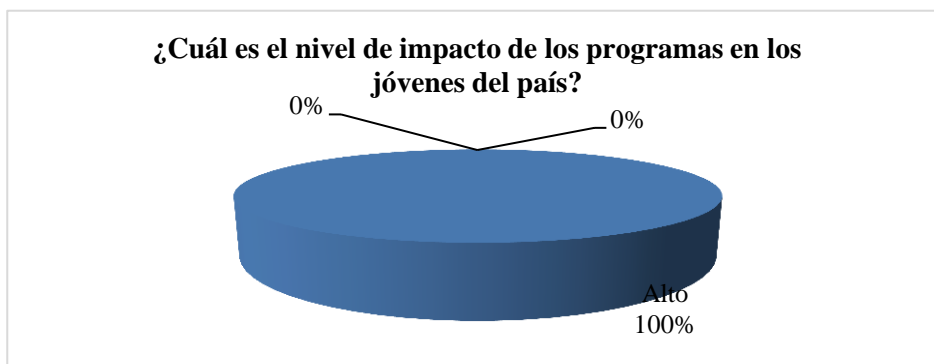
**Interpretación:** Las personas colaboradoras desconocen cuáles son los objetivos financieros a largo plazo; esto debido a que, según una reunión con el Director de la marca, este se encarga de formularlos y no están documentados para el conocimiento de todos, sino que solo se ha compartido con el contador de la ONG.

**22. ¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?**

**Tabla 50:** *¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	16	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 28**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

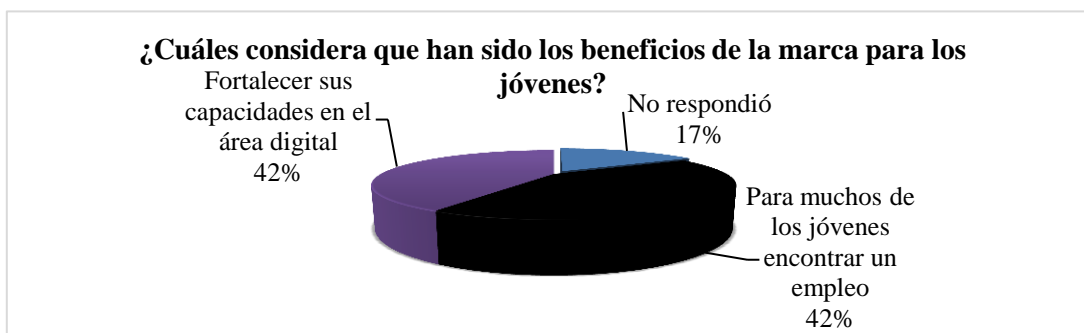
**Interpretación:** Las personas colaboradoras de la marca respondieron que el nivel de impacto que han tenido los programas en los jóvenes ha sido alto, lo cual indica que se están cumpliendo los objetivos y que estos están claramente definidos; además, de tener un enfoque bastante claro.

**23. ¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la marca para los jóvenes?**

**Tabla 51:** *¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la marca para los jóvenes?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	2	17%
Para muchos de los jóvenes encontrar un empleo	5	42%
Fortalecer sus capacidades en el área digital	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 29



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

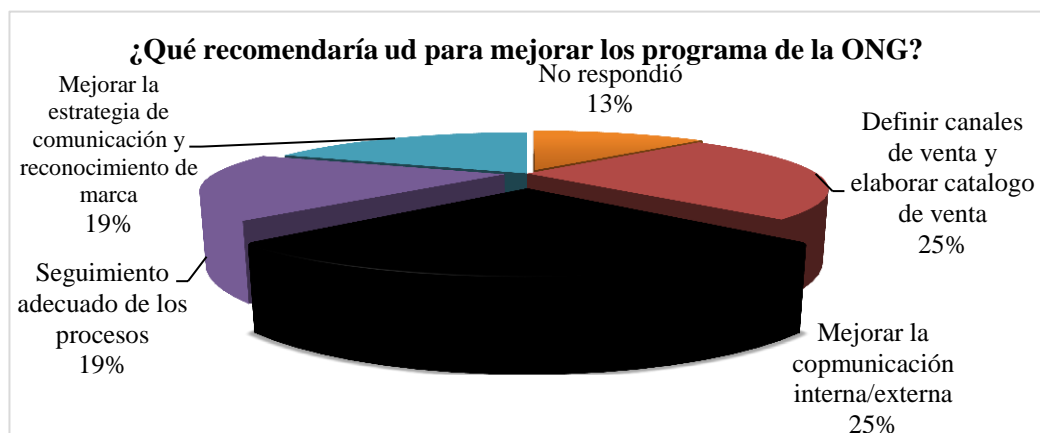
**Interpretación:** Según el resultado de la encuesta las personas colaboradoras consideran que los beneficios han sido: que los jóvenes que están dentro de los programas han encontrado un empleo, y que también han fortalecido sus capacidades en el área digital; esto significa que si se están cumpliendo con los objetivos de la marca.

#### 24. ¿Qué recomendaría ud para mejorar los programas de la ONG?

Tabla 52: ¿Qué recomendaría ud para mejorar los programas de la ONG?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	2	13%
Mejorar la comunicación interna/externa	4	25%
Definir canales de venta y elaborar catálogo de ventas	4	25%
Seguimiento adecuado de los procesos	3	19%
Mejorar la estrategia de comunicación y reconocimiento de marca	3	19%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 30



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

**Interpretación:** Las personas colaboradoras opinan que se debe mejorar principalmente la comunicación interna/externa; además, de que es importante que se definan los canales de ventas y tener un catálogo de los servicios que ofrecen los programas para los jóvenes; otra pequeña parte de la población menciona que se deben fortalecer el seguimiento de los procesos, la estrategia de comunicación y el reconocimiento de la marca.

### TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS VOLUNTARIOS Y PASANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

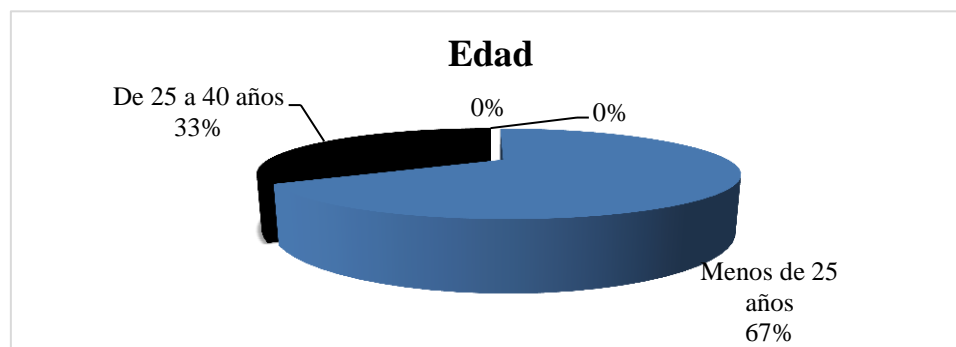
#### Datos Generales:

##### a. Edad (Años)

**Tabla 53:** Edad de los voluntarios y pasantes.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	20	67%
De 25 a 40	10	33%
De 41 a 60	0	0%
Mayor de 60	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 31**



**Interpretación:** Según el resultado de la encuesta la población es menor de 25 años, y una parte mínima está en el rango de 25 a 40; esto puede darse porque tanto los pasantes como los voluntarios ingresan a los programas para obtener experiencia.

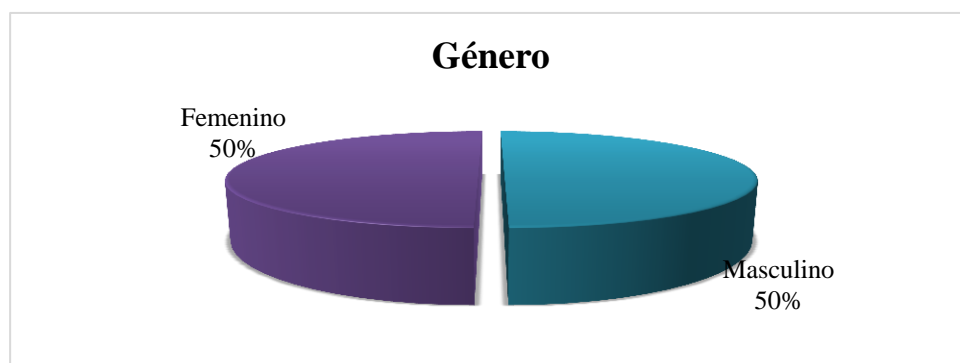


## b. Género

**Tabla 54:** *Género de los voluntarios y pasantes.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	50%
Femenino	15	50%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 32**



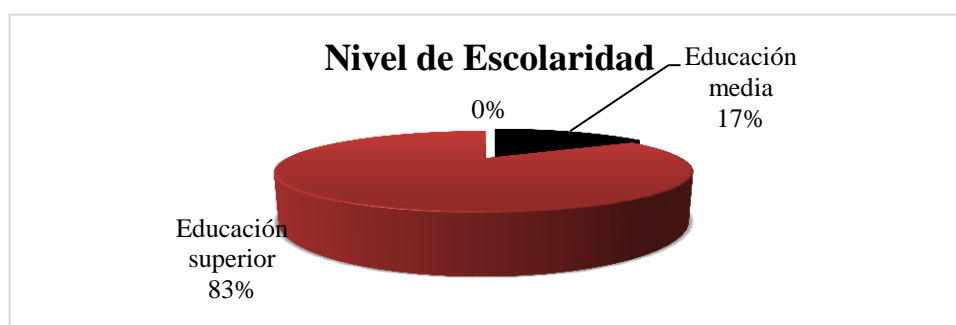
**Interpretación:** La población encuestada se ha dividido en partes iguales en género masculino y femenino.

## c. Nivel de Escolaridad

**Tabla 55:** *Nivel de escolaridad de los pasantes y voluntarios.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	0	0%
Educación Media	5	17%
Educación Superior	25	83%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 33**



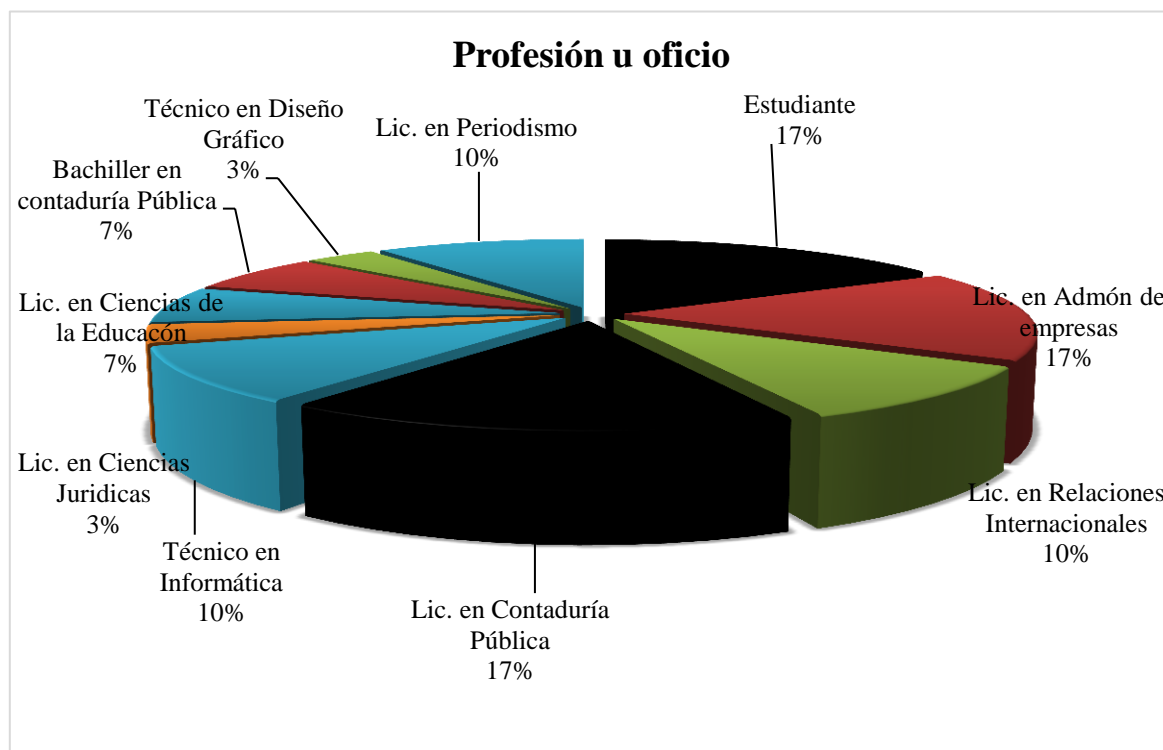
**Interpretación:** el nivel de escolaridad de la mayoría de voluntarios y pasantes es la educación superior, por lo que pueden ser graduados, egresados o estudiantes; y una pequeña parte tiene educación media.

**d. Profesión u oficio**

**Tabla 56:** Profesión u oficio de los pasantes y voluntarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	5	17%
Lic. En Admón. de Empresas	5	17%
Lic. En Relaciones Internacionales	3	10%
Lic. En Contaduría Pública	5	17%
Técnico en Informática	3	10%
Lic. En Ciencias Jurídicas	1	3%
Lic. En Ciencias de la Educación	2	7%
Bachiller en contaduría pública	2	7%
Técnico en Diseño Grafico	1	3%
Lic. En Periodismo	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 34**



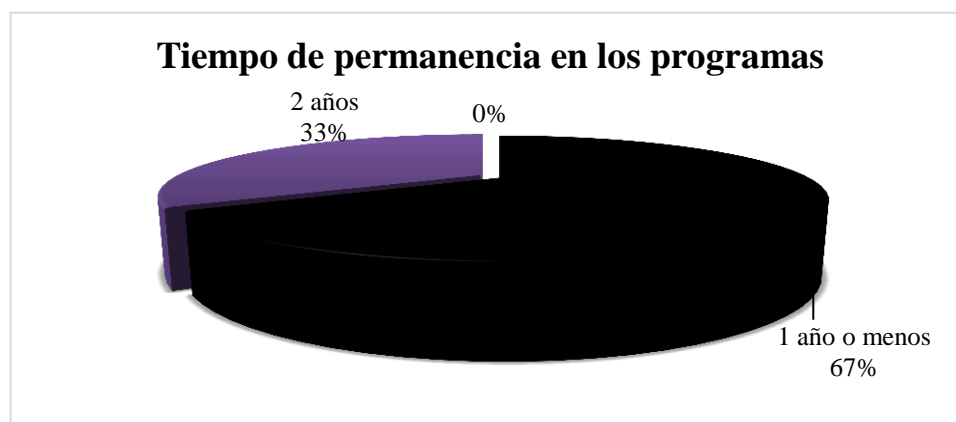
**Interpretación:** La ONG posee pasantes y voluntarios de una gran variedad de profesiones u oficios, lo cual es una ventaja porque ellos pueden aportar desde puntos de vistas diversos a la marca; además, de que ellos aprenden algo diferente a su carrera u oficio.

**e. Tiempo de permanencia en los programas**

**Tabla 57:** *Tiempo de permanencia en los programas.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 año o menos	20	67%
2 años	10	33%
Más de 2 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 35**



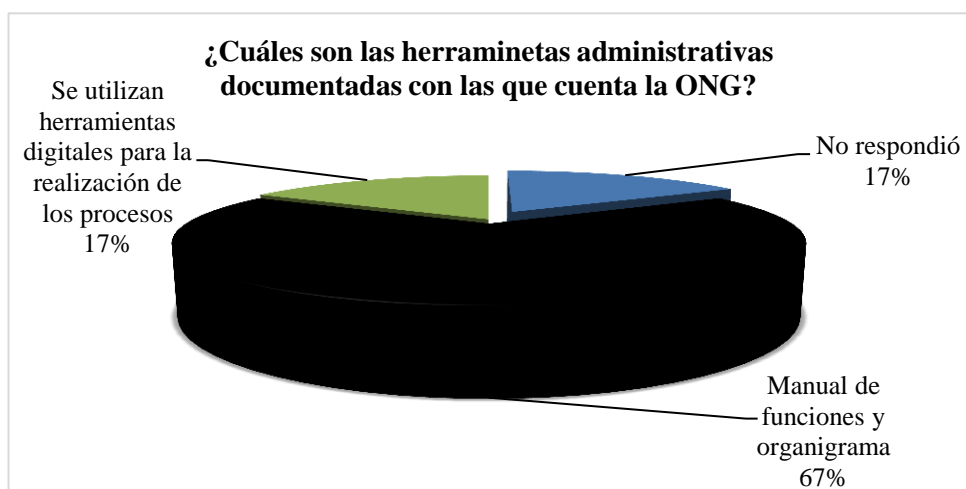
**Interpretación:** El tiempo que han permanecido en los programas la mayoría ha sido por 1 año o menos. Cabe aclarar que las pasantías tienen una duración de 6 meses según información obtenida por medio del Director, por tanto, se deduce que son los voluntarios son los que han permanecido por dos años en la organización. Algunos de los voluntarios o pasantes pueden quedarse trabajando según su desempeño.

**1. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?**

**Tabla 58:** *¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta la ONG?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	5	17%
Manual de funciones, y organigrama	20	67%
Se utilizan herramientas digitales para la realización de los procesos	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 36



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

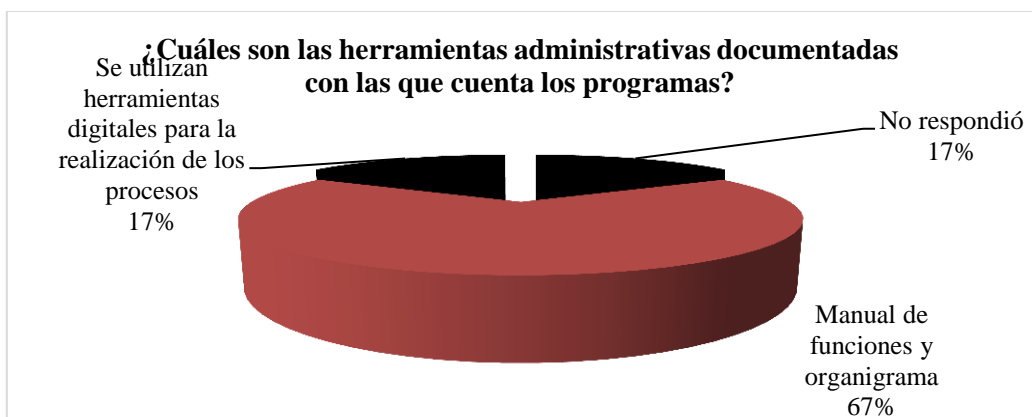
**Interpretación:** Una parte de los encuestados opinan que poseen herramientas digitales para la realización de los procesos; pero la mayoría si considera que cuentan con un manual de funciones y el organigrama documentados.

## 2. ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuenta los programas?

**Tabla 59:** ¿Cuáles son las herramientas administrativas documentadas con las que cuentan los programas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	5	17%
Manual de funciones, y organigrama	20	67%
Se utilizan herramientas digitales para la realización de los procesos	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 37



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

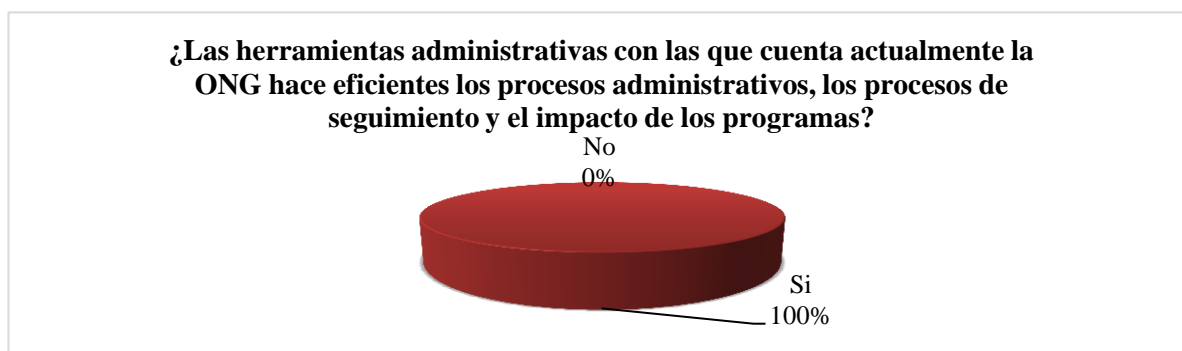
**Interpretación:** Al igual que la pregunta anterior los resultados fueron los mismos; la mayoría opina que poseen un manual de funciones y organigrama; además, de que cuentan con herramientas digitales para la realización de los procesos. Con esto se puede deducir que todas esas herramientas que se utilizan en el programa son las mismas para toda la ONG, por lo que no hay una separación y la marca debe contar con sus propios manuales o herramientas ya sean digitales o físicas.

**3. ¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente la ONG hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?**

**Tabla 60:** ¿Las herramientas administrativas con las que cuenta actualmente la ONG hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 38



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

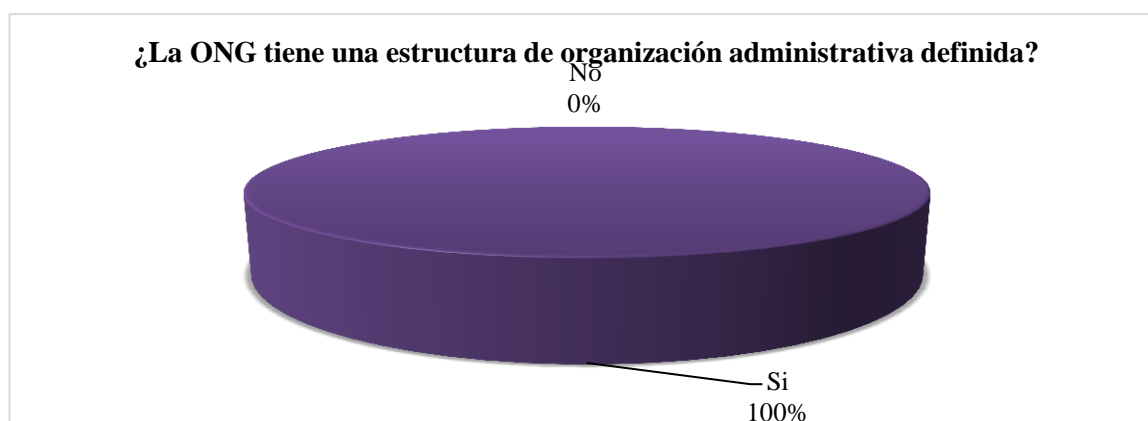
**Interpretación:** Tanto los pasantes como los voluntarios confirmaron que las herramientas administrativas con las que cuentan actualmente los programas si hace eficientes los procesos administrativos, de seguimiento y de impacto. Pero esto no significa que no se puedan actualizar o modernizar dichas herramientas.

#### 4. ¿La ONG tiene una estructura de organización administrativa definida?

**Tabla 61:** ¿La ONG tiene una estructura de organización administrativa definida?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 39



**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

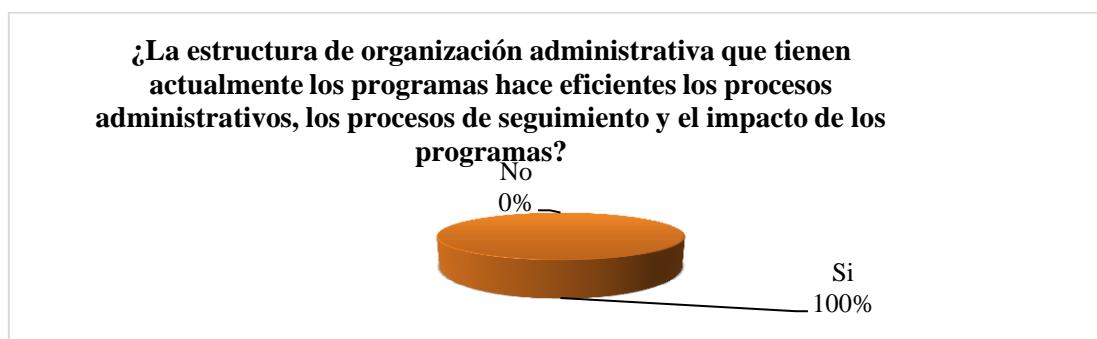
**Interpretación:** Según el resultado de la encuesta se afirmó que la marca posee una estructura de organización administrativa definida. Como se mencionó anteriormente, según lo observado por las consultoras las áreas de trabajo de los programas tienen su propio espacio, pero no están divididos en departamentos.

**5. ¿La estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?**

**Tabla 62:** ¿La estructura de organización administrativa que tiene actualmente los programas hace eficientes los procesos de administrativos, la eficiencia en los procesos de seguimiento, y la eficiencia en el impacto de los programas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 40**



**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

**Interpretación:** La población encuestada afirmó que la estructura de organización administrativa que tienen actualmente los programas hace eficientes los procesos administrativos, los procesos de seguimiento y el impacto de los programas. Esto debido a que se puede identificar fácilmente cada

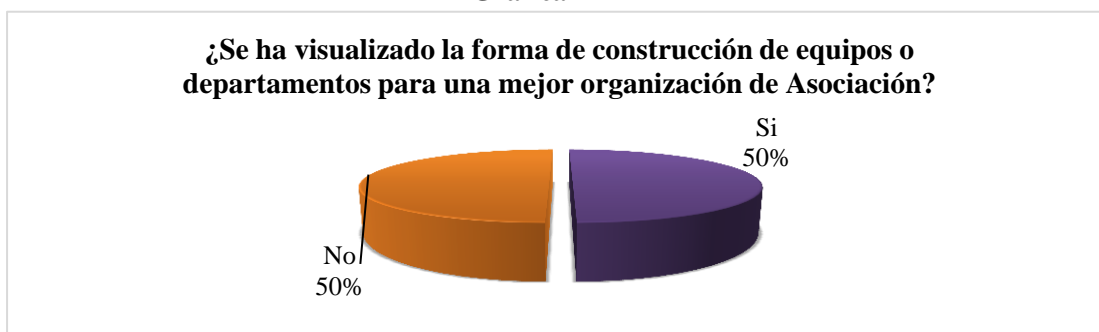
puesto y las actividades del mismo conforme a lo observado por las consultoras y a lo conversado con el Director del programa. Pero aun así puede considerar la construcción de departamentos.

**6. ¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la Asociación?**

**Tabla 63:** *¿Se ha visualizado la forma de construcción de equipos o departamentos para una mejor organización de la Asociación?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	50%
No	15	50%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 41**



**Pregunta de investigación:** ¿Se podría visualizar la forma de construcción de equipos?

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de construcción de equipos que mejoren el sistema organizativo de la Marca.

**Interpretación:** El resultado de esta pregunta son opiniones divididas por igual; la mitad de la población opina que no se ha visualizado la construcción de equipos o departamentos, y la otra mitad expresa que si se ha considerado. Esto puede significar un desconocimiento de ambas partes sobre dicha situación.

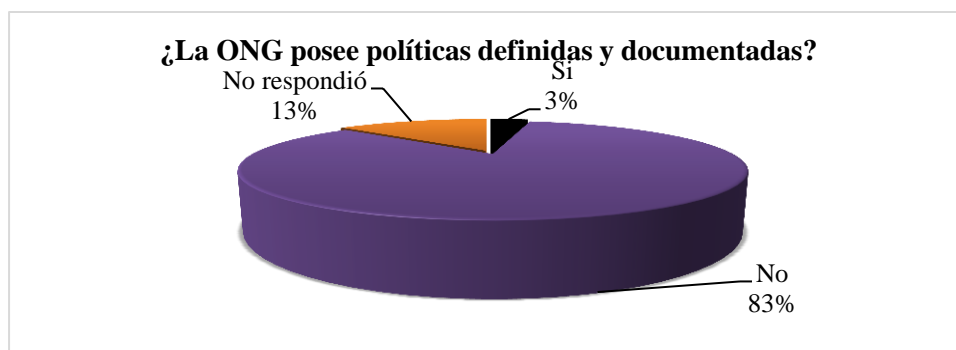
**7. ¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?**

**Tabla 64:** *¿La ONG posee políticas definidas y documentadas?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	3%
No	25	83%
No respondió	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



Gráfica n° 42



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a LA Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

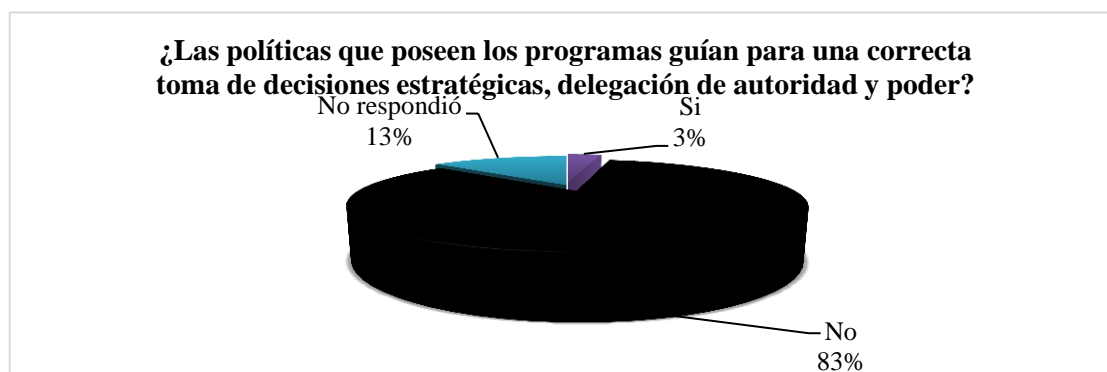
**Interpretación:** La marca no posee políticas definidas ni documentadas, una mínima parte de la población demostró tener desconocimiento acerca del tema. Pero esto indica que pueden formularse políticas exclusivamente para los programas.

**8. ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?**

**Tabla 65:** ¿Las políticas que poseen los programas guían para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	3%
No	25	83%
No respondió	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 43



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

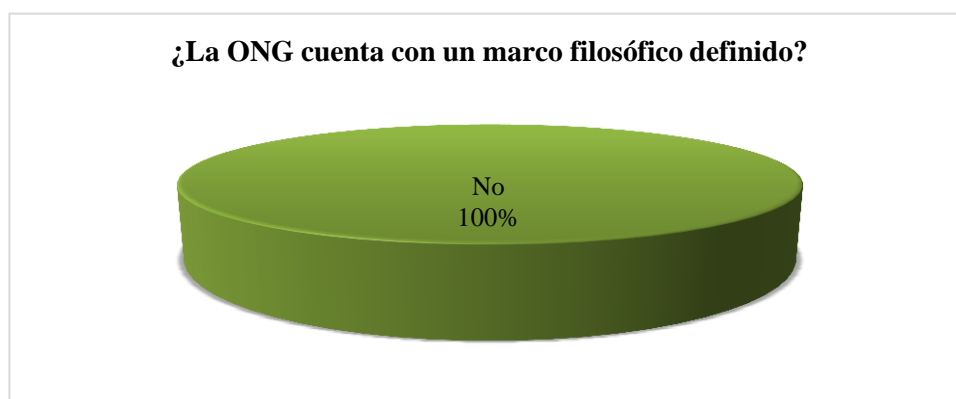
**Interpretación:** Relacionado a la pregunta anterior, también se carece de políticas que guíen para una correcta toma de decisiones estratégicas, delegación de autoridad y poder. De modo que es de suma importancia formularlas específicamente para la marca.

### 9. ¿La ONG cuenta con un marco filosófico definido?

**Tabla 66:** ¿La ONG cuenta con un marco filosófico definido?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	30	100%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 44**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

**Objetivo:** Definir el marco filosófico y estructura organizativa de la ONG que guíe la toma de decisiones de la misma.

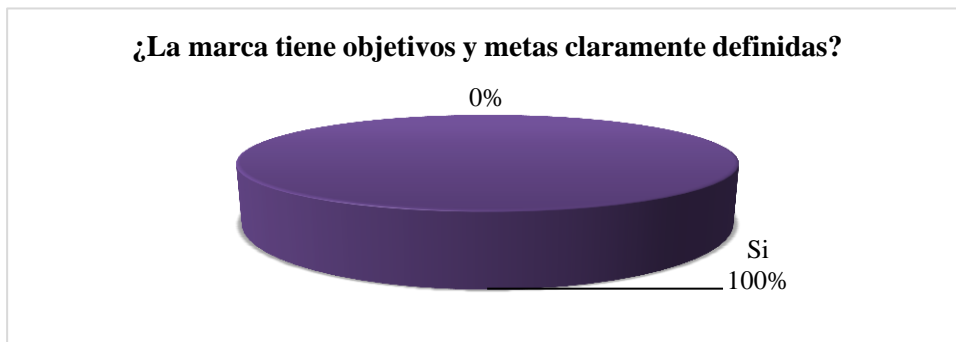
**Interpretación:** Se tiene una respuesta negativa a la pregunta de si la ONG cuenta con un marco filosófico definido. Esto es debido a que la marca es nueva.

## 10. ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

**Tabla 67:** ¿La marca tiene objetivos y metas claramente definidas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 45**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

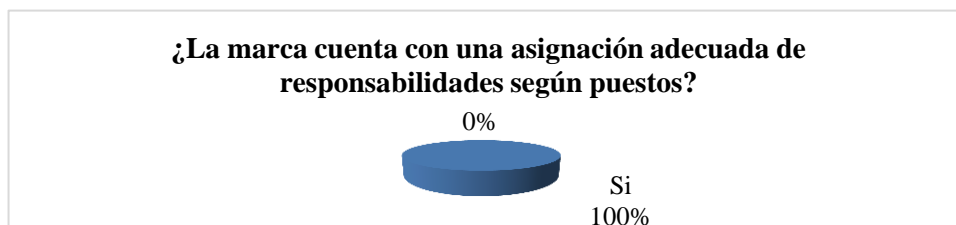
**Interpretación:** La marca tiene objetivos y metas claramente definidas, lo cual indica que es viable diseñar el enfoque de la misma.

## 11. ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

**Tabla 68:** ¿La marca cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 46**



**Pregunta de investigación 1:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación de Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

**Pregunta de investigación 2:** ¿Es viable elaborar un plan de remuneraciones, beneficios e incentivos para mejorar las capacidades competitivas de la Organización?

**Objetivo:** Proponer un Plan de Remuneraciones, beneficios e incentivos producto del análisis interno y de las capacidades competitivas de la Organización.

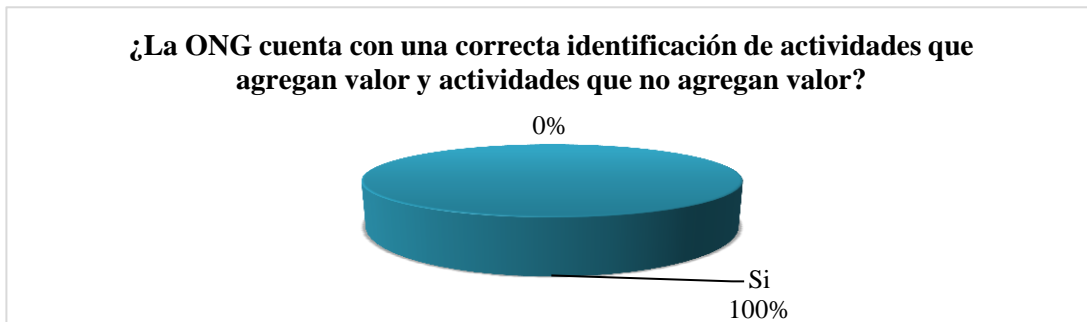
**Interpretación:** El resultado de la encuesta demuestra que la marca si cuenta con una asignación adecuada de responsabilidades según puestos; esto se da porque como se mencionó anteriormente se cuenta con un manual de funciones. Pero no significa que no pueda actualizarse dicha herramienta.

**12. ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?**

**Tabla 69:** ¿La ONG cuenta con una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 47**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

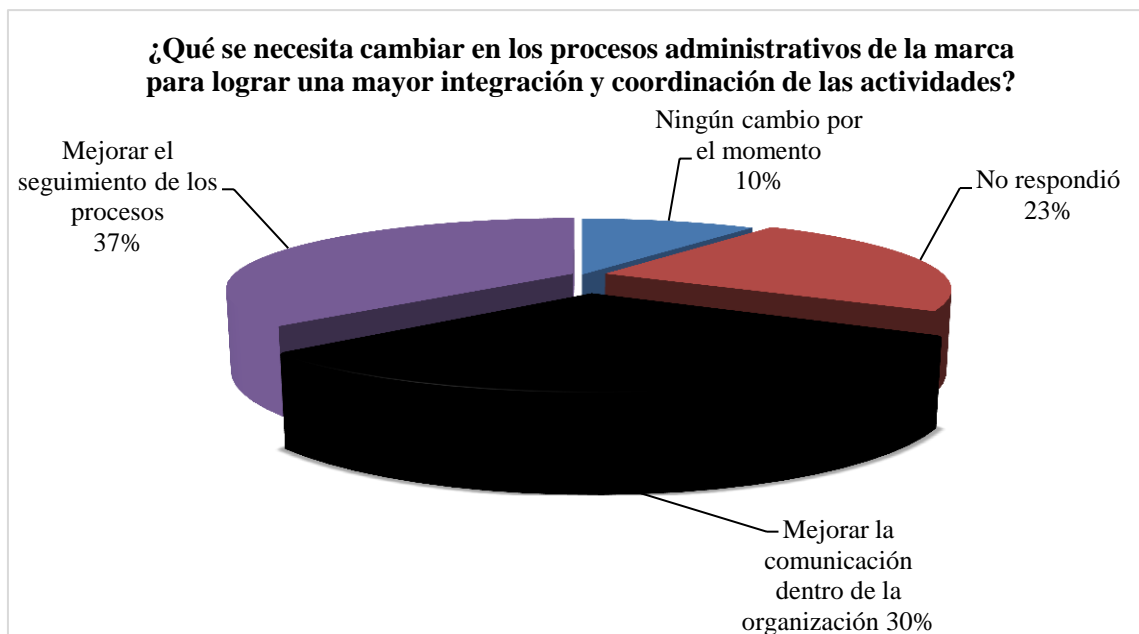
**Interpretación:** Los encuestados confirmaron que se tiene una correcta identificación de actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor; esto es gracias a que poseen un manual de funciones en el cual se define cada puesto con las actividades a realizar.

**13. ¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?**

**Tabla 70:** *¿Qué se necesita cambiar en los procesos administrativos de la marca para lograr una mayor integración y coordinación de las actividades?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ningún cambio por el momento	3	10%
No respondió	7	23%
Mejorar la comunicación dentro de la organización	9	30%
Mejorar el seguimiento de los procesos	11	37%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 48**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible que las consultoras elaboren manuales administrativos correspondientes a la Asociación de Pro Superación Juvenil?

**Objetivo:** Elaborar manuales administrativos que respondan al plan de acción organizacional de la ONG.

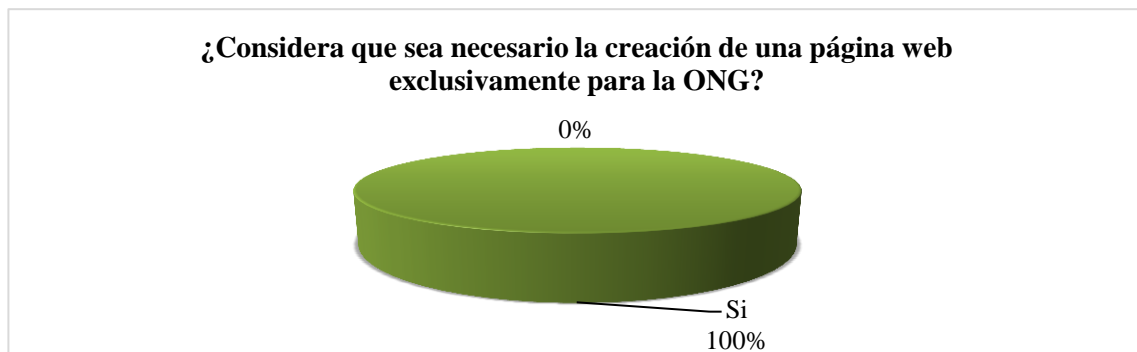
**Interpretación:** Los pasantes y voluntarios opinaron que uno de los aspectos a mejorar son el seguimiento que se les da a los procesos, el otro aspecto importante que consideran debe mejorar es la comunicación dentro de la organización. Por otra parte, algunos encuestados mencionaron que por el momento no debe realizarse ningún cambio.

#### 14. ¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la ONG?

**Tabla 71:** ¿Considera que sea necesario la creación de una página web exclusivamente para la ONG?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 49**



**Pregunta de investigación:** ¿Es necesario la creación de una página web exclusivamente para la Asociación?

**Objetivo:** Analizar si la creación de una página web para la ONG es factible y fortalecería su gestión mercadológica.

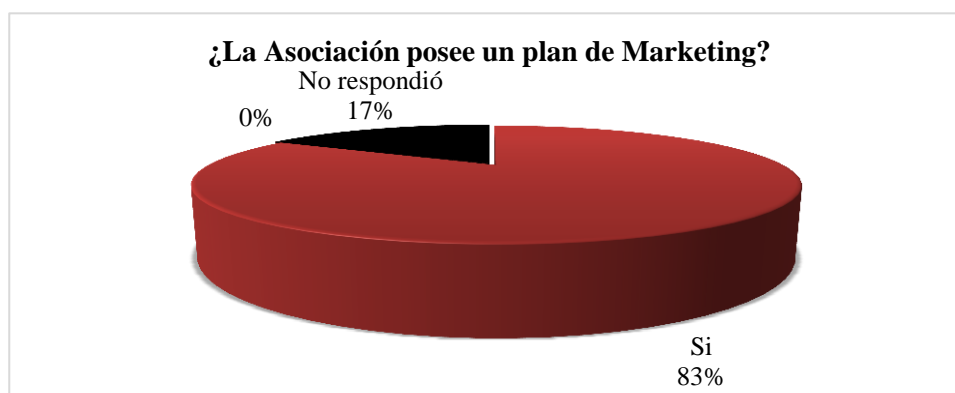
**Interpretación:** todos los participantes de la encuesta opinaron que si debe crearse una página web exclusivamente para la marca; la importancia de esta es para diferenciar los servicios que ofrecen cada programa que forma parte de la ONG.

**15. ¿La Asociación posee un plan de Marketing?**

**Tabla 72:** *¿La Asociación posee un plan de Marketing?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	83%
No	0	0%
No respondió	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 50**



**Pregunta de investigación:** ¿Podría el programa abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

**Objetivo:** Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

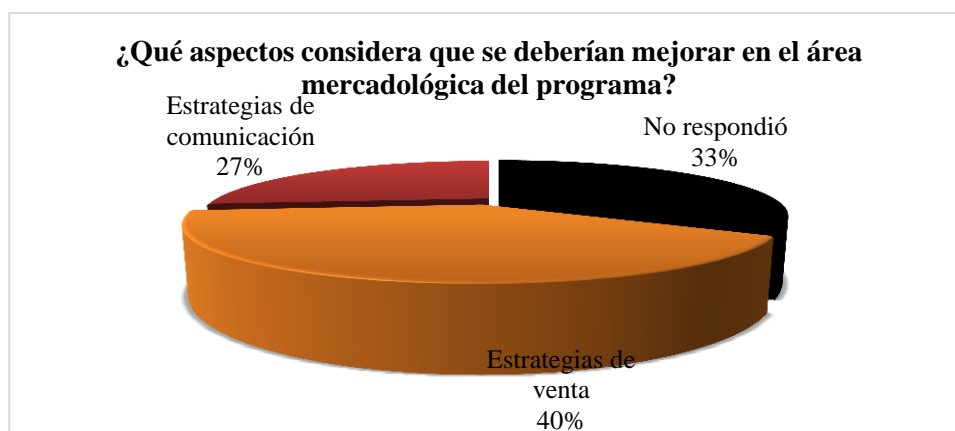
**Interpretación:** Los pasantes y voluntarios confirmaron que la ONG si cuenta con su propio plan de Marketing; de manera que es bastante probable que el programa busque nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión.

**16. ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica del programa?**

**Tabla 73:** *¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar en el área mercadológica del programa?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	10	33%
Estrategias de venta	12	40%
Estrategias de comunicación	8	27%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 51



**Pregunta de investigación:** ¿Podría la ONG abrir nuevos horizontes mercadológicos relacionados a su gestión?

**Objetivo:** Identificar y definir estrategias organizacionales de la ONG que potencien la organización y se puedan abrir nuevos horizontes mercadológicos.

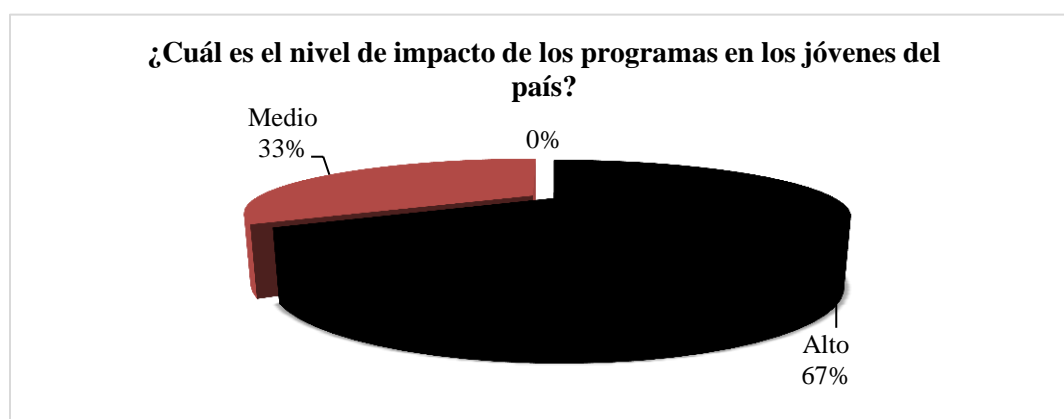
**Interpretación:** la población encuestada ha mencionado que en el área mercadológica debe mejorarse en primer lugar las estrategias de venta de los servicios que ofrecen los programas; y en segundo lugar debe mejorarse la estrategia de comunicación.

#### 17. ¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?

Tabla 74: ¿Cuál es el nivel de impacto de los programas en los jóvenes del país?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	20	67%
Medio	10	33%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica n° 52





**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

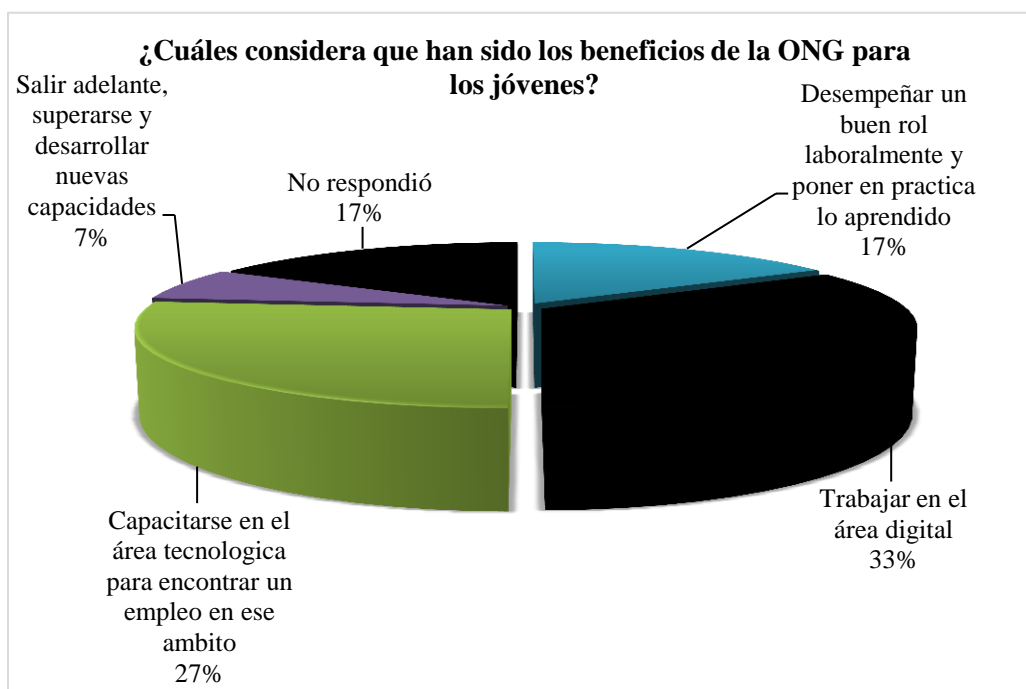
**Interpretación:** La mayor parte de pasantes y voluntarios consideran que el impacto de los programas en los jóvenes ha sido alto, y una mínima parte señaló que el impacto ha sido medio.

### 18. ¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la ONG para los jóvenes?

**Tabla 75:** ¿Cuáles considera que han sido los beneficios de la ONG para los jóvenes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desempeñar un buen rol laboralmente y poner en práctica lo aprendido	5	17%
Trabajar en el área digital	10	33%
Capacitarse en el área tecnológica para encontrar un empleo en ese ámbito	8	27%
Salir adelante, superarse y desarrollar nuevas capacidades	2	7%
No respondió	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica n° 53**



**Pregunta de investigación:** ¿Es posible diseñar el enfoque de la marca?

**Objetivo:** Diseñar el enfoque de la Marca para que permita una ágil toma de decisiones estratégicas que facilite alcanzar el liderazgo de la misma.

**Interpretación:** Los voluntarios y pasantes opinaron que los beneficios que los jóvenes tienen con los programas es el trabajar en el área digital, capacitarse en el área tecnológica para encontrar un empleo en ese ámbito, desempeñar un buen rol laboralmente y poner en práctica lo aprendido; además, de salir adelante, superarse y desarrollar nuevas capacidades.

## **ANEXO 8: ESTRATEGIA DE AUTODIAGNÓSTICO. AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN PERIÓDICA**

La Marca deberá implementar una estrategia en prospectiva conteniendo los 3 tipos de capacidades de microentorno para poder conseguir un alto rendimiento en la organización:

1- Capacidad de reflexión crítica: Las organizaciones que son capaces de parar un momento y pensar cuales son los problemas que presenta la organización son las más propensas a poder tener cambios en el futuro que ayudarán a aumentar la eficiencia empresarial. Hoy en día, parece que las empresas les resulta imposible parar y meditar, desgraciadamente estas son las mismas organizaciones que continúan haciendo las cosas a la vieja usanza, y por lo tanto, no ven las nuevas técnicas que existen en el mercado para avanzar.

2- Capacidad de implementar cambios e Innovación. Tener un problema y resolverlo son dos cosas muy distintas; lo mismo sucede con las empresas. Hay maneras de trabajar que en el mercado laboral actual ya no son eficientes, y con la ayuda de los líderes esto se puede cambiar.

3- Capacidad para fortalecer e implementar la normativa interna asiduamente: La cultura es un concepto colectivo, aunque la mayoría de las empresas o entienden esto y ponen toda la responsabilidad de esta sobre los líderes. Las organizaciones que más triunfan son aquellas que saben hacer coordinar líderes y empleados; y la mejor manera de hacer esto es a través de la confianza.

## ANEXO 9: MODELO PROPUESTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

### -MODELO DE NEGOCIOS CANVAS DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el modelo de negocios Canvas:

**Tabla 76:** Modelo de Negocio Canvas de la Asociación Pro Superación Juvenil

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
-INSAFORP. -Oracle Academy. -Academia CISCO. -Benowu Academy. -Laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. - Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. -Voluntarios. -Alianzas estratégicas.	-Capacitación del talento humano. -Planificación financiera. -Mercadeo y ventas. -Gestión de alianzas. -Desarrollar capacitaciones sobre temas del área tecnológica. -Identificación de oportunidades de empleo e Inserción laboral.	Identificación de oportunidades de empleo y vinculación laboral.  Diversas capacitaciones sobre temas del área tecnológica para mujeres jóvenes.	-Servicios personalizados de vinculación laboral. -Desarrollo de habilidades en el área tecnológica. -Sitios web, plataformas academy, email, foros virtuales.	-Mujeres jóvenes de 18 a 30 años. -Instituciones que requieran capacitaciones.
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
Salarios, prestaciones de ley. Arrendamiento, servicios públicos. Impuestos (fijos y variables), capacitaciones, herramientas digitales y equipo tecnológico, publicidad, mantenimiento de equipos y plataformas virtuales.		Financiamiento por parte del Laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.		

Fuente: Elaboración propia.

## **-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA LA ASOCIACIÓN**

**Objetivo estratégico 1:** Ofrecer servicios de calidad en cuanto a formación tecnológica.

### **Estrategias claves:**

- Establecer y documentar procesos que aseguren la correcta transmisión de conocimientos a los clientes del programa.
- Invertir en herramientas digitales que se puedan utilizar en la práctica durante las capacitaciones.
- Invertir en los equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones.
- Realizar evaluación sobre la satisfacción de los clientes, para recibir retroalimentación sobre los servicios ofrecidos.
- Capacitar constantemente a las personas colaboradoras en nuevas tecnologías, para ofrecer servicios nuevos y especializados.
- Certificarse en diferentes academias que aseguren la formación y experiencia del programa en el área.

**Objetivo estratégico 2:** Aumentar la participación de mujeres jóvenes en el mercado laboral en el área tecnológica.

### **Estrategias claves:**

- Realizar marketing atractivo sobre cursos de formación en nuevas tecnologías.
- Recibir retroalimentación sobre cursos de interés en el área de tecnologías que puedan tener las jóvenes.
- Crear alianzas con organizaciones de dicha área para realizar vinculaciones laborales.
- Motivar a las jóvenes para adquirir más conocimientos sobre temas del área, y sobre las oportunidades laborales que se ofrecen.

**Objetivo estratégico 3:** Retener al talento humano y mejorar su desempeño, para obtener los mejores resultados para la Marca en cuanto a los servicios ofrecidos.

### **Estrategias claves:**

- Capacitar constantemente a las personas colaboradoras en nuevas tecnologías, y ayudarlos a salir de su zona de confort.
- Diseñar planes de incentivos y beneficios que motiven a las personas colaboradoras a mejorar su desempeño y mejore el clima laboral.

- Recibir retroalimentación sobre inconformidades y escuchar las necesidades del personal.
- Implementar una cultura orientada al servicio al cliente y enseñanza.

## MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

**Tabla 77:** Mapa estratégico de la Asociación Pro Superación Juvenil

Mapa Estratégico de la Asociación Pro Superación Juvenil			
Objetivo Estratégico	Estrategias Claves	Área Responsable de Implementación	Perspectiva de la Asociación
OE 1: Ofrecer servicios de calidad en cuanto a formación tecnológica.	1. Establecer y documentar procesos que aseguren la correcta transmisión de conocimientos a los clientes del programa.	Administración y operativo.	Clientes.
	2. Invertir en herramientas digitales que se puedan utilizar en la práctica durante las capacitaciones.		
	3. Invertir en los equipos tecnológicos necesarios, para llevar a cabo las capacitaciones.		
	4. Realizar evaluación sobre la satisfacción de los clientes, para recibir retroalimentación sobre los servicios ofrecidos.		
	5. Capacitar constantemente a los personas colaboradoras en nuevas tecnologías, para ofrecer servicios nuevos y especializados.		
	6. Certificarse en diferentes academias que aseguren la formación y experiencia del programa en el área.		
OE2: Aumentar la participación de mujeres jóvenes en el mercado laboral en el área tecnológica.	1. Realizar marketing atractivo sobre cursos de formación en nuevas tecnologías.	Administración, operativo y marketing.	Clientes, administración.
	2. Recibir retroalimentación sobre cursos de interés en el área de tecnologías que puedan tener las jóvenes.		
	3. Crear alianzas con organizaciones de dicha área para realizar vinculaciones laborales.		
	4. Motivar a las jóvenes para adquirir más conocimientos sobre temas del área, y sobre las oportunidades laborales que se ofrecen.		

OE3: Retener al talento humano y mejorar su desempeño, para obtener los mejores resultados para la Marca en cuanto a los servicios ofrecidos.	1. Capacitar constantemente a las personas colaboradoras en nuevas tecnologías, y ayudarlos a salir de su zona de confort.	Recursos humanos.	Aprendizaje y satisfacción.
	2. Diseñar planes de incentivos y beneficios que motiven a las personas colaboradoras a mejorar su desempeño y mejore el clima laboral.		
	3. Recibir retroalimentación sobre inconformidades y escuchar las necesidades del personal.		
	4. Implementar una cultura orientada al servicio al cliente y enseñanza.		

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO 10: PROPUESTAS DE MANUAL PARA PLAN DE TRABAJO DEL SERVICIO SOCIAL**

### **MANUAL DE SERVICIO SOCIAL INTEGRADO CON EL PLAN DE TRABAJO**

#### ***ESTRUCTURA DE PLAN DE TRABAJO DEL SERVICIO SOCIAL***

1. *Portada.*
2. *Índice.*
3. *Introducción.*
4. *Objetivo general y objetivos específico.*
5. *Justificación: Destacar la importancia del desarrollo e impacto del proyecto de Servicio Social.*
6. *Identificación del proyecto.*
  - 6.1 *Nombre del proyecto.*
  - 6.2 *Naturaleza del proyecto.*
  - 6.3 *Descripción de la Institución: Contextualizar sus orígenes, evolución y desenvolvimiento actual. Puede utilizar información procesada, siempre y cuando cite las fuentes respectivas (anexar croquis de ubicación).*
  - 6.4 *Descripción del Proyecto o área específica en el cual se trabajará: Incluye un relato global sobre las labores que se ejecutarán, o sobre el puesto que se cubrirá.*
  - 6.5 *Beneficiarios del proyecto (especificar cómo se beneficiarán, quiénes y cuántos).*
  - 6.6 *Monto del proyecto.*
  - 6.7 *Financiamiento.*
  - 6.8 *Inicio y finalización del proyecto.*

6.9 Descripción de actividades a realizar con el número de horas a ejecutar en cada una de estas. Esto deberá plasmarse en un cronograma.

6.10 Referentes UES (ejecutores del proyecto): Nombre, Cargo, Dirección institucional, teléfono, fax, correo electrónico.

6.11 Referentes de la institución beneficiaria: Nombre, Cargo, Dirección institucional, teléfono, fax, correo electrónico.

6.12 Horario de ejecución del proyecto.

7. Presupuesto (especificar los costos del recurso humano (ejecutores), material y equipo).

8. Anexos.

*Anexo 1: Carta de solicitud de servicio social de la institución beneficiada a la Subunidad de Proyección Social del departamento al que pertenece.*

*Anexo 2: Solicitud de inscripción del proyecto de servicio social dirigida a la Subunidad de Proyección Social del departamento al que pertenece.*

*Anexo 3: Carta de asignación del tutor por parte del/la jefe del departamento al que pertenece.*

*Anexo 4: Constancia de visto bueno por el docente-tutor (referida al plan de trabajo del Servicio Social).*

*Anexo 5: Acuerdo de aprobación de la temática del proyecto de servicio social por la Subunidad de Proyección Social del departamento al que pertenece.*

*Anexo 6: Acuerdo de aprobación del plan de trabajo del proyecto de servicio social por la Subunidad de Proyección Social.*

*Anexo 7: Constancia de estudiante apto para realizar el servicio social, extendida por Administración Académica.*

*Anexo 8: Croquis de ubicación de la comunidad/entidad beneficiada.*

*Anexo 9: Formulario de seguimiento al proyecto de servicio social por parte del tutor/a.*

***CARTA DE SOLICITUD DE SERVICIO SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN BENEFICIARIA A LA  
SUBUNIDAD DE PROYECCIÓN SOCIAL***

SAN SALVADOR, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

*Señores*

*Miembros de Subunidad de Proyección Social*

*Del departamento de \_\_\_\_\_*

*Presente.*

*Estimados Señores:*

*Saludo*

*El objetivo de la presente es para solicitarles la asignación de estudiantes aptos para la realización del servicio social, en el área de: (especificar en qué consiste la necesidad y el periodo en el que se requiere \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ servicio social)*

*Atentamente,*

*F \_\_\_\_\_*

*sello*

*Nombre y Cargo que desempeña*



**MODELO PARA CARTA DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE  
ASIGNANDO TUTOR.**

San , \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

(Nombre del tutor asignado)

Presente.

Estimado Lic.o Ing. ( según corresponda)

Saludo

El objetivo de la presente es para informarle que los/las bachilleres:

\_\_\_\_\_ carnet \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ carnet \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ carnet \_\_\_\_\_

Estudiantes de la carrera de \_\_\_\_\_

Han solicitado la asignación de tutor para realizar el servicio social, y con base al Art. 24 literal "b" del Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador, he considerado asignarlo como tutor del proyecto de servicio social que realicen los bachilleres antes mencionados.

Sin más por el momento,

F \_\_\_\_\_

Nombre y firma del/la jefe del departamento

F \_\_\_\_\_

Nombre y firma del coordinador de la Subunidad

**CARTA DE ASIGNACIÓN DEL DOCENTE TUTOR POR PARTE DE LA JEFATURA DEL  
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE.**

SAN SALVADOR, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Señores

Subunidad de Proyección Social del departamento de \_\_\_\_\_

Presente.

Estimados Señores:

Saludo

Por este medio hago CONSTAR QUE: he acompañado en el proceso de elaboración; asimismo, he revisado y analizado el documento plan de trabajo del servicio social, titulado: \_\_\_\_\_ que reúne los requisitos para la respectiva ejecución.

Por tanto autorizo el respectivo plan de trabajo  
A desarrollarse por los/las bachilleres:

\_\_\_\_\_ carné \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ carné \_\_\_\_\_

Estudiantes de la carrera: \_\_\_\_\_

Atentamente,

F \_\_\_\_\_

Nombre y firma del Docente-Tutor

**CONSTANCIA DE VISTO BUENO POR EL DOCENTE-TUTOR**  
**(REFERIDA AL PLAN DE TRABAJO DEL SERVICIO SOCIAL)**

SAN SALVADOR, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Señores

Miembros de Subunidad de Proyección Social

del departamento \_\_\_\_\_

Presente.

Estimados Señores:

Saludo

Por este medio hago CONSTAR QUE: he acompañado en el proceso de elaboración; asimismo, he revisado y analizado el documento plan de trabajo del servicio social, considerando que reúne los requisitos para la respectiva ejecución.

Por tanto doy el visto bueno para la aprobación del proyecto titulado:

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

A desarrollarse por los/las bachilleres:

\_\_\_\_\_ carnet \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ carnet \_\_\_\_\_

Estudiantes de la carrera: \_\_\_\_\_

Atentamente,

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

F \_\_\_\_\_

Nombre y firma del Docente- tutor.

**FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE PROYECCIÓN/ SERVICIO SOCIAL**

DEPARTAMENTO DE  Proyectos  **Administración**  Formulación  Capacitación

**FICHA DE PROYECTO DE PROYECCIÓN/ SERVICIO SOCIAL**

ÁREA: RRII CCJJ Medio Ambiente  Arte y Arquitectura  Ciencias  
 Ciencias Sociales  Derecho  Educación  
 Economía, Administración y Comercio  Humanidades  Salud  
 Tecnología

NOMBRE DEL PROYECTO:

---

---

OBJETIVO DEL PROYECTO:

---

---

BENEFICIOS ESPERADOS  
(IMPACTO): \_\_\_\_\_

---

---

TUTOR ASIGNADO:

---

---

FECHA DE INICIO \_\_\_\_\_ FECHA DE FINALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE BENEFICIARIOS: \_\_\_\_\_

No. DE ACUERDO DE APROBACIÓN DE MEMORIA POR LA: \_\_\_\_\_ SUBUNIDAD:  
\_\_\_\_\_ UNIDAD: \_\_\_\_\_

PERSONAL INVOLUCRADO:

Nombre de Estudiantes Ejecutores	Cantidad de estudiantes		Cantidad de Personal Administrativo		Cantidad de otro Personal	
	Masculin o	Femenin o	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino

PRESUPUESTO PROPORCIONADO POR:

- ↳ Gobierno nacional: \$
- ↳ Gobierno internacional: \$
- ↳ Empresa privada nacional: \$
- ↳ Empresa privada internacional: \$
- ↳ Propios de la institución: \$
- ↳ Cooperantes sin fines de lucro: \$
- ↳ Propios de la UES: \$
- ↳ Propios de estudiantes: \$

NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

**FORMULARIO PARA PROCESO DE SEGUIMIENTO DE SERVICIO SOCIAL POR PARTE DEL TUTOR**

**(ESTE DEBERÁ SER LLENADO MANUSCRITO Y FIRMADO POR EL TUTOR/A)**

TÍTULO DEL PROYECTO:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA DE SUPERVISIÓN:

PRIMERA VISITA:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SEGUNDA VISITA:

---

---

QUE ASPECTOS DEL PLAN SUPERVISARÁ AL MOMENTO DE CADA VISITA:

---

---

A SU JUICIO: ¿QUÉ IMPACTO GENERARÁ EN LA ENTIDAD/COMUNIDAD LA EJECUCIÓN DE ESTE PROYECTO?

---

---

ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE SE EJECUTARÁN SEGÚN EL CONTENIDO DEL PLAN:

---

---

---

---

\*ESCRIBA AQUELLOS COMPONENTES DEL PLAN EN LOS CUALES EL ESTUDIANTE REQUIRIÓ MAYOR ASESORÍA DE SU PARTE:

---

---

---

### CONTROL DE ASESORÍAS

FECHA	CANTIDAD DE HORAS	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES	NOMBRE Y FIRMA DEL ESTUDIANTE

F\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA TUTOR

### ***ESTRUCTURA MEMORIA DEL SERVICIO SOCIAL***

Al finalizar el servicio social el estudiante elaborará la correspondiente memoria conteniendo los aspectos siguientes:

- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Descripciones de las actividades ejecutadas, y las planeadas no ejecutadas (Número de horas por actividad y por semana o mes).
- Logros: Metas alcanzadas y aportes a la institución receptora del servicio social; así como, la posible continuidad del proyecto.
- Limitaciones: Obstáculos enfrentados en el desempeño normal del servicio social.
- Anexos

*Anexo 1. Plan de trabajo de servicio social con todos sus anexos(impreso y digital).*

*Anexo 2. Acuerdo de aprobación del plan de servicio social extendido por la Unidad de Proyección Social.*

*Anexo 3. Formato de control de asistencia del bachiller en servicio social.*

*Anexo 4. Constancia de visita de supervisión del docente tutor.*

*Anexo 5. Fotografías del proyecto.*

*Anexo 6. Dos informes de avances, cada uno del 50% del servicio social. Firmada por tutor, responsable de la institución beneficiada y estudiante.*

*Anexo 7. Constancia de realización del proyecto emitida por el responsable de la institución beneficiada.*

*Anexo 8. Constancia de visto bueno del tutor dirigida a la Subunidad de Proyección Social del departamento al que pertenece.*

*Anexo 9. Acuerdo de aprobación del servicio social por la Subunidad Proyección Social del departamento al que pertenece.*

**(PRIMER O SEGUNDO) INFORME DE \_\_\_\_ HORAS DE TRABAJO DE SERVICIO SOCIAL**

**Bachilleres:** \_\_\_\_\_ **Carnet:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **Carnet:** \_\_\_\_\_

**De la carrera:** \_\_\_\_\_

**Nombre del proyecto:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dirección donde realiza su Servicio Social:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Persona responsable de la institución:**

**Actividades realizadas y fechas:**

<i>No.</i>	<i>Actividades</i>	<i>Fechas</i>		<i>No. de horas</i>
		<i>Inicio</i>	<i>Finalización</i>	
•				
<i>Total</i>				



**Dificultades:** \_\_\_\_\_

**Cumplimientos de objetivos y/o logros:**

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

**Observaciones:**

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

**Fecha de inicio (según el avance):**

**Finalización (según avance):**

f) \_\_\_\_\_ (Nombre y firma) \_\_\_\_\_

sello

*Responsable la institución beneficiada*

f) \_\_\_\_\_ (Nombre y firma) \_\_\_\_\_

*Tutor-docente*

f) \_\_\_\_\_ (Nombre y firma) \_\_\_\_\_

*Estudiante*

**MODELO DE CONSTANCIA DE VISITA DE SUPERVISIÓN DEL SERVICIO SOCIAL POR  
EL DOCENTE TUTOR**

VISITA DE SUPERVISIÓN REALIZADA POR EL DOCENTE TUTOR

1º VISITA (Fecha) \_\_\_\_\_

2dª. VISITA (Fecha) \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROYECTO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRESENTADO POR LOS/ LAS BACHILLERES:

\_\_\_\_\_ CARNET \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CARNET \_\_\_\_\_

DE LA CARRERA: \_\_\_\_\_

INDICADORES DE OBSERVACIÓN:

ASISTENCIA EXC \_\_\_ MB \_\_\_ B \_\_\_ R \_\_\_

PUNTUALIDAD EXC \_\_\_ MB \_\_\_ B \_\_\_ R \_\_\_

DOMINIO TÉCNICO EXC \_\_\_ MB \_\_\_ B \_\_\_ R \_\_\_

LOGROS DE LOS OBJETIVOS EXC \_\_\_ MB \_\_\_ B \_\_\_ R \_\_\_

RELACIONES HUMANAS EXC \_\_\_ MB \_\_\_ B \_\_\_ R \_\_\_

OTROS (SEGÚN SEA CONSIDERADO POR EL TUTOR)

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f) (Nombre y firma del tutor) \_\_\_\_\_

f) (Nombre y firma del responsable de la institución beneficiada) \_\_\_\_\_

## **ANEXO 11: PROPUESTA DE POLÍTICAS Y PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL**

### **-Administrativas.**

**Política Organizacional:** En el marco de la definición de las políticas organizacionales que se implementaran en este proyecto se crearan las directrices o lineamientos para cada área de la empresa, la cual será publicada para conocimiento de cada miembro de la organización con la finalidad de que esta sea respetada y obedecida por cada miembro de la organización.

**Políticas a largo Plazo:** Estas políticas responderán a los objetivos de la empresa, para crear una ventaja competitiva optimizando las actividades primarias y soporte relacionados con el desarrollo y el crecimiento empresarial.

**Políticas a corto Plazo:** Corresponderán a brindar soluciones rápidas efectivas y eficaces para aquellos factores que puedan afectar todas las actividades de la empresa y su infraestructura de cada área.

### **Tipos de políticas a implementar:**

**Política de Finanzas:** Se establecerá de acuerdo con las leyes tributarias vigentes la parte contable y financiera.

**Política de Operaciones:** Se define todo lo concerniente a la producción con la finalidad de obtener un alto rendimiento tanto en eficiencia como eficacia.

**Política de Personal:** Aquí se establecerán los perfiles todo el recurso humano a contratar, sus funciones y manual de descripción del puesto y todos los lineamientos concernientes a la gestión del recurso humano.

**Política de Mercado:** Se definirán las acciones de marketing y publicidad en RR.SS. tanto de la marca como los diferentes productos que se ofrecen al mercado.

### **-Comerciales.**

Manual de Políticas Comerciales de la Asociación Pro Superación Juvenil.

**Política de precios:** Los precios de todos los servicios se establecerán de acuerdo con el costo de producción y la demanda, esta actividad estará a cargo del propietario de la empresa para seguimiento y control.

Se realizará una revisión de precios de forma regular tanto para la tienda en línea como para la tienda física por la persona asignada para tal fin, la cual generará un informe semestral de actualización de

precios por servicios, en la cual deberán coincidir los precios de sondeos de mercados afines similares o por medio del método comparación benchmark, identificando también los promocionados online y los publicados en las redes sociales.

**Política de ventas y canales de distribución:** Establecer en las estrategias de marketing la persuasión del beneficiario presencial y del beneficiario online y mostrar todas líneas de negocios disponibles, para convertir clientes en leads de venta.

Promover a la empresa en el corto plazo en la extensión para el mercado y en el largo plazo a nivel mundial a través de la campaña de marketing.

Se estimularán y se fijarán metas de ventas mensuales con el objeto de motivar a las personas colaboradoras y renovar los servicios a través de innovaciones constantes de las necesidades del beneficiado.

Se efectuarán promociones en las RR.SS para fortalecer los tiempos muertos y en períodos previamente seleccionados con el fin de incrementar los ingresos para cada año.

Se establece en página web, servicios online y presencialmente solo y exclusivamente para comercializar servicios de la Asociación Pro Superación Juvenil.

**Política Tecnológica:** (Canales de comunicación) Mantener actualizada y modernizada la plataforma de la tienda online, para llevar a cabo la misión empresarial.

Implementar mejoras de forma continua en el diseño visual de las RR.SS y el sitio web de la tienda online con el objetivo de acrecentar y desarrollar la marca Pro Superación Juvenil.

Los sistemas de atención al cliente y proveedores deberán estar actualizados de forma continua (mensualmente) y se generarán reportes de las solicitudes de información de todos los interesados, a los cuales se les enviarán notificaciones del estado de sus solicitudes.

Se establece que el servicio de hosting contratado para el sitio web deberá dar soporte de forma eficiente las 24 horas.

**Política de promoción y publicidad:** La alta dirección de la organización será la encargada de llevar toda la gestión de la promoción y el marketing de la empresa.

La estrategia de marketing estará regida por los objetivos, misión y visión de la empresa, para su promoción publicitaria deberá utilizarse la paleta de colores establecida; así como, su logo tanto en marketing online como offline.

Las publicaciones en cualquier formato en RR.SS solo serán publicados previa autorización o visto bueno de la encargada de comunicaciones de la empresa.

**Política de privacidad:** La información recopilada de los clientes se protegerá mediante un software de encriptación de datos y el socket de seguridad SSL que será contratado mediante el hosting para el sitio web.

Los datos de los clientes serán tratados mediante las normas y leyes vigentes en materia para la protección de datos.

La política de privacidad será comunicada a los usuarios mediante un apartado en el sitio web conforme a las leyes vigentes implementadas para sitios web.

Se informará a los beneficiarios mediante el sitio web sobre eventos para confirmar asistencia; además, del tratamiento que se dará a la información personal, se regulará con un manual sobre el número de aplicaciones a vacantes, mejora de *Currículum Vitae* el encargado de revisar que esto se cumpla estará claramente designado.

**Política de servicio al cliente:** Se implementará un programa de atención al cliente de forma personalizada, con el objetivo de brindar un servicio con excelencia y eficacia que permita llevar la imagen corporativa de Pro Superación Juvenil a un nivel de mayor aceptación por parte del cliente.

El servicio al cliente estará basado en la cortesía, el respeto y la amabilidad, durante todo el proceso de compra, con el objetivo de poder fidelizar a la gran mayoría de clientes.

Los medios que se establecen para dar servicio al cliente son las RR.SS., Sitio Web correo electrónico y mediante un Chat-Bot que se incluirá en servicios de consulta online el cual dará respuesta de forma inmediata en tiempo real a todos los clientes.

#### **Otras Políticas.**

Establecer un método organizacional adecuado para conducir adecuadamente cada proceso de adquisición de materia prima e insumos hasta la entrega del producto, este proceso estará a cargo del propietario de la empresa.

Establecer el seguimiento de los beneficiarios desde su hoja de vida, número de citas para entrevistas de trabajo, pruebas, documentación a presentar, estatus de proceso de inserción, vacantes aplicadas, hasta la contratación y el desarrollo de la oferta laboral.

Propuesta de otras políticas que no se adjuntarán pero que es necesario desarrollar en documentos específicos.

**Tabla 78:** *Otras políticas organizacionales.*

<b>POLÍTICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Política de RR.HH.</b>	Se refiere a la forma de ingreso y a la movilidad y promoción de los personas colaboradoras.
<b>Política de Calidad.</b>	Establece los estándares de calidad de cada prenda que ofrece la empresa.
<b>Política de Seguridad y Salud laboral.</b>	Determina un compromiso para garantizar un lugar de trabajo seguro y condiciones que se prevengan los riesgos y peligros a los que se exponen las personas trabajadoras.
<b>Política de Medioambiente.</b>	Establece un compromiso por minimizar la responsabilidad del impacto medioambiental que resulte de las operaciones de la empresa.
<b>Política de Gestión de Cambios.</b>	Ofrece una guía para afrontar situaciones que surgen y afectan la actividad de la empresa y a la consecución de sus objetivos.
<b>Política de Alianzas.</b>	Permite contribuir al desarrollo estratégico del entorno con las instituciones de gestiones similares o complementarias.

Fuente: (https://www.pymas.com.co,

2022)

PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL



ULTORÍA

# PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

## Resumen Ejecutivo

Como parte de una consultoría para la Asociación Pro Superación Juvenil se elaboró el siguiente Plan de Remuneraciones cuya metodología se basa en dos premisas fundamentales: una investigación previa y la teoría explicada que propone matrices con resultados. Las organizaciones sin fines de lucro se están transformando para innovar constantemente sus procesos y procedimientos, esto es crucial en un momento tan cambiante para cualquier entorno organizacional que busca generar ventajas competitivas sobre el resto de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, lo más importante que poseen las organizaciones sin duda es el capital humano. Paralelamente las expectativas y necesidades del personal evolucionan.

Por tanto, es necesario generar esquemas de recursos humanos que permitan atraer, retener y mantener el personal adecuado. La remuneración deja de ser un movilizador tradicional en la consecución de objetivos y surge la necesidad de recompensar incluso emocionalmente a las personas colaboradoras, los modelos existentes ya no generan los resultados esperados es por ello que nace esta propuesta cuyo propósito que permitan dar una mejor respuesta al entorno organizacional actual. El objetivo que este persigue es conocer los fundamentos y bases teóricas que sustentan la gestión del desempeño y la remuneración variable, así como las principales prácticas en el mercado de las Organizaciones sin Fines de Lucro, que normalmente trabajan por proyectos.

A lo largo de este documento se busca analizar y entender las diferentes prácticas de remuneración variable y responder al cuestionamiento: ¿Cómo la remuneración incide en la motivación y desempeño del personal? Para responder a esta pregunta se realizó la revisión e investigación bibliográfica, que sustentan las variables de estudio de la Consultoría realizada y sus aportes sustanciales, que constituyeron la base del presente Plan.

Se empleó el método analítico bibliográfico para el levantamiento y análisis de la información. Como instrumento se realizaron entrevistas y se aprovechó información relevante relacionada con el tema y disponible en la organización sin fines de lucro Asociación Pro Superación Juvenil. La información resultante de las entrevistas se analizó para la elaboración de la propuesta de remuneración variable que permita el mejoramiento de la productividad del personal en la organización según los indicadores definidos para cada puesto de trabajo.

Los principales hallazgos de la investigación fueron la relación existente entre la motivación y la satisfacción del personal. La necesidad de gestionar la compensación como un elemento ligado a la productividad y considerar a la remuneración como un medio y no como un fin, ya que no es el único elemento valorado por el personal y tampoco la única manera de motivar hacia la consecución de resultados, especialmente cuando se gestiona por proyectos, ya que complementariamente es vinculante un manual de servicio social para voluntarios que sume talentos a la organización.



# PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

## PLANIFICACIÓN DE LAS RECOMPENSAS Y SU FUNCIONAMIENTO

### Objetivos estratégicos del Plan

- Incrementar los resultados de los asociados para el año 2024 en la Asociación Pro Superación Juvenil.
- Incrementar las ventas para el próximo quinquenio de la Asociación Pro Superación Juvenil.
- Incrementar la participación de mercado en un 10% de la ONG.

### Sistema de Gestión de Calidad

La Asociación Pro Superación Juvenil mantiene incorporada a su gestión y administración los sistemas de Gestión de Calidad según su certificación internacional aunada a la Junior Achievement Internacional a través de la generación de un compromiso de eficiencia y eficacia del personal contratado.

### Objetivos de desarrollo sostenible

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Técnicos y personas colaboradoras de la Asociación Pro Superación Juvenil brindan asesoría para la solución de los problemas existentes con miras a mejorar la calidad de vida de las mujeres, niñas, niños y adolescentes.
- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente.

**Diseño y distribución del trabajo:** Este subsistema contiene el levantamiento, actualización y mantenimiento de los descriptivos de cargos; así como, la distribución de funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo. Además, mediante este subsistema se determina la estructura necesaria requerida para el cumplimiento de los objetivos de cada área.

**Captación de Talento:** Este sistema comprende las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción y tiene por objetivo vincular el personal mejor calificado a la Asociación Pro Superación Juvenil en concordancia con la filosofía organizacional y la inclusión de la mujer en el sector productivo. Incluye el proceso de onboarding e inducción del candidato en los puestos de trabajo.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Hay unas premisas básicas para que **el proceso de incorporación y onboarding para la Asociación Pro Superación Juvenil** funcione con éxito especialmente en el proceso de la inducción organizacional. 1°. Comprobar **qué medidas se pueden tomar a lo largo de un proceso de onboarding**, comprendiendo que, la función de las personas colaboradoras del sector eventual y 2°. Las características personales vinculadas al puesto de trabajo fijo, las necesidades sean completamente diferentes.

- Si para algo debe servir el proceso es para **generar confianza, calidad y transparencia**.
- El propósito es que se produzca un **efecto llamada**, para que aumente la captación del talento; además, de las posibilidades de desarrollo de carrera en la Asociación.
- Que se produzca un **aumento de la productividad y de la motivación**, en la medida que las personas trabajadoras están más contentas.

**Gestión del desempeño:** La Asociación Pro Superación Juvenil tiene el objetivo de lograr determinar el nivel de contribución de cada colaborador en todos los puestos de trabajo. Centra su interés principalmente en los puestos claves que están atados a objetivos estratégicos de la organización. Mediante la gestión de la compensación generada para la Asociación Pro Superación Juvenil, se busca mantener los resultados que requiere la Asociación, especialmente la participación en el mercado de las Asociaciones sin fines de Lucro e identificar personal con potencial y promover a los mejores talentos.

Es indispensable vincular el subsistema de evaluación del desempeño que contiene dos elementos con las recompensas, uno de los elementos es cuantitativo mientras que el otro responde a una evaluación cualitativa. En ambos casos, estos dos factores están claramente identificados y son:

**Evaluación por objetivos:** La Evaluación por objetivos responde a los resultados obtenidos de manera anual por los ocupantes del puesto de trabajo. Estos son definidos previamente, en consenso con el ocupante del puesto de trabajo. Y deben cumplir los criterios Smart previo su aceptación. Están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la Asociación Pro Superación Juvenil y otros son establecidos en función de la normativa legal aplicable al giro del negocio o a elementos valiosos y necesarios a considerar respecto a la calidad. Es decir, esta evaluación responde a la parte cuantitativa. Y corresponde el 70% del promedio total ponderado de la evaluación anual del desempeño.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

### **Evaluación por competencias 360°**

La evaluación por competencias responde al cómo se hacen las cosas, esta evaluación evalúa las competencias (habilidades, comportamientos y destrezas) y el grado de desarrollo identificado y necesario para cada cargo, contenido; además, en el descriptivo de cargo de cada puesto de trabajo y estructurado dentro de un diccionario de competencias que tiene la Asociación Pro Superación Juvenil.

A continuación, se mencionan algunas de las consideraciones que debe contener la política de Evaluación del desempeño:

1. Periodicidad anual.
2. Evaluación cuantitativa responde a los objetivos del cargo equivale al 70%.
3. Evaluación cualitativa equivale al 30%.

### **Gestión Estratégica de la Remuneración**

Este subsistema gestiona el pago de las compensaciones a los empleados y personas trabajadoras de la Asociación Pro Superación Juvenil de acuerdo con la normativa legal vigente (Código de Trabajo de El Salvador) tomando en cuenta las prestaciones que se deben por Ley. En la actualidad, no existe una política de retribución y compensación en la Asociación. La propuesta de implementar un plan de remuneración variable surge para responder a la necesidad de motivar y comprometer al personal con los resultados que la Asociación Pro Superación Juvenil necesita. Es decir, convertirlos en aliados estratégicos del negocio.

La Asociación Pro Superación Juvenil mantiene un sistema fijo de compensación que cumple con los criterios descritos anteriormente de equidad interna y competitividad externa. La remuneración se paga en función del perfil de un puesto determinado, que surge de un comparativo dado en función de la encuesta salarial (benchmarking salarial). Sin embargo, no cuenta con una política de remuneración definida para proyectos. Esta propuesta define algunos elementos que se deben considerar en la Política de Remuneración, para constituirse como una base que sostenga la propuesta de remuneración variable.

# PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

## CONTENIDO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN

### Objetivos

**General:** Determinar las variables que deben ser consideradas para el establecimiento de un plan de remuneración variable para la Asociación Pro Superación Juvenil.

### Específicos:

- Comprender los elementos Determinar las características que debe contener la remuneración variable en función de las necesidades actuales de la Asociación Pro Superación Juvenil.
  - Conocer y definir las características de la evaluación del desempeño que permitan incrementar la consecución de resultados del personal.
  - Proponer un plan de remuneración variable permita el mejoramiento de la productividad del personal en la organización en función de los indicadores definidos para cada puesto de trabajo.
1. Las entradas/inputs son los recursos que necesita la organización para para su operación.
  2. Los procesos determinan de qué manera se hacen las cosas en cada proceso, permiten transformar las entradas en salidas.
  3. Salidas/outputs son el producto terminado o los resultados obtenidos de la transformación de las entradas.
  4. La retroalimentación permite mantener el equilibrio y funcionamiento del sistema.
  5. El ambiente constituye el contexto en el que se desarrolla la organización.

### 2. Las personas y el desempeño

El desempeño se constituye como los resultados determinados y alcanzados por el equipo. Este adquiere valía en la medida en la que está alineado a la estrategia de la Asociación Pro Superación Juvenil, es decir, adquiere valor cuando los criterios de desempeño soportan la estrategia. La “carta mágica” contempla; además, de la formulación de la estrategia, cuatro elementos claves para el éxito en la implementación de la estrategia; agenda estratégica, estructura, procesos, desempeño e incentivos. Estos elementos deben alinearse y estructurarse de forma coordinada, para contribuir a la estrategia organizacional.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La evaluación del desempeño también es considerada como una herramienta de desarrollo como sus principales objetivos es posible mencionar “el desarrollo personal y profesional de personas colaboradoras, la mejora permanente de resultados de la organización, y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles 2006, 27). En la actualidad, en un entorno tan competitivo resulta indispensable medir la gestión y resultados de cada colaborador, para las Asociación Pro Superación Juvenil resulta importante conocer cuál es el aporte de cada colaborador a la organización, determinar las brechas a cubrir e identificar el personal que tiene potencial de desarrollo.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato 2011, 202). La evaluación del desempeño es una herramienta que se debe gestionar de forma sistemática y dinámica a fin de que la misma genere una cultura de mejoramiento continuo y de orientación hacia los resultados, es decir, que oriente a las personas colaboradoras de las organizaciones a alcanzar los objetivos determinados en cada puesto de trabajo.

“Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad; así como, para facilitar el avance a las metas estratégicas” (Alles 2006, 30).

La importancia que tiene la gestión y evaluación del desempeño como herramienta que permite a las organizaciones conocer y determinar el grado de contribución de las personas colaboradoras en relación con la consecución de las metas organizacionales. Claro, es importante mencionar que previo a esto la Asociación Pro Superación Juvenil debe haber definido y socializado los objetivos o KPI's de cada proceso o puesto de trabajo, esta información debe ser conocida con anterioridad para las personas colaboradoras, de esta manera, se puede evaluar o medir a cada persona, posibilita; además, desarrollar al talento que existe en la organización.

La Evaluación del desempeño es un proceso vinculante y extensivo a todos los líderes y subordinados de la organización, para obtener resultados valiosos todos los miembros deben participar y desarrollar el rol que les corresponde en la organización. Además, se debe cimentar su práctica en una política de Talento humano que permita su vialidad, continuidad y seguimiento.

Los líderes de las áreas deben cumplir el papel de evaluadores con la responsabilidad y objetividad necesaria, para obtener los resultados esperados, mientras que el área de Talento Humano debe planificar, ejecutar y acompañar el proceso con las diferentes áreas de staff.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Ventajas de la evaluación del desempeño son:

- Mantener un clima laboral de respeto y confianza.
- Facilita el asumir y definir responsabilidades.
- Mantener una administración participativa y democrática.
- Fomentar la mejora continua en las personas.
- Desarrollar un ambiente permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo del personal.
- Convertir a la Evaluación en un proceso que propicie oportunidades de crecimiento. (Chiavenato 2011, 203).

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es relacionar el desempeño con la retribución; más concretamente, con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable. Con ello, se logra que la retribución, en su conjunto, sea el resultado de la contribución, y se tienda al principio de equidad.

En muchas organizaciones es una práctica común vincular el desempeño con la retribución, sobre todo resulta útil apalancar la consecución de resultados a la parte variable, lo que se constituye como un esquema interesante que se suma a la remuneración, este tipo de remuneración no debe ser generalizado. Es más común que el pago variable se encuentre en cargos estratégicos o sensitivos.

### **Métodos de evaluación del desempeño para la remuneración variable y fija**

La evaluación del desempeño puede ser cualitativa y cuantitativa. En el caso de una evaluación cuantitativa generalmente se evalúan indicadores de gestión, resultados. Mientras la evaluación cualitativa puede considerar competencias; como orientación al logro, iniciativa, trabajo en equipo, flexibilidad entre otras. También, es posible evaluar el seguimiento y cumplimiento de normativa interna. En este segmento, se mencionan los métodos que tienen relación con los resultados y la conducta; sin embargo, se reseñarán los métodos de evaluación del desempeño comúnmente utilizados.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

### Métodos basados en la conducta o el comportamiento

Los métodos que se encuentran basados en el comportamiento son más sencillos de aplicar porque permiten identificar con mayor facilidad el comportamiento mencionado en la escala, ofrece mayor facilidad, para retroalimentar el desarrollo de las competencias.

#### Método de incidentes críticos

Consiste en llevar un registro de las conductas que se originan en diversas circunstancias del evaluado, este método pone de manifiesto las actuaciones acertadas o equivocadas. Es determinante que se mencionen comportamientos específicos y no características personales para darle mayor validez a este método. Al momento de realizar retroalimentación se debe mostrar al empleado los comportamientos que son aceptados y deseables; así como, los comportamientos evidenciados que deben mejorarse.

#### Método basado en resultados

Este método ofrece mayor objetividad debido a que está atado a cifras relacionadas con el cargo que reducen la subjetividad. Sin embargo, este método puede ofrecer distorsiones propias cuando no se consideran variables que surjan y repercutan en los resultados de los evaluados, tanto a nivel interno como al exterior de la organización.

- Evaluación 360°

La evaluación del desempeño 360° también considerada multifuente debido a que recoge criterios de diversos participantes permite objetivar los resultados de esta. Y recoge los resultados obtenidos por; el jefe, subordinados, pares y/o cliente externo. Existen quienes consideran a la evaluación 360° como la más objetiva y completa. Sin embargo, es necesario considerar que toda evaluación se enmarca en una cultura Asociación Pro Superación Juvenil al que tiene que aceptarla, practicarla y aplicarla de forma sistemática hasta que la evaluación sea parte de la cultura de la Asociación Pro Superación Juvenil y las personas practiquen con responsabilidad y convicción la evaluación y también la objetividad de esta.

Si se considera que cada evaluación tiene un peso de 90° al recoger el criterio de los cuatro evaluadores se obtendrá una visión 360°. Por tanto, resultados más amplios de la evaluación. Esta evaluación al ser multifuente permite disminuir la subjetividad de los participantes de la evaluación y aporta a objetivar

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

este proceso. Este método “dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas” (Alles 2006, 94).

Las principales ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño (Chiavenato 2011, 205) son:

### **Ventajas**

- Ofrece mayor número de perspectivas.
- La evaluación ofrece mayor calidad de información.
- Recoge información de los agentes internos y externos.
- Integra diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación permite incrementar el desarrollo del evaluado.

### **Desventajas**

- Su implementación y ejecución es más complejo.
- La evaluación puede presentar distorsiones ya que busca unificar distintos puntos de vista.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño ofrece diversos beneficios que son trasladados a los diferentes actores de la organización (Chiavenato 2011, 207).

#### Para el jefe

- La evaluación del desempeño permite reducir la subjetividad.
- Permite identificar medidas para mejorar el desempeño.
- Fomenta la comunicación.

#### Para el personal o colaborador

- Permite que las personas trabajadoras conozcan los aspectos del comportamiento y del desempeño que la Asociación Pro Superación Juvenil valora.
- Identificar puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que están tomándose para mejorar su contribución.



## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Para la organización:

- Permite identificar el nivel de contribución de cada colaborador.
- Identificar cambios, traslados, asensos y promociones.
- Mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Luego de las ventajas mencionadas, es posible mencionar que la implementación de la evaluación del desempeño resulta especialmente valiosa dentro de la gestión de Talento Humano, ya que permitirá gestionar el desarrollo de las personas al interior de la organización y sobre todo alinear a las personas hacia los resultados esperados por la organización. Además, de determinar, evaluar y gestionar los resultados que la Asociación Pro Superación Juvenil espera de cada persona.

### **Evaluación por objetivos en la Gestión por Proyectos**

La administración por objetivos de los proyectos surge como una medida que la Dirección Ejecutiva de la Asociación Pro Superación Juvenil debe implementar porque busca alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de las personas y los objetivos de los proyectos o programas, hace referencia a una definición clara de metas compartidas y comunes, elimina el totalitarismo y desarrolla una estrategia, para motivar a las personas con las metas en lugar de controlarlas. Plantea vigilar el cumplimiento de las metas como parte de la determinación de los objetivos organizacionales a alcanzar.

Estos objetivos son formalmente transferidos a los diferentes departamentos y finalmente a nivel individual a las personas que forman parte de la organización.

Metodología

Proyecto Programa o Plan	No. de Beneficiarios	Inserción Laboral %	KPI(seguimiento)

La APO es bidireccional ya que el establecimiento de metas se lo realiza de arriba hacia abajo y viceversa. “La Administración por resultados radica en todo procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos” (Reyes Ponce 1985, 19).

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La APO abarca:

- Determinar las metas de la organización.
- Determinar un plan de acción.
- Implementación de un plan.
- Seguimiento del progreso y autoevaluación.

La Administración por objetivos es un trabajo conjunto, que nace desde la alta gerencia mediante la determinación de los objetivos organizacionales, posteriormente, estos objetivos se trasladarán en forma de cascada hacia las principales gerencias/jefaturas o líneas de staff que tenga la estructura de la Asociación Pro Superación Juvenil. Una vez, las gerencias tengan determinados sus objetivos estratégicos, deberán trasladarlos a cada puesto de trabajo, dependiendo de la necesidad e impacto que cada puesto tenga.

Es importante tener claro que, en la práctica, no todos los puestos son sujetos de evaluarse por objetivos. De hecho, la metodología de procesos es clara en determinar que existen procesos estratégicos o claves, procesos operativos y procesos de apoyo. Por lo que, existen diferentes cargos que cumplen también este rol, y por tanto, no todos se deben evaluar de la misma manera.

Los criterios de desempeño deben recoger información clave y vital que aporte con los objetivos globales y Asociación Pro Superación Juvenil con el objetivo de atar la compensación a los resultados, es decir, para alinear el o los sistemas de compensación a la gestión estratégica del desempeño.

Estos indicadores deben responder a las necesidades y estrategias que presentan las Asociación Pro Superación Juvenil en un momento determinado, por tanto, se convierten en elementos dinámicos, cambiantes y personales de cada organización. Para implementar un sistema de evaluación del desempeño es necesario determinar los indicadores o criterios de desempeño esperados. Para cumplir con este propósito, es posible aplicar la metodología de objetivos SMART; utilizado en el área de Gestión de personal: la metodología indica que los indicadores u objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, posibles y temporales (Martínez, 55–56).

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Criterios de metas Smart:

- Específico: Busca responder a ¿Qué es lo que quiero lograr? Y debe responder a una acción determinada.
- Medible: Mediante diferentes mecanismos debe responder a una medida cuantitativa, debe permitir cuantificar el progreso, cumplir plazos y determinar el grado de cumplimiento obtenido.
- Alcanzable: El objetivo planteado debe tener una meta factible, posible de lo contrario si la meta es en extremo ambiciosa o ilógica el objetivo pierde sentido desde su concepción.
- Relevante: Es necesario analizar si el objetivo es relevante e importante para la consecución de la meta.
- Tiempo: El objetivo debe establecer una temporalidad para su consecución, en este sentido, el cronograma de trabajo del programa o proyecto debe ser el insumo básico.

Para determinar los objetivos a ser considerados en la evaluación del desempeño se debe establecer de manera conjunta los objetivos necesarios/esperados en el puesto de trabajo.

### **Reuniones de Consenso o de Acuerdo**

Para generar mayor compromiso es fundamental que estos se realicen en consenso, que se discutan y acuerden los cumplimientos esperados. Se deben determinar los objetivos, la forma de medición y la temporalidad.

Suele utilizarse la entrevista de desempeño o feedback del desempeño en el que se registran los acuerdos generados como parte de evaluación, esta entrevista se debe hacer entre el jefe inmediato y el subordinado y se deben establecer:

- Metas/objetivos establecidos.
- Revisión y análisis del desempeño realizado.
- Evidenciar necesidades de capacitación.
- Determinar planes de mejora.
- Asignación o determinación de viabilidad de variable.

Las medidas de desempeño, sobre todo cuando se acompañan de un sistema de remuneraciones concordante con la estrategia y visión de la Asociación Pro Superación Juvenil, condicionan

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

fuertemente tanto el comportamiento individual como colectivo, lo que implica que son determinantes para establecer la cultura de la Asociación Pro Superación Juvenil.

Por ello, resulta importante implementar un esquema de remuneración que oriente los esfuerzos individuales y colectivos hacia la consecución de los resultados, que relacione el desempeño y la remuneración y que dirija y oriente a las personas bajo un esquema de claridad que; además, de retribuir a las personas colaboradoras recompense por los resultados alcanzados. En este sentido, la propuesta que se pretende con esta tesis afianza la necesidad de instituir un esquema diferente y estratégico de alinear el desempeño y la compensación con un enfoque estratégico.

### **Tendencias que se deben poner en práctica en la evaluación del desempeño**

Las áreas de gestión humana se están dedicando a no solo evaluar el desempeño sino a gestionarlo. Para ello, es importante diseñar una práctica que busque gestionar el desempeño adecuadamente, que logre encontrar beneficios tanto para la Asociación Pro Superación Juvenil como para el colaborador, basado en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad.

Dentro de las practicas recurrentes en la gestión del desempeño, resulta fundamental la “adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso como: indicadores de desempeño global, grupal e individual” (Chiavenato 2011, 218). Las principales acciones y prácticas desarrolladas por las Organizaciones sin Fines de Lucro en las evaluaciones del desempeño son: Establecimiento de indicadores sistémicos en los que los resultados están integrados que conciben a la organización como una unidad y que se desprenden de la planeación estratégica. El efecto cascada traslado cada objetivo a todas las áreas, departamentos y puestos en la organización.

- Los indicadores de la Asociación deben estar atados a diferentes criterios de evaluación que a su vez están permiten realizar promociones, remuneración variable, plan carrera.
- Se establecen indicadores en conjunto para evitar distorsiones y lograr mayor objetividad en la evaluación.
- Adopción de índices de referencia objetivos como indicadores de desempeño global, indicadores del equipo, indicadores individuales. Estos indicadores permiten tener una visión global de la alta dirección, realizar la comparación y definir nuevas metas a alcanzar.
- El área de Talento Humano como instrumento de retroalimentación; proporciona orientación, dirección, ofrecerles capacitación para mejorar el desempeño.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

- Se ponen en práctica con procesos más simples.
- Mayor énfasis en resultados objetivos/cuantitativos que cualitativos, de esta manera los fines se constituyen como las metas a alcanzar, sobre los cuales se evalúa el desempeño y se constituye en base para la compensación (Chiavenato 2011, 218).

### MATRIZ PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO FUNCIONAL

Colaborador/a	Planeación	Acompañamiento	Medición	Feedback	Mejora	Seguimiento

### 3. La motivación y su relación con la retribución

Las diferentes propuestas teóricas sobre la motivación buscan explicar que factores intervienen en el desarrollo y sostenimiento de la motivación para el logro de un objetivo. La teoría del refuerzo conocida también como la ley del efecto, propuesta por Thorndike (1874-1949) permite interpretar que las conductas que generen mayor o menor grado de satisfacción aumentan o disminuyen sus posibilidades de repetirse. El autor con esta propuesta afirma que las personas mantienen comportamientos que los llevan a resultados agradables y evitan los comportamientos que ocasionan resultados desagradables.

Además, se han desarrollado teorías que “vinculan la motivación con la conducta” (Del Brío, Fernández, y Junquera 2008, 393). En esta postura, se ratifica la necesidad de promover mejores desempeños con estímulos adecuados que generen satisfacción como es el caso de la remuneración variable. En la actualidad, esta teoría se utiliza en diferentes ámbitos, como educativo, motivacional y pedagógico, para formar o mantener diversos comportamientos.

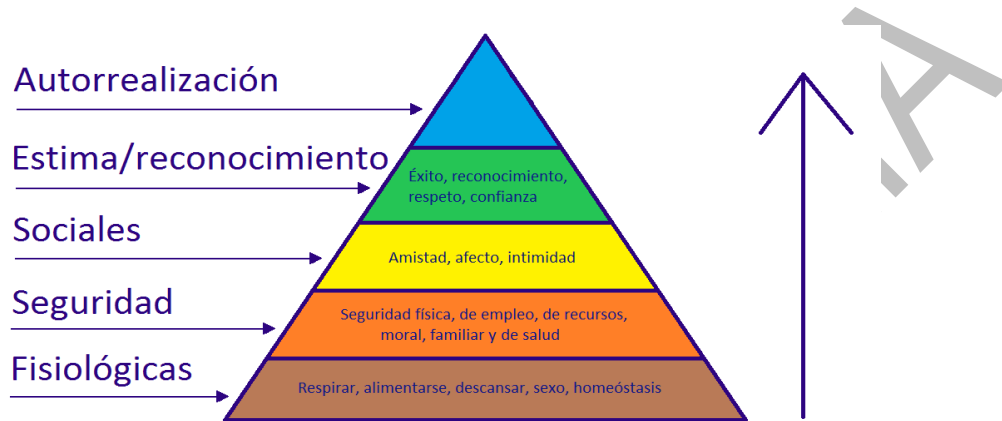
La teoría de las necesidades de Maslow propone que la motivación de las personas para la satisfacción de necesidades mantiene un orden estructurado o una jerarquía que inicia desde la satisfacción de las necesidades básicas o fisiológicas (comer, dormir, etc.) hasta las necesidades de realización personal como las de (reconocimiento, filiación). Determina cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. (Maslow 1991).

Además, esta teoría determina que existe un orden jerárquico en el que las necesidades son satisfechas, una vez que las necesidades básicas han sido satisfechas, la persona va buscando la satisfacción de otra necesidad de un nivel superior. Si bien es cierto, esta teoría plantea la

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

jerarquización de las necesidades como un aspecto inherente que adecúa orden en la satisfacción de las necesidades no significa que este orden se deba cumplir estrictamente. Es posible que se busque satisfacer una necesidad sin haber satisfecho la anterior al cien por ciento. Siguiendo esta teoría es posible establecer que la retribución es un mecanismo que permite que las obtengan la satisfacción de sus necesidades.

Pirámide de Maslow



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#)

La teoría de la expectativa de Víctor Vroom propone que “la motivación es producto de la valía o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que se cumplan” (Varela Juárez 2006, 32). En el contexto de la psicología social, esta teoría ha sido utilizada especialmente en el ámbito organizacional ya que se encuentra relacionada con la motivación en el trabajo. Esta teoría permite evidenciar la relación existente entre motivación y esfuerzo. Además, de lo mencionado por Vroom considera tres componentes:

- Expectativa: Consiste en determinar qué resultados se obtienen por X esfuerzos.
- Instrumentalidad: Relacionada con la funcionalidad de cada trabajador en el trabajo o resultado final de la organización. Es decir, que cada persona tiene una función determinada y es parte indispensable para que todo funcione. Es decir, un puesto debe aportar valor.
- Valor: Este concepto está relacionado con la valuación que cada cosa tiene en un contexto particular, por ejemplo; dinero, tiempo libre, membresías, reconocimiento etc.

# PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

## 4. Gestión de la compensación

En el marco de la Gestión del Talento Humano, la compensación debe ser administrada como una herramienta estratégica de gestión que permita orientar a las personas colaboradoras o el capital humano hacia los resultados esperados por la Asociación Pro Superación Juvenil.

En la medida en la que evoluciona el mercado laboral, la compensación también ha sufrido cambios que alteran la visión tradicional en la que las personas trabajadoras esperaban únicamente el pago por los servicios prestados, en la actualidad la remuneración va más allá del valor monetario. En la actualidad, se deben considerar una serie de prestaciones y beneficios que, a la hora de valorar la remuneración, hacen la diferencia. Nuevos esquemas como salario emocional y balance vida trabajo son prestaciones que incluso en algunos casos no involucran mayormente presupuesto. Sin embargo, generan satisfacción y bienestar en los equipos de trabajo.

### Remuneración

“La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”. En El Salvador un salario "justo" es aquel en el que la recompensa económica es proporcional a la contribución individual. En la percepción de un salario "justo" se tienen en cuenta otros criterios, como los relativos a la igualdad y equidad entre las personas colaboradoras. Sin embargo; además, de cubrir las necesidades de la persona, el salario debe promover una calidad y estilo de vida adecuada para las personas; así como, bienestar y seguridad.

El salario es la parte visible del intercambio que reciben las personas trabajadoras como retribución a su esfuerzo y dedicación. El “salario representa un medio de incentivo que equilibra el esfuerzo realizado por la persona con el valor que otorga a su organización, fruto de su desempeño y sus funciones”. Esta perspectiva, también afirma la necesidad de vincular los resultados con la remuneración por lo que sostiene y afirma la propuesta que busca este trabajo. Lo que ratifica la valía de este trabajo para la organización.



## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La planificación estratégica debe considerar el sistema de compensación y se deben tener presentes algunos principios:

- No se trata solo de la cantidad que se paga sino como se paga “best practices”.
- Los directivos no deben aislarse del resto de las plantillas.
- Se debe retener solo al talento requerido para los intereses de la Asociación Pro Superación Juvenil.
- Utilizar un canal de comunicación que socialice y fortalezca la retribución.
- Debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

La administración de sueldos y salarios es parte de la administración de la Asociación Pro Superación Juvenil en su conjunto y tiene repercusión en todos los niveles y sectores. La administración de sueldos y salarios es “un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (Chiavenato 2011, 237) manteniendo las consideraciones siguientes:

- Equilibrio interno: Mediante una comparación con los otros puestos dentro de la misma organización. Para ello, es necesario desarrollar la evaluación y clasificación de cargos, que permitirá estructurar y valorar cada cargo con su consecuente correspondencia en la organización.
- Equilibrio externo: Mediante la comparación de los mismos cargos con otras Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro en el mercado. Se logra mediante la comparación con el mercado, para lo cual se requiere una encuesta de remuneraciones.

Aquí se proponen tres:

**Fundación Gloria de Kriete, Glasswing International en San Salvador y Plan Internacional El Salvador.**

- El equilibrio interno y externo se constituyen como elementos fundamentales para la gestionar la compensación. Estos elementos son integrantes fundamentales, para considerar durante administración y gestión de remuneraciones en las organizaciones. Ya que instaurar estos elementos permitirá mantener equidad interna en relación con todos los cargos existentes y mantener competitividad externa por medio de la encuesta salarial.



## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

- La equidad permite ofrecer a las personas trabajadoras sentirse satisfechos respecto a la retribución que perciben de acuerdo con el trabajo y compromiso entregado. Por otro lado, las personas pueden también percibir inequidad cuando sienten que su salario es muy bajo o alto en relación con la cantidad de remuneración que espera para su trabajo o la que se paga en Asociación Pro Superación Juvenil del sector.

En este contexto, toda acción que se encuentre orientada como de premios o recompensas podrá estar desvirtuada. Por tanto, la equidad debe ser un elemento integrador de la Política Salarial. La teoría de la Equidad permite a las personas trabajadoras percibir que la remuneración que perciben es justa y está de acuerdo con las actividades o responsabilidades asignadas.

### **Objetivos de la compensación:**

La Administración Salarial debe considerar los objetivos siguientes:

- Objetivos estructuras salariales equilibradas.
- Remuneración coherente con la valoración del puesto.
- Compensación consecuente con el desempeño.
- Atraer y retener a los mejores talentos.
- Posibilitar medios de desarrollo, promoción y carrera.
- Mantener equilibrio entre los intereses de la organización y del personal.

Es necesario comprender que la administración salarial no puede perder de vista la necesidad de determinar como base una estructura salarial coherente con los cargos existentes en la Asociación Pro Superación Juvenil y en consecuencia con la estructura existente. En el caso de esta propuesta sea implementada, la existencia de la evaluación del desempeño del año 2022, que contiene la determinación de objetivos a alcanzar.

### **Compensación total**

La Compensación Total es un modelo de retribución que contempla que la remuneración está constituida por un lado por el pago que cada empleado recibe y por otro por los beneficios que este percibe por ser parte de la Asociación Pro Superación Juvenil. Es decir, que el personal recibe de manera expresa o tácita los tanto elementos tangibles como intangibles por ser parte de la Asociación Pro Superación Juvenil.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La compensación total surge como una herramienta que permite concebir las necesidades que presentan las personas trabajadoras y esquematizar un esquema de remuneración que considere no solo la retribución monetaria sino desarrollar una serie de prestaciones que son valoradas y beneficiosas para las personas colaboradoras, para asegurar su permanencia en la Asociación Pro Superación Juvenil.

El éxito de la compensación total depende de la estrategia que cada organización requiera adoptar; además, de las consideraciones de la cultura. Es necesario reunir información identificar los tipos de recompensa que son valorados por el personal.

La flexibilización de las políticas de compensación en la que se priorizan la satisfacción de las personas.

La compensación total, contempla varios elementos entre los que se consideran:

- **Retribución:** Es el valor que la persona recibe por la prestación de sus servicios aquí es posible considerar también; viáticos, bonos, gastos de viaje entre otros.
- **Beneficios legales o Prestaciones de Ley:** Constituyen los beneficios que las Asociación Pro Superación Juvenil deben otorgar por ley a sus personas colaboradoras (AFP, ISSS).
- **Beneficios corporativos:** Estos beneficios son políticas o beneficios propios de cada Asociación Pro Superación Juvenil y se otorgan por ser parte de la Asociación como es un bono especial por alcanzar una meta (oscila entre el 10 y el 30% del salario mensual). Aunque en la actualidad muchos han sido incluidos en la legislación; como comedores, guarderías, obligatorio y novedoso en El Salvador establecer salas de lactancia (Ley Nacer con Cariño) y elementos opcionales como cafeterías, gimnasios, seguros médicos, planes de pensiones entre otros.

También como parte de estos beneficios están los incluidos programas de reconocimientos establecidos por las organizaciones; como antigüedad; subsidios o prestaciones por aniversario de la Asociación Pro Superación Juvenil, años de servicio, entre otros. La importancia de generar y mantener este tipo de beneficios sociales para las personas trabajadoras es la valoración permanente por el bienestar del trabajador que genera valor desde una perspectiva emocional y psicológica. Respecto a los beneficios existen algunas prácticas entre los diferentes empleadores que cubren el 80/20, 50/50. Esto con el propósito de ofrecer el

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

beneficio a las personas colaboradoras, pero también de lograr que ellos valoren lo que la Asociación Pro Superación Juvenil hace.

- **Formación, desarrollo e Innovación:** En nuestros días estos elementos se convierten en aspectos decisivos a la hora de tomar la decisión de trabajar o de permanecer en un empleo. Debido a que los planes de formación permiten que cada persona eleve el nivel competitivo y profesional. Por otro lado, la existencia de planes de desarrollo asegura la permanencia de posiciones claves que buscan crecimiento profesional y finalmente la innovación en un ambiente adecuado la posibilidad de cambiar, mejora continua, proponer y adoptar nuevas metodologías de hacer las cosas permiten mantener la motivación.

**Salario Emocional:** El entorno emocional que las organizaciones ofrecen para sus empleados es una parte importante de la compensación total. Los beneficios son una parte importante para el personal. La compensación emocional es parte de los incentivos apreciados por las personas trabajadoras. Por ello, se han desencadenado políticas con mayor flexibilidad; flexibilidad horaria, reducción de la jornada, conciliación de la vida personal y familiar. Sin embargo, el contenido y la estructura de la compensación total depende de cada organización y la cultura que esta tenga.

### **Propuesta: Tablero Presencial y Visual del Empleado del Semestre**

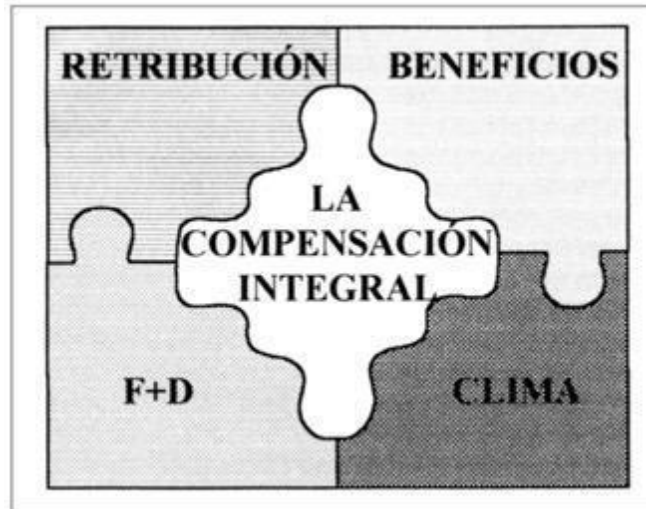
**Metodología:** Se publicará cada seis meses en las redes sociales y en el periódico interno o tablero interno la foto del empleado del semestre.

**Indicadores:** se valoran los elementos como puntualidad, cumplimiento con el uniforme adecuado, entrega de trabajos en tiempo, colaboración, ausencia de conflictos y manejo emocional congruente.

### **Métodos retributivos**

Existen dos métodos: por tiempo trabajado y en función de la producción.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL



1. El método retributivo por tiempo trabajado. Es el más usado, es una práctica muy generalizada a nivel organizacional. Pudiendo así considerarse el pago como; diario/hora/semanal/mensual etc. Su principal ventaja es su sencillez tanto en la aplicación como en la comprensión. La desventaja que presenta es su homogeneidad, ya que no distingue desempeños destacados o poco satisfactorios. Sin embargo, este método resulta; además, de práctico útil, en los casos en los que no es posible medir la productividad, establecer criterios de calidad a alcanzar en el trabajo, o cuando existen trabajos repetitivos o de asistencia.
2. El método en función de la producción se paga por unidades producidas; por piezas, tarea o destajo. La principal ventaja de este método es que orienta a las personas trabajadoras a producir más. Sin embargo, es necesario mantener especial atención a la calidad y los estándares determinados, ya que se los podría omitir por cubrir la meta.
3. La retribución por grupos: Para ello, se debe segmentar en grupos la estructura o cargos existentes en la Asociación Pro Superación Juvenil y diseñar por grupo lo que para el común de sus miembros es motivador o valioso. Si en este aspecto se consideran los incentivos, también se deberá diseñar los incentivos en función al grupo con trabajado. Operativos, administrativos, directivos.

**Incentivos.** Los incentivos tienen el objetivo de promover o estimular a las personas trabajadoras hacia una meta o conducta determinada previamente, y que está alineada a los objetivos Asociación Pro Superación Juvenil.

Los incentivos pueden o no ser de tipo económico; como viajes, bonos, beneficios. Los incentivos pueden orientarse a una sola persona o a equipos.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

**Propuesta: Participación de empleados en ferias y congresos de emprendedores, buscando becas para logros institucionales.**

**Feedback de la compensación.** Con el propósito de monitorear y corregir la eficiencia del sistema de compensación a la par se debe instaurar un mecanismo que permita ir perfeccionando y adecuando el sistema al entorno y los cambios que se puedan realizar. De esta manera, se debe asegurar eficacia y eficiencia en su implementación y mantenimiento. Además, que siempre las Asociación Pro Superación Juveniles se verá en la necesidad de realizar cualquier variación que resulte útil o necesaria al medio dinámico que se desarrollan las organizaciones.

Los métodos de valuación de puesto son fundamentalmente comparativos, ya que, se comparan los cargos o se comparan cargos con factores. Una práctica generalizada entre las organizaciones es la de incorporar una comisión de valuación de puestos. Esta comisión debe estar integrada por el responsable de la Administración de salarios, gerentes y jefes de áreas. Se deben incluir todas las gerencias o jefaturas del staff de la Asociación Pro Superación Juvenil.

### **Métodos cualitativos**

a) Valuación por análisis del puesto.

Este método considera todas las características de los cargos para su valuación y se basa fundamentalmente en la descripción o análisis del cargo. Es un método que requiere mucho análisis y tiempo para su determinación. Para ello, se requiere la información del cargo; objetivos, funciones, actividades, personal a cargo, ámbitos de actuación y decisión, periodicidad, entre otros.

b) Valuación por Jerarquización. Metodología de Jerarquización.

Para realizar este método se debe obtener información acerca del puesto y determinar el criterio con el cual se realizará la comparación de puestos, se debe determinar el límite superior e inferior que se va a considerar. El límite superior debe estar representado por el puesto que abarque mayor complejidad e importancia. Se debe también escoger el límite inferior en función del cargo menos complejo e importante en relación con el factor escogido. Estos límites definen la amplitud que tiene el criterio.

Posteriormente, se deben comparar y determinar un orden en relación con el criterio que pueden tener un orden creciente o decreciente. La lista final obtenida será la clasificación de puestos.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La principal ventaja que ofrece este método es su rapidez y sencillez. Además, que su obtención no implica mayor presupuesto. Igualmente, de no requerir mayor análisis.

Su desventaja es que ofrece poca precisión.

c) Valuación de escalas por categorías determinadas.

Este método también conocido como método de jerarquización simultánea, es una variación del método de jerarquización mencionado anteriormente. Para elaborar este método, se dividen los cargos con características comunes, luego se jerarquizan los cargos por cada categoría creada. Algunos de los criterios para agrupar los cargos son: calificados, no calificados, con personal a cargo, sin personal a cargo, especializados no especializados, con mayor o menor grado de responsabilidad.

### 5. Remuneración fija y remuneración variable

**Remuneración fija:** La remuneración fija estandariza los salarios, es el método de compensación más generalizado entre Asociación Pro Superación Juvenil e industrias. Suele ser más práctico y sencillo en su aplicación. No ofrece por sí mismo retos personales o grupales.

**Remuneración variable:** En la remuneración variable, existe un componente se encuentra relacionado con los resultados que el puesto alcanza en relación con los resultados planteados y necesarios a alcanzar en los diferentes puestos, lo que implica que cada persona realice un esfuerzo adicional, aunque en la Asociación se busca introducir el elemento de Proyecto o Programa, porque siempre lleva implícito un esfuerzo vinculado **al tiempo de ejecución** para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados.

Para la Asociación Pro Superación Juvenil, se busca establecer mecanismos de incentivos en función de movilizar a las personas hacia las metas. Las razones por las que se proponen a la Asociación Pro Superación Juvenil apoyar la tesis de que los sistemas de incentivos y remuneración variable pueden solucionar varios problemas de gestión.

### GUÍA PASO A PASO



“El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo” (Nazario 2006, 136). En este sentido, la premisa que sostiene el esquema de incentivos está basada en la importancia que la persona le da a la recompensa que se ofrezca en la que en su mayoría está constituida por dinero, sin ser por ello la única fuente de motivación.



La remuneración variable se incorpora a la remuneración fija con el propósito de convertirse en un estímulo para producir más. Según este autor, la remuneración variable impulsa la productividad, generalmente utilizada para una parte del personal. Por eso, se la considera selectiva, se la consigue en función de los resultados obtenidos por la Asociación Pro Superación Juvenil.



*Convertir al colaborador en Asociado.* El objetivo final de la remuneración variable es “convertir al empleado en socio o asociado de los negocios de la Asociación Pro Superación Juvenil”. Esta concepción es indispensable, debido a que todo socio que está interesado en conseguir el logro de sus indicadores claves de gestión puede verse también beneficiado con las recompensas que ello genera. Es decir, incrementar la productividad generará beneficio mutuo es una relación ganar-ganar.”



Recomendación Financiera. Para ser efectiva, la remuneración variable no debe ejercer presión sobre los costos de nómina, al contrario, la reducción de costos y el incremento de la productividad deben financiar su implementación.



Antes de su implementación, la Asociación Pro Superación Juvenil debe contar con una estructura de puestos y salarios que se constituyen como base de la remuneración variable, especialmente por proyectos.



La remuneración al igual que el resto de los procesos de recursos humanos es dinámica y constantemente sufre cambios y se deben realizar innovaciones y ajustes. Por ello, no es posible determinar e implementar un esquema de remuneraciones y mantenerse únicamente en la aplicación.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Sino que es necesario mantener revisiones y actualizaciones permanentes. Estas actualizaciones deben ser coherentes con el ambiente externo que vive la Asociación Pro Superación Juvenil y también con el ambiente interno que se busca generar.



La remuneración variable surge como un mecanismo que permite a la Asociación Pro Superación Juvenil desarrollar un sistema de compensación orientado fundamentalmente a premiar y fomentar el desempeño e incrementar la productividad buscando mantener la motivación en las personas trabajadoras con el propósito de contribuir a las metas organizacionales.



La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del asociado de la Asociación. En general, es de carácter selectivo (para algunas personas trabajadoras y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la Asociación Pro Superación Juvenil (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.



La remuneración variable debe entonces enmarcarse en una Política de compensación clara, que permita a las personas trabajadoras conocer de su existencia, cómo y de qué manera es posible acceder a ella. Conforme la propuesta que se pretende desarrollar, este esquema de remuneración no es generalizado. No aplica para todas las personas, sino en circunstancias y casos específicos. Por tanto, la propuesta de este trabajo está direccionada a los cargos que tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de indicadores estratégicos para alcanzar los resultados de la organización. O para quienes mantienen un nivel de dirección o supervisión.

### **LA ESTRATEGIA Y SU CUMPLIMIENTO**

Existe una marcada importancia de la revisión de la estrategia como un factor crítico de la remuneración variable, bajo las consideraciones siguientes:

- Permite lograr claridad sobre lo que cada equipo y persona debe lograr.
- Disminuir la afectación de factores externos.



## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Genera compromiso para revisar y evaluar el plan de remuneración variable de acuerdo con criterios tácticos y estratégicos. A continuación, se plantea el modelo propuesto para desarrollar la remuneración variable:

### **Política salarial**

Para implementar una política salarial se ha revisado una serie de bibliografía vinculante, se ha determinado la necesidad de mantener un esquema claro, que contemple la manera en que la organización gestiona la compensación.

En ese mismo sentido, es posible afirmar que el resultado de la coordinación adecuada de la compensación **es la Política Salarial** y que este se constituye como el marco de referencia sobre el cual se concentran; normas y políticas y procedimientos para ejecutar el proceso de pago o remuneración del personal.

La Política Salarial acoge principios y directrices que, en su conjunto reflejan tanto concepción y la filosofía sobre la forma como se realizará la remuneración de las personas colaboradoras. El autor menciona algunos factores importantes en su concepción; por un la “motivación” con ello hace referencia a que los salarios deben favorecer la productividad. Además, debe ser eficaz en costos, guardando relación con las finanzas y eficiencia de la Asociación Pro Superación Juvenil. De ninguna manera, es posible inclinar la balanza y favorecer excesivamente a una de las partes.

Otro factor importante que considerar es vigencia de tal política por tanto debe ser:

- Aprobada con la Junta Directiva o máximo órgano administrador.
- Vigencia taxativa (claramente debe decir a partir de cuándo comenzará).
- Proceso de Socialización y divulgación.
- Implementación.

También, se analizó la información de otras asociaciones y no se encontró una única respuesta a la gestión de la remuneración y política salarial, sino que cada organización crea, adopta y adapta estas prácticas conforme a su propia dinámica.

La Política Salarial “debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, reuniendo un conjunto de pautas generales que, para este caso concreto, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la Asociación Pro Superación Juvenil.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

Debido a que cada organización tiene diversidad de puestos, cargos y jerarquías, la administración de sueldos y salarios es inherente a toda la organización y para ello se deben considerar:

- Los salarios que tienen otros puestos de trabajo para alcanzar equilibrio interno.
- Los salarios que se tienen en relación con otras Asociación Pro Superación Juvenil, probablemente del mismo sector en los mismos cargos para alcanzar equilibrio externo y asegurar competitividad externa.

### **Consideraciones de la remuneración variable**

La planeación estratégica es la base necesaria para instaurar un modelo de remuneración variable. Diferentes autores manifiestan la importancia de la planeación estratégica alineada con factores sistémicos y estratégicos de la organización.

Antes de la estructuración de una política salarial se debe considerar:

1. El nivel salarial, se requiere determinar cuánto se va a pagar al personal. Si se pagan sueldos muy bajos existe una gran probabilidad de incrementar la rotación del personal. Por el contrario, cuando los sueldos son muy altos hace que los costos de la nómina sean muy elevados y pueden tener incidencia directa y sean trasladados al costo final del producto o servicio, consecuentemente afectará a la rentabilidad y competitividad de la organización en el mercado.
2. Encuesta salarial, este instrumento facilita la toma de la decisión y que permita que los salarios sean competitivos en el sector de negocio de la Asociación Pro Superación Juvenil. Los diversos componentes de la remuneración no igualmente valorados y atractivos para todas las personas de la misma manera. Lo único valioso no es el dinero, existen otras variables que son apreciadas para las personas trabajadoras como: conciliación vida-trabajo, clima laboral, desarrollo profesional, planes de carrera o el reconocimiento.
3. Retribución individual: Para ello, se tiene que determinar una remuneración motivadora que este alineada a los resultados individuales de las personas. En este aspecto, puede resultar muy útil la evaluación del desempeño como herramienta de medición de la contribución.

# PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

## **Determinación del bono variable**

Sumamente atractiva la proporción variable es mayor el esfuerzo y la orientación a resultados del colaborador. Además, afirma que el porcentaje de remuneración variable establecido no debe ser mayor al obtenido por la Asociación Pro Superación Juvenil con su implementación. Es decir, no existe una única fórmula que nos permita determinar el % o monto a reconocer como parte de la remuneración variable. Por tanto, considerando el impacto para la Asociación Pro Superación Juvenil y la disponibilidad de recursos se ha determinado el 10% de la remuneración anual percibida.

El estudio realizado denominado en el 2013, “Making Executive Pay Work; the Psychology of incentives”, determinó que el 51% de ejecutivos prefieren mantener una remuneración segura en lugar de arriesgar un valor mayor, aunque signifique ganar más. El mismo estudio también determinó que las personas a partir de los 60 años tienen mayor inclinación hacia asumir mayores riesgos por una remuneración que se pueda incrementar (PwC Asesores Cia. Ltda. 2013, 15). La publicación; además, enfatiza en la necesidad de consultar a los involucrados sobre su percepción respecto de estos aspectos de la remuneración. Por tanto, esta propuesta se afianza también en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la Asociación Pro Superación Juvenil acerca de su percepción y valoración del esquema de remuneración propuesto.

## **6. Tipos de compensación variable**

### **• Bono de productividad**

Generalmente, los bonos de productividad están atados a uno o dos indicadores del desempeño; como productividad, utilidades, reducción de costos etc. Su pago obedece al esfuerzo de los empleados o el equipo para lograr o mantener las variables definidas.

### **• Bono por cumplimiento de objetivos**

El bono por cumplimiento de objetivos se convierte en un elemento motivador para incrementar la productividad, está atado a la necesidad de logro de las personas y va de la mano de la teoría de las expectativas que hace consecuentemente que las personas se esfuercen más para alcanzar sus metas. La desventaja que se observa en este tipo de bonos es que al evaluar y compensar el cumplimiento de objetivos de manera individual probablemente no se aprovecha el trabajo en equipo.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

### • Premios a grupos y equipos

Este tipo de remuneración se aplica a un grupo de personas que tienen actividades, resultados y metas comunes. Este tipo de remuneración estimula el trabajo en equipo y la cooperación, para su aplicación se deben establecer metas que permitan verificar el cumplimiento por parte del equipo.

Exclusiones:

- Transporte y otros beneficios: se posee una flotilla de transporte a lugares externos al domicilio de trabajo y se otorgarán beneficios flexibles de acuerdo a personas colaboradoras que estén cursando estudios.
- Formación Constante.
- Uniformes.
- Plan de Carrera en la Asociación.

### • Remuneración por habilidades

Este tipo de remuneración tiene como base lo que las personas colaboradoras saben y no los cargos que ocupan, se consideran dos categorías:

Basado en el conocimiento: Se establece un criterio mínimo aceptado (universitario o maestría) y los incrementos salariales dependen de la adquisición de conocimientos este tipo de remuneración se observa principalmente en profesores y científicos.

Basado en habilidades múltiples: Basado en la habilidad de un trabajador para desempeñar la tarea. Se debe hacer un análisis de habilidades de forma sistemática basándose en el perfil del puesto. Posteriormente, se certifican esas competencias mediante diplomas, evaluación del desempeño, demostraciones prácticas o certificaciones dadas por ejecutivos o comisiones internas.

### • Remuneración por objetivos

Se constituye como un instrumento en la que convergen; el desempeño y el rendimiento. Siempre que previamente se encuentren instaurados estos subsistemas. Para ello, se requiere considerar:

1. Autodeterminación de objetivos.
2. Los objetivos deben responder a aspectos esenciales del negocio.
3. Determinación, socialización y compromiso con los resultados determinados.

## PLAN DE REMUNERACIONES PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

La teoría también recomienda que debe ser:

- a) Sencillo y fácil de entender y seguir. Planteado con los objetivos de la Asociación.
- b) Flexible ya que debe admitir cambios siempre que sea necesario, ajustables a la planificación anual de resultados esperados.
- c) Transparente con los criterios de premiación, por lo que se propone aplicar una socialización.

Estos criterios son considerados al finalizar esta propuesta con el propósito de buscar mayor eficiencia y efectividad en la implementación del esquema de remuneración variable.

**El plan antes presentado se encuentra en el penúltimo capítulo del trabajo de graduación que busca diseñar una propuesta clara de compensación variable al esquema de desempeño que tiene la Asociación Pro Superación Juvenil, con el cual las personas colaboradoras se encuentran familiarizados.**

**De esta manera, la retribución variable resulta más fácil de entender, respecto a los criterios de premiación se encuentra estructurada una propuesta que parametriza el cumplimiento versus los resultados alcanzados. Con estas consideraciones más la inclusión de una comunicación y sensibilización adecuada se lograría incorporar el nuevo esquema.**

## PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE REMUNERACIONES

A continuación, se detalla un presupuesto semestral para la implementación del plan de remuneraciones propuesto.

**Tabla 79:** Proyección económica del Plan de Sueldos y Salarios para la Asociación Pro Superación Juvenil.

PROYECCIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE SUELDOS Y SALARIOS PARA LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL							
CONCEPTO	N° de Personas	MESES					
		ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24
Sueldos de Dirección y Gerencia	3	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Sueldos de Coordinadores	7	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Sueldos de capacitadores * logro de meta	8	10,600	10,600	8,400	8,400	8,400	8,400
Salarios de personas colaboradoras pasantía	5	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Salarios de personas trabajadoras por Proyecto	5	----		2,400	2,400	2,400	2,400
Personal de Bodega	2	600	600	600	600	600	600
Motorista y Transporte	3	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Sueldo de Contabilidad	1	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Salarios de Personal de Limpieza	2	400	400	400	400	400	400
Pago de Bonos a Personal con logros	12						3,300
Beneficios adicionales y generales	12	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
<b>TOTAL</b>		<b>27,000</b>	<b>27,000</b>	<b>27,200</b>	<b>27,200</b>	<b>27,200</b>	<b>30,500</b>

Fuente: Elaboración propia.

La gestión del talento humano y el cuerpo administrativo de la organización requiere de una inversión escalonada de acuerdo a proyectos, en el cuadro se refleja que pese a que la existencia figurada de un nuevo proyecto y que hay pago de bonos como estímulo y parte de los incentivos, es la plataforma encargada de dar respuesta al personal, encontrándose en una búsqueda permanente de nuevas teorías para poner en práctica, las cuales le darán forma a toda la estrategia que convertirá a la Asociación en

competitiva y atractiva para el recurso humano que allí se encuentre y por qué no, los talentos potenciales que desee incorporar.

## **ANEXO 12: RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL Y MANUAL DE BIENVENIDA**

### **Herramientas para mejorar la comunicación interna de la Asociación Pro Superación Juvenil:**

- **Circulares:** Se deben utilizar cuando se tenga que transmitir una comunicación oficial o institucional a todo el personal. Ya bien sea una nueva incorporación en la plantilla, un servicio nuevo o el lanzamiento de una promoción. Hay distintos medios para enviar circulares, pero actualmente el más utilizado es el e-mail, cada colaborador del programa tiene su propio correo.
- **Tablón de anuncios:** Muy útiles y, si se utilizan correctamente, pueden resultar inspiradores y motivadores. Un tablón de anuncios virtual de acorde a la Asociación sería lo ideal para las personas colaboradoras.
- **Red social o comunidad interna:** Parecido a “Facebook” o “Twitter” en el que sólo participen las personas colaboradoras de la marca. La idea es difundir información sobre la organización con un carácter más distendido.
- **Buzón de sugerencias:** Un medio impersonal por el que proponer ideas y sugerencias sobre alguien o algo de la entidad. Recoger las ideas y las opiniones de los empleados puede resultar muy revelador. Es un método útil y anónimo que se puede implementar en el programa.
- **Comidas o desayunos productivos:** La finalidad de esta práctica es conversar con las personas colaboradoras en un ambiente un poco más relajado, y crear mayor confianza entre ellos y los directivos de la ONG.
- **Videoconferencias:** Otra herramienta que es idónea para establecer una comunicación entre las personas colaboradoras. Dicha herramienta ya es utilizada en el programa cuando ha sido necesaria, para informar al personal sobre asuntos de carácter urgente o reuniones que no han podido ser presenciales.
- **Círculos de calidad:** Se trata de un grupo de voluntarios del personal de la ONG, preferiblemente de entre 4 a 8 personas, que se reúnen para hablar y opinar sobre el funcionamiento de la organización e intentan buscar soluciones a los problemas que se presentan. Normalmente, después de dichas quedadas, entregan a los directivos un resumen de las opiniones, soluciones y conclusiones aportadas.

- Encuestas: Igual que el buzón de sugerencias, es una herramienta útil para escuchar y saber la opinión del personal. Pueden aplicarse encuestas a través de google forms y anónimas.
- Canales más informales como Whatsapp o Telegram: Estas también son herramientas útiles y más rápidas para hacer llegar la información al personal del programa, a través de grupos de Whatsapp.



TU PUEDES, SI CREES QUE PUEDES,  
¡BIENVENIDO!



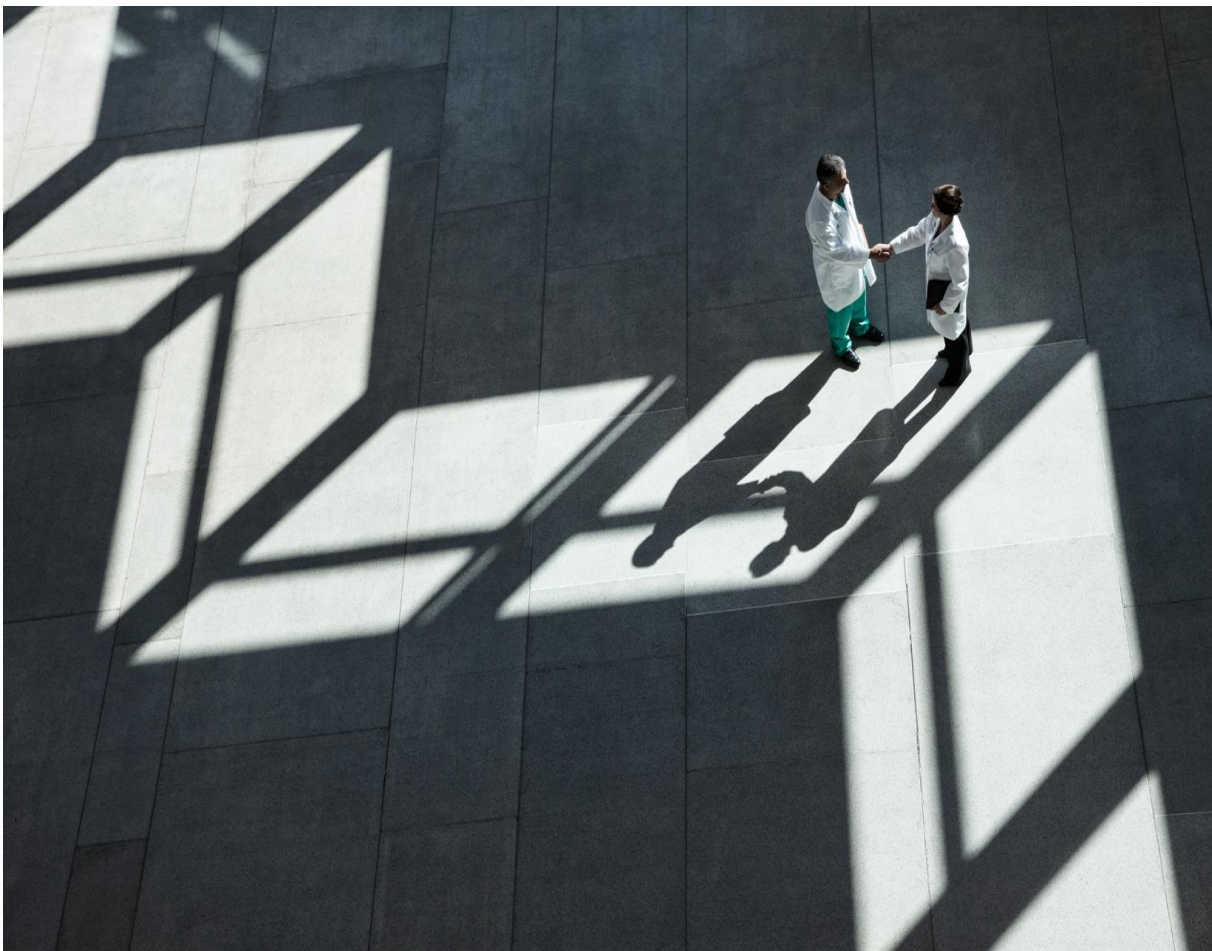
---

**MANUAL DE  
BIENVENIDA  
PROGRAMA  
EMPLEATECH**

**ASOCIACIÓN PRO  
SUPERACIÓN JUVENIL**



EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



## BIENVENIDA

### **Estimado (a) compañero (a) de nuevo ingreso**

A nombre del Director Presidente y del Director Ejecutivo de la Asociación Pro Superación Juvenil te damos la más cordial bienvenida, te felicitamos porque desde hoy formas parte de la compañía, en la cual laboran las personas más capacitadas y entusiastas. Tenemos programado que al ingresar a tus actividades tengas una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tengas la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesaria para aclarar tus dudas.

Te recordamos que dentro de la empresa trabajamos con un sistema estricto de calidad y estas se basa, no en los jefes, sino en todos los colaboradores que formamos esta gran orgnaización, por lo que todas tus sugerencias serán aceptadas y analizadas.

Tu opinión cuenta y nos interesa.

Estamos seguros que tu estancia en la organización será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que tus oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional y personal se darán de acuerdo a tu desempeño, te reiteramos la más cordial bienvenida.



### Definición de nuestro asociado

*“Ser un hombre o una mujer con pensamiento estratégico, participe del desarrollo social y humano de El Salvador”*

### MISIÓN PROGRAMA EMPLEATECH

*“Crear experiencias que permitan conectar con los clientes en espacios físicos y online ofreciendo calidad en la formación tecnológica y en la articulación con ofertas laborales, buscando transmitir la mejor imagen a los clientes a través del programa, para insertar ocupacionalmente a mujeres salvadoreñas”.*

### VISIÓN PROGRAMA EMPLEATECH

*“Ser un programa líder del mercado local e internacional de empleabilidad para la mujer, estando siempre a la vanguardia con diferentes requerimientos empresariales tecnológicos que buscan oportunidades laborales para mujeres en la innovación y tecnología, todo ello de acuerdo con indicadores de impacto del desarrollo humano”.*

### VALORES COMPARTIDOS

- Implicación y trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Superación.
- Ética.

### HISTORIA DE ASOCIACIÓN PRO SUPERACIÓN JUVENIL

El Salvador, con el apoyo de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y de un grupo de empresarios visionarios, constituyó legalmente en 1977 la Asociación Pro Superación Juvenil, conocida a lo largo de los años como Empresarios Juveniles El Salvador.

Como parte de una estrategia global de Junior Achievement de ser un equipo sin fronteras, con una misma visión y objetivos compartidos, Empresarios Juveniles

El Salvador se convirtió en el 2017 en Junior Achievement El Salvador, como filial representante de Junior Achievement Worldwide en el país, con el fin de unificar y fortalecer su identidad junto al resto de oficinas de Junior Achievement a nivel mundial.

Junior Achievement potencia las habilidades y destrezas de las niñas, niños y adolescentes en El Salvador en tres grandes áreas: Educación Financiera, Habilidades para la inserción laboral y el Emprendimiento.

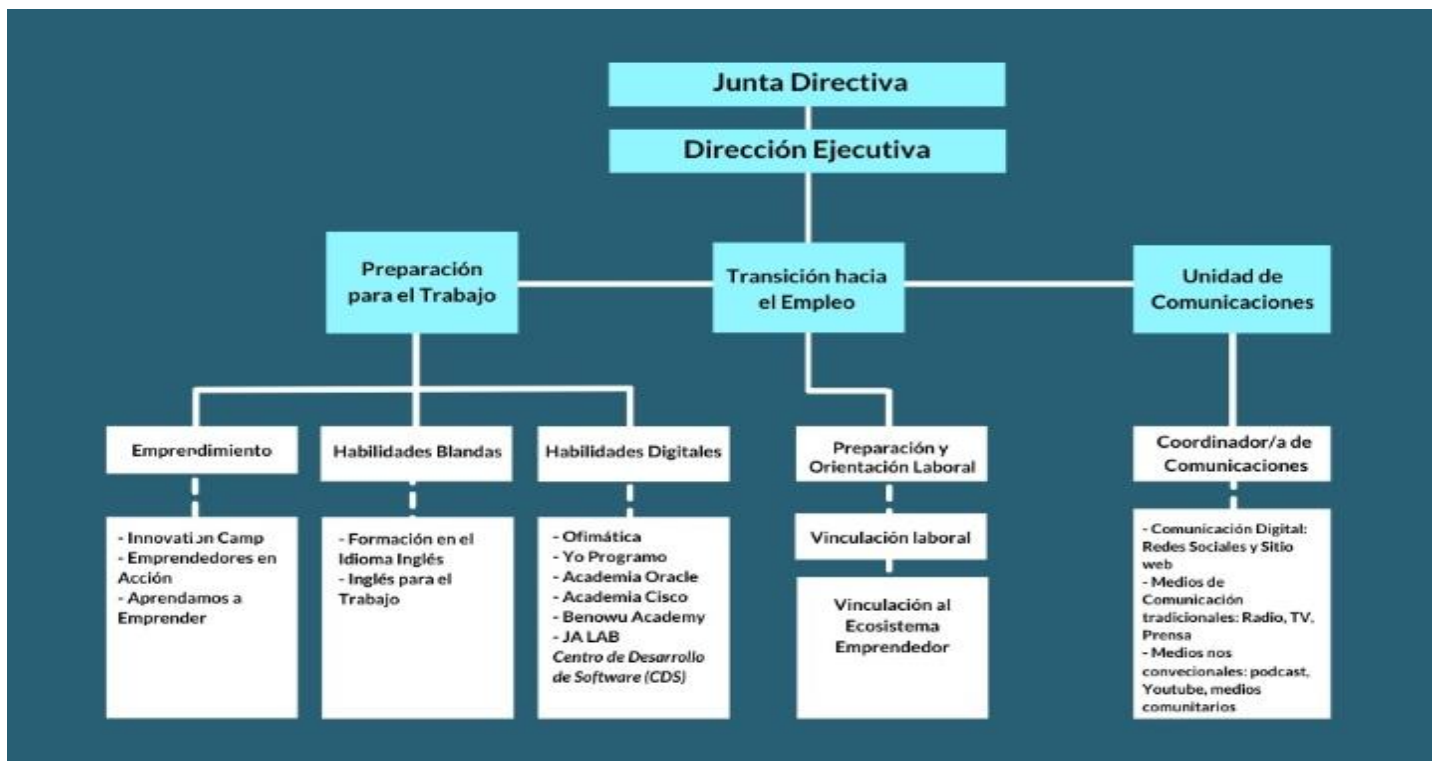
Su misión es inspirar y preparar a las niñas, niños y adolescentes para ser exitosos en una economía globalizada.

A lo largo de sus 44 años de existencia ha capacitado a más 1 millón de jóvenes a nivel nacional.

***“POTENCIAMOS  
EL TALENTO DE LOS  
JÓVENES PARA SU  
INSERCIÓN LABORAL”***  
**“SOMOS PARTE  
DE LA CULTURA  
EMPREENDEDORA DE EL  
SALVADOR”**



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



**OBJETIVOS**

Lograr la empleabilidad con enfoque de género a la mujer en el área tecnológica, vinculando o articulando al beneficio con la empresa que ofrece la vacante!



**UBICACIÓN**

87 Av. Nte y 15 Calle Poniente #928, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador, C.A.



**AMIGOS**

MINEDUCYT  
 INSAFORP  
 COCA COLA  
 BANCO CUSCATLÁN  
 JUNIOR ACHIEVEMENT  
 WWW

Potenciamos el talento de los jóvenes para su inserción laboral

## **ANEXO 13: PROPUESTA DE MARKETING MIX**

### **-PRODUCTO O SERVICIO**

#### **NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CLIENTES**

Primero debe tenerse claro de dónde nace la idea o la necesidad de brindar el servicio:

Debido a la falta de apoyo a las mujeres jóvenes en el área laboral en general y la desigualdad que se vive desde siempre, con respaldo de las estadísticas de diferentes instituciones nacionales, la ONG ha tomado a bien enfocarse en esta problemática.

Por lo tanto, se ha diseñado un plan de capacitaciones con personal certificado en el área, y se realizan búsqueda de empresas que apoyen la equidad de género y ayuden a emplear a mujeres jóvenes empoderadas que han desarrollado habilidades en cuanto a nuevas tecnologías.

Los directivos y personas colaboradoras del programa están comprometidos en bajar las estadísticas del desempleo relacionado a mujeres jóvenes, desarrollando habilidades técnicas que cumplan con los perfiles requeridos actualmente por empresas en el rubro de la tecnología; una estrategia fundamental son las capacitaciones y certificaciones de cada colaborador de la Asociación, desde el colaborador de menor rango hasta los directivos, es decir, todo el personal en igualdad de condiciones.

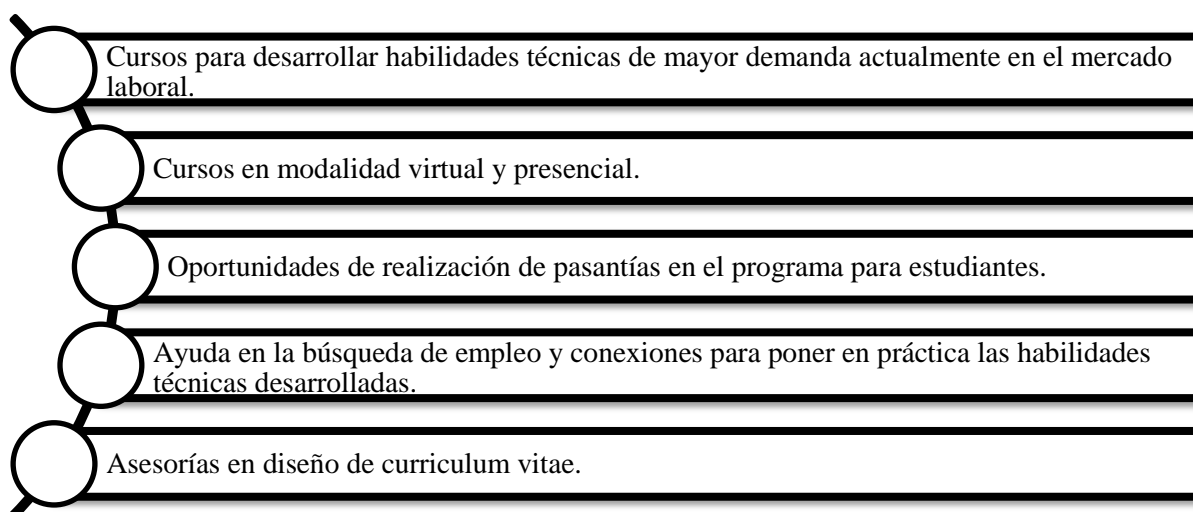
#### **DIFERENCIACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Es necesario saber destacar los servicios que se ofrecen para hacerlos más atractivos a los clientes potenciales.

Pro Superación Juvenil es el primer centro de formación profesional para el emprendimiento y empleo digital con igualdad de género, con el objetivo claro de reducir la brecha digital de la mujer.

Características de los servicios ofrecidos:

**Figura 20:** *Características de los servicios ofrecidos por Pro Superación Juvenil.*



Fuente: Elaboración propia.

## **VALOR DEL SERVICIO PARA EL CLIENTE**

Es importante reconocer el valor que tienen los servicios para las jóvenes salvadoreñas que son clientes del programa, para tener en cuenta que no solo se ofrecen los cursos sino las emociones que se desarrollan junto a estos.

Como se mencionó anteriormente, la ONG ofrece cursos para desarrollar la carrera tecnológica para jóvenes mujeres de escasos recursos que necesitan mayor preparación para encontrar estabilidad laboral actualmente.

**Figura 21:** Emociones que crean valor y satisfacción a los clientes de la Asociación Pro Superación Juvenil.



Fuente: Elaboración propia.

## **-PROMOCIÓN**

### **MEDIOS Y PIEZAS PROMOCIONALES**

Seguidamente se establece las acciones promocionales que se llevaran a cabo para dar a conocer los servicios que ofrece la marca:

Diseño e impresión material promocional: Diseño de material publicitario para su distribución cuando los jóvenes interesados lleguen a la Asociación y propaganda cada vez que se comiencen nuevos cursos, lo cual incluye: Volantes y brochure.

Marketing de contenido: realización de publicaciones de videos, infografías, y de webinars.

#### **Estrategia de comunicación.**

Estrategias de lanzamiento: se implementará esta estrategia del Rebranding o refrescamiento de Marca y posicionamiento; debido a que la marca es nueva y se necesita crear un impacto en el mercado objetivo. De modo que se realizara una campaña de relanzamiento en redes sociales como Facebook, Instagram y twitter.