

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



**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ DE
RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CRC) PARA POTENCIAR
EL CRECIMIENTO ECONÓMICO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RUBIA ANTONIA MARTÍNEZ MÉNDEZ

ANA GUADALUPE SALAZAR ZETINO

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTOR ACADÉMICO : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
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
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
M.Sc. CARLOS ARMANDO PINEDA
M.Sc. JOSÉ RODRIGO RENDÓN RODRÍGUEZ

NOVIEMBRE DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

INDICE

<i>AGRADECIMIENTOS</i>	v
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	v
<i>INTRODUCCION</i>	ix
<i>CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL</i>	1
1.1 <i>Breve Descripción del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)</i>	1
1.2 <i>Planteamiento del problema</i>	6
1.3 <i>Definición del problema</i>	7
1.4 <i>Justificación de la investigación</i>	7
1.5 <i>Preguntas de la investigación</i>	8
1.6 <i>Objetivos generales y específicos</i>	8
1.7 <i>Cobertura</i>	8
1.7.1 <i>Cobertura teórica</i>	8
1.7.2 <i>Cobertura temporal</i>	9
1.7.3 <i>Cobertura espacial</i>	9
1.7.4 <i>Cobertura económica</i>	9
1.8 <i>Metodología de la investigación</i>	10
1.8.1 <i>Definición del universo</i>	10
1.8.2 <i>Definición de poblaciones estadísticas</i>	10
1.8.3 <i>Magnitud de las poblaciones</i>	10
1.8.4 <i>Métodos de recabar información</i>	11
1.8.5 <i>Variables a investigar</i>	11
<i>CAPITULO II: MARCO TEORICO</i>	16
2.1. <i>Antecedentes:</i>	16
2.2. <i>Generalidad de Planeación Estratégica</i>	18
2.3. <i>Definiciones de Planeación</i>	19
2.4. <i>Definición de Estrategia</i>	19
2.5. <i>Definición de Planeación Estratégica</i>	19
2.6. <i>Tipos de Planes Estratégicos</i>	20
2.7. <i>Características de los Planes Estratégicos</i>	22
2.8. <i>Ventajas de los Planes Estratégicos</i>	24
2.9. <i>Modelos de planeación estratégica</i>	25
<i>CAPITULO III: DIAGNÓSTICO</i>	34
3.1 <i>Importancia</i>	34

3.2 Metodología Aplicada.....	34
3.3 Tipo de Investigación.....	35
3.4 Instrumentos de Investigación	35
3.4.1 Cuestionario empleados.....	35
3.4.2 Cuestionario Miembros Directivos.....	36
3.4.3 Guía de preguntas. (presidente del CRC).....	36
3.5 Fuente de información.....	36
3.6 Ámbito de la investigación.....	36
3.7 Unidades de análisis.....	38
3.8 Descripción de población y muestra.....	38
3.9 Análisis e Interpretación de Resultados.....	39
3.9.1 Diagnostico Encuesta a Empleados.....	39
3.9.2 Diagnóstico encuesta a miembros de las comunidades del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).	45
3.9.3 Diagnostico entrevista a presidente del CRC.....	52
3.10 Análisis FODA.....	53
3.10.1 Análisis de Factores Internos	53
3.10.2 Análisis de Factores Externos.....	54
3.11 Análisis PESTEL.....	55
3.12 Análisis de las 4 P.....	55
3.13 Análisis Financiero.....	57
CAPITULO IV: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ DE RECONSTRUCCÓN Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO (CRC) PARA POTENCIAR EL CRECIMIENTO ECONOMICO”	64
4.1 Determinación de Estrategias:	65
4.2 Propuesta de la filosofía organizacional del CRC.	70
4.2.1 Objetivo general.....	70
4.2.2 Misión	71
4.2.3 Visión	71
4.2.4 Valores	71
4.2.5 Principios:.....	72
4.2.6 Metas.....	72
4.2.7 Objetivos Estratégicos	73
4.2.8 Políticas	74
4.3 Organigrama propuesto para CRC:.....	75
4.4 Modelo CAME.	77

<i>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	82
<i>5.1 CONCLUSIONES</i>	82
<i>5.2 RECOMENDACIONES</i>	83
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	84
<i>ANEXOS</i>	86
<i>ANEXO 1: Cuestionario dirigido a los trabajadores de CRC Suchitoto</i>	87
<i>ANEXO 2: Cuestionario a Comunidades</i>	106
<i>ANEXO 3: Guía de Preguntas Presidente</i>	122
<i>ANEXO 4: Boletín Informativo</i>	126
<i>ANEXO 5: Plan de Capacitaciones Propuesto</i>	129
<i>ANEXO 6: Estados Financieros</i>	138

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Clasificación de las 32 comunidades</i>	1
<i>Tabla 2. Marco Legal</i>	3
<i>Tabla 3. Actividades a lo largo del tiempo</i>	9
<i>Tabla 4. Estimación de costos</i>	9
<i>Tabla 5. Población</i>	10
<i>Tabla 6. Miembros</i>	10
<i>Tabla 7. Empleados</i>	11
<i>Tabla 8. Instrumentos de la investigación</i>	13
<i>Tabla 9. Cronograma de actividades</i>	15
<i>Tabla 10: Matriz de Modelos Elegidos para Planeación Estratégica</i>	25
<i>Tabla 11: Ámbitos Relevantes</i>	36
<i>Tabla 12. Tabla de personas encuestadas:</i>	39
<i>Tabla 13: Indicadores Cualitativos Relevantes</i>	40
<i>Tabla 14. Respuestas de la pregunta 3 empleados</i>	42
<i>Tabla 15. Respuestas de la pregunta 7 Cuestionario Empleados</i>	43
<i>Tabla 16. Respuestas, pregunta 13 cuestionario empleados</i>	45
<i>Tabla 17. Comunidades Encuestadas</i>	45
<i>Tabla 18. Indicadores Relevantes</i>	46
<i>Tabla 19. Respuestas, pregunta 4 cuestionario de empleados</i>	49

<i>Tabla 20. Respuestas, Pregunta 8 Cuestionario Comunidades.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 21. Respuestas, pregunta 12 Resultado Comunidades.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 22: Análisis vertical.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 23 Análisis Horizontal.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 24. Razones Financiera.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 25. Tabla de Estrategias.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 26. Identificación de Metas y Acciones.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 27. Objetivos para la problemática identificada.....</i>	<i>73</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama CRC.....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2. Estrategias Genéricas.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3. Modelo intral del proceso de administración estratégica.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4. Modelo del Diseño de la Estrategia del Negocio.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Modelo General del Proceso Estratégico.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. En qué tiempo se pueden lograr los objetivos.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Como Califica la Comunicación.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8. Apoyo al puesto de trabajo y equipo para las actividades diarias.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 9. Acceso información del CRC.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 10. Cada Cuando Realizan Convocatorias.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 11. Como Considera el Servicio que Brinda el CRC.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 12. Logros de Objetivos.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 13. ¿Que debe mejorar el CRC?.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14. Factores internos.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 15. Factores Externos.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 16. Análisis PESTEL.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 17. Marketing mix (4 P).....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 18. Problemática identificada.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 19. Principios.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 20. Planteamiento de Políticas.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 21. Organigrama propuesto.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 22. Modelo CAME.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 23. Matriz de identificación de tipo de estrategia.....</i>	<i>79</i>

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios, quien ha sido mi fuerza motora detrás de mis logros. Su guía me ha proporcionado la sabiduría y fortaleza necesarias para superar los desafíos que surgieron a lo largo de este camino.

Deseo extender mi gratitud a mi familia: Especialmente a mi padre RAFAEL SALAZAR SOMOZA (Q.D.D.G) a quien le dedico especialmente este logro y María del Carmen Zetino por ser mi pilar en cada momento, han sido una fuente constante de inspiración y motivación. Gracias a ellos he aprendido a no poner límites a mis aspiraciones. También quiero agradecer a todos mis familiares por su apoyo y aliento continuo en este proceso formativo.

Amigos/as: muchas gracias por su incondicional apoyo y motivación para seguir adelante. Quiero hacer una mención especial a RUBIA ANTONIA MARTINEZ MENDEZ por siempre estar dispuesta a escuchar, brindar consejos valiosos, compartir experiencias, su compañía, pero sobre todo su amistad y apoyo ha sido crucial para completar este proceso.

Asesor: Maestro Carlos Armando Pineda quien nos acompañó guio desde el inicio de los módulos hasta la culminación de esta maestría. Su paciencia, consejos y dedicación han sido fundamental para alcanzar este logro.

Al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC): Por su disposición para apoyar la investigación y abrir sus puertas, para el desarrollo de un plan estratégico exitoso

Y finalmente a Maestría en consultoría Empresarial-MAECE: Al coordinador M.Sc. Luis Alonso Ramírez Aguilar y a cada uno de los maestros quienes compartieron generosamente sus conocimientos enriqueciendo mi formación en cada área

Ana Guadalupe Salazar Zetino

Agradecida primero con Dios, quien es el principal motor de mi vida, darme sabiduría, perseverancia, salud, fortaleza e iluminar mi camino para tomar las mejores decisiones durante este proceso de aprendizaje y finalizar con éxito una meta más en mi ámbito profesional.

Con mi familia: A mis padres, aunque no están físicamente, han sido siempre mi motivación desde mi formación inicial y de quienes aprendí a no poner límites para lograr el éxito, a mis hermanos que siempre me han apoyado e incentivado para emprender nuevos retos en mi formación profesional y procesos de aprendizaje.

Amigos/as: A ustedes infinitas gracias por motivarme a seguir adelante, Ana Guadalupe Salazar Zetino por acompañar hasta el final de esta maestría, Marlene Aracely Martínez Landaverde por motivar y aconsejar en todos los ámbitos.

Asesor: Maestro Carlos Armando Pineda por acompañar y orientar desde las clases compartidas en los módulos, gracias por su paciencia, consejos y apoyo para finalizar esta maestría.

Al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC): Por la oportunidad de realizar este trabajo y estar dispuestos a brindar el apoyo necesario a lo largo de la investigación para el desarrollo de este plan estratégico.

Maestría en consultoría Empresarial-MAECE: Por la orientación necesaria y acompañamiento en este proceso de formación, al coordinador M.Sc. Luis Alonso Ramírez Aguilar, a los maestros de cada uno de los módulos por su paciencia y compartir sus experiencias y conocimientos en las diferentes áreas.

Rubia Antonia Martínez Méndez

RESUMEN EJECUTIVO

Diagnóstico de la Situación Actual del CRC.

El Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) es una organización sin fines de lucro que trabaja en estrecha colaboración con comunidades miembro para promover el desarrollo económico y social a través de los programas que realiza de acuerdo a las necesidades de cada comunidad con el apoyo de cooperantes y donantes nacionales y extranjeros. Un diagnóstico reciente reveló fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas que influyen en su capacidad para cumplir con sus objetivos.

Fortalezas y Debilidades Internas:

Las principales fortalezas del CRC incluyen una comprensión de sus objetivos tanto por parte de los empleados (100%) como de las comunidades miembro (93%).

Este entendimiento facilita la colaboración efectiva y el apoyo mutuo, aspectos cruciales para el éxito de los programas y proyectos. Sin embargo, se han identificado debilidades significativas, como la comunicación centralizada, lo que genera cuellos de botella en la toma de decisiones. Además, la falta de capacitaciones y la escasez de recursos económicos limitan la capacidad del CRC para adaptarse a nuevas demandas y oportunidades. El acceso limitado a la información y las convocatorias, para reuniones, asambleas con las comunidades miembro o representantes, también afectan negativamente la comunicación y participación de las comunidades.

Oportunidades y Amenazas Externas: Entre las oportunidades, se destaca la posibilidad de trabajar estrechamente con las comunidades para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas. La búsqueda de nuevos donantes y cooperantes, tanto nacionales como internacionales, es fundamental para obtener recursos adicionales. Por otro lado, las amenazas incluyen cambios en las normativas gubernamentales y la falta de aprobación de nuevos proyectos factores que podrían impactar negativamente los programas del CRC.

Plan Estratégico Propuesto

El plan estratégico se centra en tres objetivos específicos: fortalecer la comunicación interna y externa, diversificar las fuentes de ingreso y capacitar al personal, para alcanzar estos objetivos, se recomienda la descentralización de la comunicación, la implementación de programas de capacitación continua, el desarrollo de estrategias para generar ingresos adicionales. Se sugiere también fortalecer la comunicación con las comunidades a través de las plataformas digitales y reuniones periódicas,

establecer nuevas alianzas estratégicas y adoptar sistemas de gestión especializados. Finalmente, el monitoreo y evaluación de indicadores clave de desempeño (KPI), el cual consiste en evaluar el progreso y eficiencias del cumplimiento de los objetivos concretos serán esenciales para ajustar estrategias y asegurar el éxito del plan.

Importancia del Desarrollo del Plan Estratégico: El desarrollo e implementación de un plan estratégico es esencial para el CRC. Permitirá abordar las debilidades, aprovechar nuevas oportunidades y gestionar amenazas externas de manera efectiva. Al mejorar la comunicación, diversificar las fuentes de ingresos y capacitar a su personal, el CRC podrá aumentar su eficiencia operativa y maximizar su impacto a las comunidades. Además, establecer alianzas estratégicas y el uso de tecnologías avanzadas contribuirá a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Conclusión: El CRC cuenta con una base sólida para el éxito gracias a la clara comprensión de sus objetivos por parte de empleados y comunidades. Sin embargo, es fundamental abordar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades disponibles.

Implementar las recomendaciones propuestas permitirá al CRC mejorar su funcionamiento, asegurar recursos adicionales y lograr un impacto positivo y duradero.

INTRODUCCIÓN

El Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) se ha constituido como una organización clave en la promoción del desarrollo económico y social de diversas comunidades. su labor se centra en la implementación de proyectos y programas que buscan mejorar la calidad de vida de sus miembros a través de una gestión eficiente de recursos y una administración transparente. A pesar de los logros alcanzados, el CRC enfrenta desafíos significativos que requieren un enfoque estratégico y estructurado para potenciar su impacto y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El desarrollo de un plan estratégico para el CRC es esencial para abordar estos desafíos y establecer un rumbo claro hacia el crecimiento y la eficiencia. Este plan se enfocará en mejorar la comunicación interna y externa, optimizar el uso de recursos, fortalecer el desempeño administrativo y fomentar la colaboración con socios estratégicos. Al implementar este plan, se busca no solo mantener la operatividad de la organización, sino también expandir su alcance y mejorar sus servicios a las comunidades miembro.

El propósito de este documento es presentar un análisis detallado de los factores internos y externos que influyen en el CRC, proponiendo estrategias concretas y recomendaciones prácticas para su fortalecimiento. Mediante un enfoque integral que incluye la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) convertidas en CAME y sus siglas significan de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; y son las acciones básicas que se pueden aplicar a cada uno de los factores que se han identificado en la matriz DAFO posteriormente, así como la definición de objetivos específicos políticas claras, el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) estará mejor preparado para enfrentar sus retos y aprovechar sus oportunidades logrando así un mayor impacto en las comunidades que sirve.

Cuando se hace referencia a las siglas CRC en el documento, estamos refiriéndonos al “Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)”.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve Descripción del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)

El CRC es una institución establecida en la ciudad de Suchitoto, con sede en la 4ta. Avenida sur, Barrio El Calvario. Surgió en 1987 bajo el nombre de CRCC (Comité de reconstrucción de las comunidades de Cuscatlán y Cabañas) durante los primeros años de conflicto armado en EL Salvador, inicialmente centrado en la lucha de masas y la repoblación, evolucionó hacia una perspectiva más amplia de desarrollo económico y social de las comunidades. En este proceso se desarrollan actividades orientadas a la defensa de los derechos humanos, la repatriación de las familias, el acceso a tierras, vivienda digna, entre otras.

Desde 1991 a 1992 se da el ingreso de contingentes de población repatriada y reubicada en Suchitoto.

En 1991, se transformó en CRC (Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto) y formalmente se estableció el 20 de abril de 1993 en el Cantón El Zapote, de la jurisdicción de Suchitoto en uniformidad con los acuerdos de paz.

La organización está compuesta por 32 comunidades, representadas por personas residentes en ellas:

Tabla 1. Clasificación de las 32 comunidades.

Zona	Conocida Como	Zona	Conocida Como	Zona	Conocida Como
1	Colima	12	Los Almendros	23	Zacamil 1
2	San Francisco	13	La Mora	24	Aguacayo
3	El Líbano	14	Santa Fe	25	Estanzuela
4	El Trapiche	15	Nuevo Renacer	26	El Roble
5	Chaguitón	16	Sitio Zapotal	27	Palo Grande
6	Papayán	17	La Ceiba	28	Ichanquezo
7	Haciendita 2	18	San Antonio	29	San Rafael
8	Las Delicias	19	Valle Verde	30	Alegría
9	La Asunción	20	El Corozal	31	Santa Anita
10	Haciendita 1	21	Sitio Cenicero	32	Palacios
11	Mazatepeque	22	Zacamil 2		

Fuente: Proporcionada por CRC Suchitoto.

Durante el periodo de 1978 a 1990 se llevó a cabo un proceso de preparación para la participación en la política local en el distrito de Suchitoto mediante una intensa labor de organización social en las comunidades.

Cuenta con su propia legislación interna, así como cumplimiento de normativas internas y externas, entre las que podemos mencionar:

- Acta de Constitución
- Estatutos
- Permisos legales para operar.

A continuación, se muestra el organigrama de cómo se encuentra conformado actualmente la organización.

Figura 1. Organigrama CRC



Fuente: Organigrama proporcionado por El Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

Para el desarrollo de esta investigación se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada por el CRC.

Previo a esta investigación se ha detectado que la institución ve la necesidad de realizar un plan estratégico para potenciar el desarrollo económico de las comunidades, para personal de la alta dirección o ejecutivos este servirá de guía para el cumplimiento de sus objetivos, ya que con los cambios post pandemia las organizaciones deben estar en constante evolución y avance, tal como lo manifiesta el presidente de dicha organización sobre la necesidad de realizar plan estratégico y que este sirva de guía para el cumplimiento de sus objetivos y potenciar el desarrollo ya que con los cambios post pandemia las organizaciones deben estar en constante evolución y avance.

Antecedentes Legales

Marco Legal Aplicable a Las Asociaciones Sin Fines de Lucro para el que hacer de sus actividades las asociaciones, ONGS y otras entidades sin fines de lucro deben regirse por las siguientes leyes:

Tabla 2. Marco Legal

NO.	NOMBRE	FINALIDAD
1	Estatutos	La Asociación de Desarrollo Comunal Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) cuenta con 71 artículos, los cuales fueron legalizados en el año 2015.
2	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	Esta ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
3	Ley de Desarrollo de la Comunidad	Explotar el desarrollo de las comunidades a través de la ayuda mutua y esfuerzo de cada uno de los habitantes del municipio, y a través de esta lograr así un mejor desarrollo económico, social y cultural dentro de las municipalidades.
4	Código Municipal	Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.
5	Ley Especial para la Reestructuración Municipal.	Esta ley entró en vigencia en marzo de este año, cuya finalidad en la Integración de los departamentos, municipios y distritos municipales.

No.	NOMBRE	FINALIDAD
6	Constitución de la Republica de El Salvador	En su ámbito amplio de aplicación, reconoce a las organizaciones sin fines de lucro en su contenido, así como establece la libre asociación para los habitantes de El Salvador que tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.
7	Código Tributario	Deben garantizar en la parte legal tributaria y como contribuyentes, que contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.
8	Código de Trabajo	El objeto principal es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.
9	Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Las Organizaciones sin fines de lucro, son entes generadores de pago de impuestos, aunque no realicen actividades de transferencia de bienes muebles o servicios. Mientras no sean expresamente excluidas tendrán las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para personas naturales y jurídicas.
10	Ley Integral del Sistema de Pensiones	El ámbito de aplicación es para todo aquel trabajador, sea de sector privado, público y municipal, deberá cumplir normas y medidas en lo relacionado a los recursos destinados para el pago de beneficios que el empleado tiene derecho para el otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se establecen en la ley citada.
11	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Fuente: Elaboración propia

Servicios Comunitarios:

Consiste en fortalecer el trabajo organizativo de funcionamiento de la organización, a través de la formación del recurso humano para potenciar la capacidad y habilidades a través de ello obtener nuevos líderes y lideresas, el trabajo está siempre orientado al desarrollo económico y social de sus comunidades miembro, entre algunas áreas que trabajan son género y juventud, sin dejar de lado la parte turística y desarrollo rural, finalmente mantener buenas relaciones con sus cooperantes.

1. Fortalecimiento Institucional y Organizativo: Las áreas que se trabajan son educación, salud, comunicación y turismo, las cuales están orientadas a involucrar y apoyar a jóvenes y mujeres a través de proyectos y programas con el fin de integrar e involucrar de acuerdo a la necesidad y recursos que tenga cada comunidad y familia.
2. Formación de Recurso Humano: Orientado a fortalecer las capacidades humanas de lideresas, líderes, personal técnico y administrativo del CRC.
3. Desarrollo Económico y Social: Fortalecer a las comunidades rurales y urbanas asociadas al CRC, a través de la ejecución de programas y proyectos de desarrollo sostenibles y sustentables.
4. Género y Juventud: Formar a la juventud y a mujeres, para que alcancen un nivel de participación consciente, organizada y en condiciones de equidad.
5. Medio Ambiente: Contribuir a la conservación de la fauna, flora, suelos y mantos acuíferos del distrito de Suchitoto.
6. Turismo Rural y Comunitario: Promover y fortalecer el turismo rural y comunitario en el distrito de Suchitoto.
7. Cooperantes: El CRC para cumplir sus objetivos institucionales debe mantener buenas relaciones y convenios con organizaciones e instituciones para la ejecución de proyectos que beneficien a las comunidades, habitantes locales, entre los cooperantes permanentes con los que actualmente cuenta:

- Community Concern of Orphans and Development Association CoCoDa
- The International Spinal Cord Society (ISCOS)
- Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo (Fundación REDES)
- The International Conference on Communities of Success (ICCOS)
- El Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES)
- Entre otros.

Además, alianzas con cooperaciones como cooperación italiana (Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo San Salvador) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), algunas organizaciones locales como la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, la Concertación de Mujeres de Suchitoto, PROGRESO, AGUASUCHI, CORDES, REDES, CAP.

1.2 Planteamiento del Problema

El CRC desempeña un papel crucial en la promoción del crecimiento económico y el bienestar social en las comunidades que atiende. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico integral ha limitado su capacidad para alcanzar su máximo potencial en términos de su desarrollo económico.

Este planteamiento del problema se centra en la necesidad urgente de desarrollar un plan estratégico para El CRC, que permita identificar y aprovechar las oportunidades económicas disponibles, así como mejorar la coordinación de sus actividades para potenciar el crecimiento económico en la región.

Cabe mencionar que en el contexto del problema el CRC enfrenta diversos desafíos en su misión de promover el desarrollo económico y social en las comunidades que atiende. A pesar de contar con recursos y voluntades disponibles, la falta de un plan estratégico congruente ha generado más esfuerzo, y limitando así el impacto efectivo de las diferentes inversiones del CRC. La ausencia de una ruta clara y coordinada ha dificultado la identificación de áreas prioritarias de intervención y la asignación eficiente de recursos para proyectos económicos sostenibles.

Es por ello que identificamos el problema como la falta de un Plan Estratégico para el CRC y se manifiesta en varios aspectos:

-La falta de Dirección y enfoque: es decir la carencia de una visión estratégica ha llevado a la falta de dirección y enfoque en las actividades del CRC, lo que dificulta la identificación de oportunidades económicas y la definición de objetivos claros para el crecimiento económico.

-Escasa participación comunitaria: ha limitado la participación activa de la comunidad en la identificación de necesidades y la formulación de soluciones, lo que reduce la efectividad de los resultados del CRC en el desarrollo económico local.

-Falta de evaluación y seguimiento: dificulta la evaluación sistemática de las iniciativas El CRC y el seguimiento de su impacto en el desarrollo económico y social de la región, lo que dificulta la mejora continua de sus actividades.

Por consiguiente, al contar con un instrumento como el ya citado, tendría las ventajas siguientes:

1. Maximización del impacto: proporcionará una dirección clara y permitirá al CRC concentrar sus esfuerzos en áreas prioritarias que impulsen el crecimiento económico y mejoren el bienestar de la comunidad.
2. Mejoraría un desempeño de la organización: Permitirá una asignación más eficiente de recursos, maximizando así el retorno de la inversión y minimizando el desperdicio de recursos.

3. Promoción de sostenibilidad: En enfoque estratégico garantizara que las iniciativas del CRC sean sostenibles a largo plazo, ya que estarán alineadas con las necesidades y prioridades de la comunidad y se basaran en un análisis exhaustivo de las oportunidades y desafíos.
4. Fortalecimiento de la participación comunitaria: El desarrollo de un plan estratégico involucrara activamente a la comunidad en el proceso de toma de decisiones, fomentando de esta manera un sentido de propiedad y empoderamiento que impulsara el éxito de las iniciativas del CRC.

1.3 Definición del Problema

El Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) no cuenta con un plan estratégico que permita orientar acciones para la toma de decisiones, así como dinamizar el desarrollo económico a través de ejecución de proyectos y programas en función de sus objetivos, por esta razón se plantea la siguiente interrogante para definir el propósito de esta investigación:

¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico orientado al desarrollo económico en El Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) de Suchitoto en su capacidad para potenciar efectivamente el crecimiento económico y la prosperidad de la región?

1.4 Justificación de la Investigación

La elaboración de un plan estratégico se justifica por diversas razones fundamentales que apuntan a maximizar su contribución al desarrollo económico de la región departamental. La falta de una visión a largo plazo y la subutilización de recursos son problemas clave que pueden abordarse eficazmente en enfoque estratégico que sirva de apoyo a soluciones concretas para potenciar el papel de la organización en el desarrollo económico regional.

En el futuro se identifica las prioridades, oportunidades y desafíos que enfrenta la región, lo que permite al CRC alinear sus esfuerzos con los objetivos de desarrollo económico, además establece objetivos concretos que sirven como punto de referencia para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

A través del desarrollo económico regional proporciona una visión a largo plazo y optimiza el uso de los recursos, establece una base sólida para el crecimiento económico sostenible, esto se traduce en creación de empleo, aumento de los ingresos y la mejora de la calidad de vida para los habitantes de la región. Además, al alinear las actividades de la organización con los objetivos de desarrollo económico regional, el plan estratégico contribuye a un mejor entendimiento y coordinación en los esfuerzos de desarrollo a nivel departamental.

1.5 Preguntas de la Investigación

Para la investigación se realizan las siguientes interrogantes:

- ¿Qué pasaría si el CRC no toma en cuenta el plan estratégico planteado?
- ¿Qué tan útil será para el CRC la consultoría que se realizará para el presente estudio?
- ¿Por qué el CRC necesita desarrollar un nuevo plan estratégico?
- ¿Es posible mejorar la efectividad de los resultados con el planteamiento del plan estratégico?
- ¿El CRC dispone de la capacidad de recursos financieros, humanos e infraestructura para cumplir los objetivos del plan estratégico?
- ¿Cómo un plan estratégico sirve de apoyo para el desarrollo económico local?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los CRC en Suchitoto en términos de desarrollo económico regional?
- ¿Qué impacto tendrá el presente estudio en el desarrollo de las comunidades del CRC?
- ¿De qué manera se verán los resultados con la implementación del plan estratégico?

1.6 Objetivos Generales y Específicos

General:

Diseñar un plan estratégico integral para el desarrollo económico del CRC, con el fin de potenciar el crecimiento económico y el desarrollo de la región.

Específicos:

1. Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del CRC, para medir la capacidad de impulsar el desarrollo económico de la región.
2. Identificar las necesidades y los recursos disponibles de las 32 comunidades miembro del CRC, mediante la realización de la investigación a través de los diferentes instrumentos.
3. Plantear objetivos claros, alcanzables y medibles para el desarrollo económico del CRC, teniendo en cuenta las necesidades de las comunidades locales.
4. Promover la participación y el compromiso de las comunidades locales, así como otras partes interesadas relevantes en la elaboración e implementación del plan estratégico para el desarrollo económico del CRC.

1.7 Cobertura

1.7.1 Cobertura Teórica

La información utilizada para realizar la investigación será de fuentes primarias, como documentos legales y escritos compartidos por el CRC y otra información proporcionada directamente en reuniones

iniciales con directivos. Las fuentes secundarias son documentos, libros, revistas, tesis, sitios web entre otros relacionados a información de planeación estratégica y sobre asociaciones sin fines de lucro, también otras leyes que rigen y regulan el funcionamiento de estas.

1.7.2 Cobertura Temporal

Esta cobertura temporal proporciona una guía estructurada para el desarrollo e implementación del plan estratégico, asegurando una secuencia lógica de actividades a lo largo del tiempo y facilitando el logro de los objetivos.

Tabla 3. Actividades a lo largo del tiempo

DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
Preparación	1 mes
Diagnostico	1 mes
Formulación de objetivos y estrategias	2 meses
Elaboración de plan Estratégico	1 mes
Implementación	1 año
Seguimiento y Evaluación	4 año

Fuente: Elaboración Propia

1.7.3 Cobertura Espacial

Nuestra investigación tendrá lugar en la 4ta. Avenida sur, Barrio El Calvario, Suchitoto departamento de Cuscatlán.

1.7.4 Cobertura Económica

La realización del plan estratégico tiene un costo aproximado de diez mil dólares americanos (US\$10,000.00) de los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 4. Estimación de costos

DETALLE	MESES	CANTIDAD ESTIMADA	TOTAL
Rubia A. Martínez Méndez	6 meses	1 semestre	\$5,000.00
Ana G. Salazar Zetino	6 meses	1 semestre	\$5,000.00
TOTAL			\$10,000.00

Fuente: Elaboración Propia

1.8 Metodología de la Investigación

1.8.1 Definición del Universo

La población o universo se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para esta investigación se tomará en consideración el objetivo de estudio finito, es decir 32 comunidades miembro, así como los empleados administrativos.

1.8.2 Definición de Poblaciones Estadísticas

La población la componen personas, cuyas características en común son medibles, para ello la conforman las comunidades miembros del CRC, y sus empleados administrativos.

Tabla 5. Población

TIPO DE POBLACIÓN	CANTIDAD/UNIDAD DE PERSONAS
Comunidades (miembro)	32
Empleados administrativos	14
TOTAL	46

Fuente: Proporcionada por CRC

1.8.3 Magnitud de las Poblaciones

El detalle de las poblaciones en estudio está conformado de la siguiente manera:

Tabla 6. Miembros

No.	COMUNIDAD
1	Colima
2	San Francisco
3	El Líbano
4	El Trapiche
5	Chaguitón
6	Papayán
7	Haciendita 2
8	Las Delicias
9	La Asunción
10	Haciendita 1
11	Mazatepeque
12	Los Almendros
13	La Mora
14	Santa Fe
15	Nuevo Renacer
16	Sitio Zapotal
17	La Ceiba
18	San Antonio
19	Valle Verde
20	El Corozal
21	Sitio Cenicero
22	Zacamil 2
23	Zacamil 1
24	Aguacayo
25	Estanzuela
26	El Roble
27	Palo Grande
28	Ichanquezo
29	San Rafael
30	Alegría
31	Santa Anita
32	Palacios

Fuente: Proporcionada por CRC

Tabla 7. Empleados

No.	CARGO/EMPLEADO	No.	CARGO/EMPLEADO	No.	CARGO/EMPLEADO
1	DIRECTOR DE COMUNICACIONES	6	DOCTORA CLINICA LA MORA	11	TECNICO DE MANTENIMIENTO PAG WEB COCODA
2	GERENTE GENERAL	7	CONSERGE CLINICA LA MORA	12	CONTADOR CRC
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	DIRECTORA DE COCODA	13	COORDINADOR DE PROYECTO CRC
4	VIGILANTE OFICINA CRC	9	ASISTENTE DE DIRECCION COCODA	14	COORDINADORA DE AGROECOLOGIA CRC
5	ENFERMERA CLINICA LA MORA	10	TECNICO DE PROYECTOS COCODA		

Fuente: Proporcionada por CRC

1.8.4 Métodos de Recabar Información

El tipo de muestreo probabilístico aplicable es aleatorio simple, este se fundamenta en poblaciones pequeñas, ya que se tiene el listado de los elementos del universo total, es decir la elección de cada uno es directa.

El instrumento que se utilizará será el cuestionario a miembros estratégicos de las 32 comunidades que son parte de la entidad, la entrevista será a Directivos como el Gerente General y observación directa por medio de visitas a las instalaciones de la localidad de dicha organización.

1.8.5 Variables a Investigar

El diseño del estudio por su enfoque es exploratorio, descriptivo y correlacional, se enfoca en el estudio de las variables y su evolución:

La variable dependiente es el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), de la cual se derivan las variables independientes para la población objeto de estudio tal como se detalla en la cantidad de población por las comunidades y sus empleados, a través de un diagnóstico de sus estrategias, procesos y objetivos para cumplimiento de metas corporativas, es decir un análisis interno y externo actual. Para la recolección de datos dentro del proceso de investigación cuantitativa por su confiabilidad, validez y objetividad, se hará con los siguientes instrumentos:

Cuestionario: A través de este instrumento se recaba información de fenómenos sociales, es el más utilizado para recolectar los datos de fuentes primarias, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Para este estudio se harán dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, con el propósito de obtener de primera mano información real.

1-Preguntas cerradas: Estas preguntas contienen categorías u opciones de respuestas delimitadas. Se presentan posibilidades de respuesta específicas a los participantes, quienes deben elegir entre ellas. Las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta o incluir múltiples opciones).

Por ejemplo: Preguntas dicotómicas: “Sí”, “No” o “verdadero”, “falso”

Las preguntas cerradas sirven de insumo en las investigaciones para el análisis de datos cuantitativos, que se realizan a través de encuestas.

Preguntas de selección múltiple: “Excelente”, “Muy buena”, “Buena”, “Deficiente”

En las preguntas cerradas se trata de identificar la respuesta con la que el encuestado se siente identificado.

2- Preguntas abiertas: Este tipo de preguntas permite a los participantes expresar sus respuestas de manera libre, proporcionando un panorama más amplio y detallado de la información de interés. Este tipo de pregunta permite conocer información adicional que no se tenía considerada en la investigación.

Entrevista: En una herramienta para recolectar datos cualitativos, con preguntas abiertas para tener un panorama amplio de información de interés para la investigación, se estructura una guía de preguntas relacionadas al tema en estudio.

Observación directa: La observación directa permite obtener una narración detallada de hechos ocurridos en tiempo real. Esta técnica se utiliza para analizar procesos, conductas y el entorno o ambiente del caso que se desea conocer y analizar. La observación directa proporciona una visión integral y contextualizada de los fenómenos estudiados permitiendo captar detalles que otros métodos podrían pasar por alto.

En resumen, la combinación de estos instrumentos permitirá un análisis robusto y detallado de las variables involucradas en el estudio del proporcionando una base sólida para entender su evolución y desarrollar estrategias efectivas para su fortalecimiento.

Tabla 8. Instrumentos de la investigación

No.	POBLACIÓN	MAGNITUD	MÉTODO PARA RECABAR INFORMACION	VARIABLE	INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
1	COMUNIDADES (Miembro)	32	CENSO	Género, estado civil, edad, Sector al que pertenece, ocupación u oficio, nivel de ingresos, área productiva de su comunidad.	Cuestionario	Exploratoria y descriptiva
2	Empleados	14	CENSO	Género, estado civil, edad, educación y formación académica, tiempo de servicio, cargo, conocimiento de estrategias, objetivos y procedimientos.	Cuestionario	Exploratoria y descriptiva
3	Directivo (Gerente)	1	Entrevista	Género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio, cargo, conocimiento de estrategias, objetivos y procedimientos.	Guía de preguntas	Exploratoria y descriptiva
4	Instalaciones	1	Observación	Procesos y actitudes.	Observación	Exploratoria y descriptiva

Fuente: Elaboración propia

El CRC presenta una estructura clave para el desarrollo económico y social del departamento de Cuscatlán, tiene un total de 32 miembros de comunidades, a las cuales se les hará un censo, a través de un cuestionario dirigido y de esta manera conocer las generalidades, el sector productivo con el cual aporta a dicha organización, luego se censará a los 14 empleados que laboran en la organización, para ello el cuestionario detallara aspectos relevantes como sus generalidades, nivel educativo y la manera en que ellos realizan sus actividades estratégicas para el cumplimiento de objetivos.

Se realizará entrevista a la persona líder de la organización, para ello se hará por medio de entrevista con preguntas generales para conocer el perfil, así como preguntas relacionadas a estrategias y conocimiento de las actividades que se realizan para cumplir objetivos.

Toda investigación además de conocer a las personas es importante conocer de primera mano la localidad o estructura física donde se desarrollan las actividades, así como los procesos, es por esta razón que se harán visitas a las instalaciones para que la investigación sea más objetiva.

La siguiente tabla contiene las actividades a través de un cronograma de actividades que se desarrollaran para la investigación, en el cual se identifican y agrupan actividades distribuidas en semanas para los meses de febrero a septiembre de 2023:

- Para el capítulo I se proyecta dos meses, es decir de su proceso durará de febrero a marzo. Durante este periodo se realizará una revisión exhaustiva y se definirán los objetivos de la investigación. También se establecerá el marco teórico.
- Para el capítulo II, se proyecta desarrollar entre la última semana de marzo a la primera de mayo. Se llevará a cabo la recolección de datos primarios y secundarios, así como el diseño de los instrumentos de investigación.
- Para el capítulo III, se ha proyectado desarrollar entre la primera semana de mayo y la segunda semana de junio. Se analizarán los datos recolectados, se presentarán los resultados preliminares e interpretación de los mismos.
- Para el capítulo IV, se pretende realizar entre la tercera semana de junio y la última semana del mes de julio. En esta etapa, se obtendrán los resultados comparándolos con los estudios previos evaluando su impacto en el contexto investigado.

Para capítulo V, así como la entrega final del trabajo de investigación y defensa, se desarrollará entre el mes de agosto a septiembre. En este periodo se incluirá la preparación para la defensa asegurando todos los aspectos del proyecto estén listos para su preparación final.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene la base teórica para el desarrollo de la investigación del tema “Plan Estratégico para el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para Potenciar el Crecimiento Económico”, en donde se ha investigado base teórica referente a temática, a continuación, un breve resumen de los puntos:

Antecedentes Generales: Se presenta una breve historia de las ONG’s, su origen e importancia en nuestro país, y el surgimiento de las primeras asociaciones sin fines de lucro a través de la historia, así como la importancia de estas.

En el desarrollo de 2.9.1. Matriz de Modelos Elegidos para Planeación Estratégica, se identifican variables, conceptos, metodología aplicada para cada proceso con su respectivo esquema de los pasos a realizar.

Para cerrar el capítulo se tiene el tema que se desarrollará en la investigación, quedando de la siguiente manera:

TEMA: “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO (CRC) PARA POTENCIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO”

2.1. Antecedentes:

Dentro de las generalidades se define: “Planeación”, “Estrategia” y “Planeación Estrategia” de acuerdo a varios autores, luego se desarrolla la importancia de conocer los tipos de planes estratégico, otro punto a identificar es las ventajas de los planes estratégicos y sus características, con lo anterior se construye una matriz para cada uno de los autores: Fred, R. David, Leonard. Goodstein Ph D. Timothy M. Nolan, Ph. D. I. William Pfeiffer, Ph. D., I.D. y Idalberto Chiavenato.

La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro debe estar basada en bases teóricas prácticas que se adapten a sus actividades y fines para lo que han sido creadas, se han elegido tres modelos basados en los libros referente a planeación estratégica: 1) Fred, R. David, Leonard. 2) Goodstein Ph.D. Timothy M. Nolan, Ph.D. I. William Pfeiffer, Ph.D., I.D. y 3) Idalberto Chiavenato, para cada uno posteriormente se realiza una matriz, que detalla los diferentes métodos y procesos que son esenciales que deben estar en sintonía con su visión, misión y objetivos. Para los modelos elegidos coinciden todos los autores en áreas de la organización a tomar en cuenta, es decir parten del diagnóstico de estrategias, formulación, implementación y seguimiento.

Historia de las ONG's

Para el desarrollo económico, social y político en las comunidades con el tiempo han surgido entidades que se han interesado por priorizar y apoyar a países, así mismo los gobiernos juegan un papel importante en establecer relaciones a nivel nacional o internacional.

Importancia de las Asociaciones

De acuerdo a la naturaleza y objetivos del desarrollo de la comunidad a los que se refiere la ley de Desarrollo de la Comunidad, para programas de las comunidades¹:

- a) Contribuir a la política de desarrollo tendiente a superar y eliminar las causas de marginalidad en el nivel de comunidades locales;
- b) Participar en el proceso de desarrollo para el logro de mejores condiciones de vida de las comunidades.
- c) Formar organizaciones comunitarias y coordinar sus actividades como medios efectivos de participación en la planificación y ejecución de los planes de desarrollo locales y regionales.
- d) Estimular la capacidad creadora de las comunidades frente a las situaciones de subdesarrollo, fomentando entre ellas la ayuda mutua y el esfuerzo propio, con la participación de los organismos del Estado, municipios y entidades privadas.
- e) Asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales mediante mecanismos adecuados y evitar su dispersión y sub-utilización.
- f) Capacitar a las personas y a grupos comunitarios para generar su propio desarrollo.

¿Qué son las ONG?

Técnicamente cualquier institución privada podría ser definida como una Organización No Gubernamental. Pero en la práctica se consideran ONG solo las organizaciones que cumplen 3 requisitos²:

- Son independientes de las instituciones, de los poderes públicos y los partidos políticos.
- Trabajan por un bien social.
- Y lo hacen sin ánimo de lucro.

¿Cómo surgen las organizaciones sin fines de lucro?

¹LEY DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD [Sección de libro] / aut. libro 425 D.L. N°. - 1977.

² ACCION AYUDA EN AYUDA EN ACCION [En línea]. - abril de 2024. - <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>.

De acuerdo a la Carta de las Naciones Unidas firmada el 26 de junio de 1945 en el capítulo X, en donde cita el artículo 71. “El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas”. En concreto El Salvador siendo unos de los países miembros de la ONU que de acuerdo a requisitos establecidos en el artículo 4 dicha carta Artículo 4 y de quienes podrán ser Miembros de las Naciones Unidas estados o países amantes de la paz que acepten las obligaciones consignadas en esta Carta, y que, a juicio de la Organización, estén capacitados para cumplir dichas obligaciones y se hallen dispuestos a hacerlo³.

Siendo la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la primera ONG en el universo de las ONG y que lo conforman un grupo muy diverso de organizaciones que se dedican a una amplia gama de actividades de carácter benéfico, en el ámbito social, pueden ser de intereses políticos, religiosos o de otra índole.

Organizaciones en El Salvador

En la actualidad están inscritas 136 organizaciones en El Salvador, esfuerzos conjuntos que han tenido su origen en la década de los ochentas, instituciones sin fines de lucro cuyo objetivo es 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. Las áreas de trabajo que han realizado son: en la ecología, derechos humanos, participación ciudadana, y otros campos relacionados con aspectos sociales.⁴

2.2. Generalidad de Planeación Estratégica

Necesidad de planeación estratégica

La necesidad de adaptarse a cambios hace que las organizaciones hagan planteamientos en relación a la administración estratégica, de tal manera que deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, es decir unir esfuerzos para influir y anticiparse a eventos o acontecimientos a corto y largo plazo. En el proceso de administración estratégica se deriva la toma de decisiones, en donde surgen las siguientes preguntas:

³ Naciones Unidas (ONU, 1945)

⁴ <https://www.taiia.gob.sv/wp-content/uploads/2020/11/LAS-ORGANIZACIONES-SIN-FINES-DE-LUCRO-SU-TRATAMIENTO-TRIBUTARIO.pdf>.

“¿En qué tipo de negocio nos debemos convertir?”, “¿estamos en el(los) mercado(s) correcto(s)?”, “¿deberíamos rediseñar nuestro negocio?”, “¿cuáles nuevos competidores están incursionando a nuestra industria?”, “¿qué estrategias debemos adoptar?”, “¿cómo están cambiando nuestros clientes?”, “¿se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio?”.

2.3. Definiciones de Planeación

Se citan algunas definiciones de planeación, de acuerdo a los siguientes autores:

De acuerdo a T. S. Bateman y S. A. Snell (2005) “Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones”.

De acuerdo a Zacarías Torres Hernández (2014) “Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder”.

De acuerdo a Koontz O’Donnell (1985) considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”

2.4. Definición de Estrategia

Para Estrategia se tienen las siguientes definiciones:

De acuerdo a Mintzberg, H. (1991) “Define la estrategia como el patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a los imperativos del entorno”.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

De acuerdo a H. Igor Ansoff (1965) “Define la estrategia como proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa”.

De acuerdo a Fred R, David (2013) “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas”.

2.5. Definición de Planeación Estratégica

Se han considera algunos conceptos de planeación estratégica

“La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no sólo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. El diálogo que se provoca en el proceso de la administración estratégica es más importante que un documento bien empastado”⁵.

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de Los mismos antes de emprender la acción”. El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”⁶.

“La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”⁷.

2.6. Tipos de Planes Estratégicos

Es importante que los gerentes de todos los niveles jerárquicos se involucren y participen, además tener claro lo que comprende el plan estratégico de la empresa, para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso, de esta manera se evita la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación.

La importancia de detallar los tipos de planes y la base para cumplir objetivos corporativos, a continuación, mencionaremos 5 planes estratégicos de acuerdo a Fred R, David (2013), así como las cinco estrategias genéricas de Michael Porter:

A. Estrategias de integración:

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores¹.

B. Estrategias intensivas:

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

⁵ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

⁶ Leonard, Goostein, Ph. D. Timothy M. Nolan, Ph. D. J. William Pfiffer, Ph. D., J.D. Planeación Estratégica Aplicada

⁷ Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones; 3ra Edición; 2017

C. Estrategias de diversificación

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.

D. Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también pueden aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación.

E. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Estas estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas. El liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Las cinco estrategias de Porter exigen diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos, como se muestra en figura 2.

Figura 2. Estrategias Genéricas

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo
Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor
Tipo 3: Diferenciación
Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980).

2.7. Características de los Planes Estratégicos

La planificación estratégica es importante para los directivos de una organización, es a través de ella que se da solución a los problemas que requieren atención rápida, así como identificar y entender las necesidades fundamentales, en función de ello se identifican las siguientes características⁸:

A. La declaración de la misión y la visión:

Es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización⁹.

¿En qué queremos convertirnos? En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo.

Drucker afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

B. Los objetivos de la Organización:

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional.

Naturaleza de los objetivos a largo plazo Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo, Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social.

C. Un plan de acción para alcanzar sus objetivos:

⁸ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

⁹ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

Es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. por lo regular deben incluir planes por ejemplo planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital, etc. Es importante también incluir un plan de recursos humanos, las necesidades actuales y futuras necesidades.

Cada plan constituyente se debe verificar en relación con la búsqueda de valores organizacionales y la declaración de la misión, a fin de determinar si las acciones y direcciones propuesta son consistentes con lo que la organización manifestó que deseaba ser¹⁰.

D. Enfoque para logro de objetivos:

De acuerdo a Leonard, Goodstein, Ph.D. Timothy M. Nolan, Ph.D. J. William Pfeiffer, Ph.D., J.D. (1998) plantean cuatro enfoques para la planeación:

1. Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor
2. Inactiva o que va con la corriente
3. Proactiva o que se prepara para el futuro.
4. Proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda.

La planeación reactiva ocurre en ambientes históricamente estáticos donde las compañías bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos tras ellas. Tienden a concentrarse en el pasado, en vez de hacerlo en el futuro, resistiéndose y resintiéndose de las exigencias del nuevo entorno dinámico.

El segundo enfoque de la planeación consiste pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Aunque ésta es la forma como la mayoría de las personas manejan sus asuntos personales y puede funcionar bien para negocios muy pequeños y estructurados de manera sencilla, implica un alto grado de riesgo. El tercer modelo, la planeación proactiva. Este modelo predominante de planeación organizacional implica que la compañía determine, como pueda, la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos

El tipo más desafiante y exigente de planeación es la proactiva o inactiva, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. En esencia, la planeación estratégica aplicada implica una planeación proactiva que se fundamenta en la convicción de que el futuro no es pre ordenado o fijo y que las compañías le pueden dar forma al suyo.

¹⁰ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

E. Tácticas a utilizar para alcanzar objetivos¹¹:

Las estrategias deben ser efectivas en el mercado y ser capaces de ganarse el compromiso interno de la organización, se mencionan las siguientes tácticas que han sido utilizadas por siglos por políticos y que pueden ser de utilidad para los estrategas actuales:

Equifinalidad: muchas veces es posible lograr resultados similares mediante rutas o caminos diferentes. Los estrategas deben reconocer que lograr un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo.

Grado de satisfacción: lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptada por todos es mucho mejor que no lograr resultados óptimos con una estrategia impopular.

Generalización: cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones del estratega para granjearse el compromiso organizacional.

Enfocarse en cuestiones de orden superior: Al elevar una cuestión a un nivel superior, muchos intereses cortoplacistas pueden posponerse a favor de intereses a más largo plazo.

Proporcionar acceso político en cuestiones importantes: Las decisiones estratégicas y de políticas con consecuencias muy negativas para los mandos medios motivará una conducta intervencionista entre ellos. Si los mandos medios no tienen la oportunidad de asumir una postura en tales decisiones en los foros políticos adecuados, serán capaces de resistirse con éxito a las decisiones tomadas.

2.8. Ventajas de los Planes Estratégicos

Se identifican beneficios que conllevan los planes estratégicos a corto y largo plazo en las organizaciones:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.

¹¹ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

6. La interdependencia con el entorno externo.

2.9. Modelos de Planeación Estratégica

En la presente investigación se analizan los modelos de planificación estratégica: El primero un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa, esto de acuerdo al planteado por Fred R, David.

El Modelo de Fred David, el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer que es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimos de lucro. Bajo el modelo de Idalberto Chiavenato, se presenta las etapas del proceso de la planeación estratégica, desde la intención estratégica hasta el resultado final, además es útil para elaborar planes estratégicos de organizaciones con fines o sin fines de lucro, compañías públicas o privadas, empresas pequeñas, medianas o grandes y negocios familiares.

Matriz de Modelos Elegidos para Planeación Estratégica

La siguiente matriz hemos identificado los diferentes modelos, metodologías y procesos que se deben desarrollar para planeación estratégica, así como las variables relevantes de acuerdo al método que se elija, todos con enfoque a cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, partiendo de donde se encuentra la organización en determinado momento, otro aspecto importante es que a través de su aplicación se analiza factores internos externos que influyen en la organización.

Tabla 10: Matriz de Modelos Elegidos para Planeación Estratégica

VARIABLES	MODELO (AUTOR)	CONCEPTOS CLAVE O PROCESOS	METODOLOGIA	PROCESO
Económica Social Cultural Demográfica Ambiental	Fred, R. David	Es un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias, que incluye los principales componentes del proceso de	Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias Vigentes en una	1. Formulación de estrategias: dentro de esta fase se determinarán el tipo de estrategias y los medios para alcanzarlas.

VARIABLES	MODELO (AUTOR)	CONCEPTOS CLAVE O PROCESOS	METODOLOGIA	PROCESO
		<p>administración estratégica plantea las siguientes tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En dónde estamos en este momento? 2. ¿Hacia dónde queremos ir? 3. ¿Cómo llegaremos ahí? 	<p>empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica.</p>	<p>2. Implementación de estrategias: Se analiza el producto o servicio, así como el posicionamiento en el mercado.</p> <p>3. Evaluación de estrategias: revisión de las bases de estrategias, medición del desempeño organizacional, plan de contingencias y medidas correctivas.</p> <p>Los pasos identificados se detallan e ilustran en un diagrama en la Figura</p>

VARIABLES	MODELO (AUTOR)	CONCEPTOS CLAVE O PROCESOS	METODOLOGIA	PROCESO
Cultura organizacional Tecnología Entorno Procesos Procedimientos	Leonard. Goodstein Ph Timothy M. Nolan, Ph. D. I. William	Interrogantes ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?	Es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y	El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales son: Auditoría del desempeño y análisis de brechas.
Planes de acción	Pfeiffer, Ph. D., I.D.	¿A quién se debe involucrar? ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes? ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización el proceso de planeación? ¿Cuánto tiempo empleará? ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa? ¿Quién necesita analizar los datos?	organizaciones sin ánimo de lucro así como para organizaciones industriales.	Son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas: Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, involucradas cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia de negocios e integración de los planes de acción). En óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica.

VARIABLES	MODELO (AUTOR)	CONCEPTOS CLAVE O PROCESOS	1. METODOLOGIA	PROCESO
				Se hace énfasis en ellos porque se considera que representa una ventaja competitiva de nuestro modelo. Ver Figura 4
Entorno contextual o macro entorno	Chiavenato, Idalberto	Estas interrogantes proporcionan un marco estructurado para el proceso de planeación estratégica ayudando a las organizaciones a reflexionar sobre su situación actual, definir su dirección futura, desarrollar estrategias efectivas, asegurando los recursos necesarios	La metodología de la planeación según Chiavenato consta de pasos o partes: 1. Diagnostico 2. Estratégico: analizar el entorno interno y externo. 3. Formulación de Misión y Visión: visión a largo plazo como misión que es fundamental. 4. Establecimiento de objetivos Estratégicos: a largo plazo que se desea alcanzar. 5. FODA: identificando fortalezas debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas.	En este proceso Chiavenato se desarrolla de la siguiente manera: 1-Preparacion 2-Diagnostico 3-Definicion de Visión y misión 4-Establecimientos de Objetivos. 5- Formulación de Estrategias. 6-Implementacion. 7-Evaluacion y Control. Ver Figura 5 El proceso general adoptado por el autor, incluye las seis partes que estructuran su contenido e indica la secuencia a lo largo del proceso, de modo que permite seguir la lógica de su construcción de una manera integral. Ver figura 5

VARIABLES	MODELO (AUTOR)	CONCEPTOS CLAVE O PROCESOS	METODOLOGIA	PROCESO
(Político, Económico, Sociocultural, Político/legal, tecnológico y de recursos naturales) Entorno de las relaciones o microambiente (Visión, misión, estrategias y tecnologías)		y evaluar su progreso hacia el logro de sus objetivos. ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos Ahí? ¿Qué recursos Necesitamos? ¿Cómo Sabremos que hemos llegado?	Formulación de Estrategias: Se diseñan planes de acción específicos para aprovechar las fortalezas de las organizaciones y aprovechar las oportunidades del entorno al mismo tiempo que se abordan las debilidades y se gestionan las amenazas. Implementación: Se ejecutan las estrategias definidas asignando 6. recursos y responsabilidades adecuadas. Evaluación y control: Se monitorean los resultados y se realizan ajustes según sea necesario para garantizar que la organización. Este en camino de alcanzar sus objetivos estratégicos	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de los autores: Fred, R. David, Fred, R. David y Chiavenato, Idalberto

La organización surge como respuesta a situaciones de crisis, estos conflictos armados, desastres naturales o problemas socioeconómicos. Su objetivo es promover el desarrollo integral de las comunidades afectadas, incluyendo aspectos económicos sociales y ambientales.

CONCEPTOS CLAVES:

Análisis Estratégico:

Evaluar el entorno externo e interno de la organización para identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades utilizando herramientas como el análisis FODA, análisis PESTEL y Marketing Mix.

Definición de objetivos:

Establecer metas claras y medibles que guíen las acciones del CRC hacia el crecimiento económico y desarrollo sostenible de la comunidad.

Formulación de estrategias:

Diseñar planes de acción específicos que aprovechen las oportunidades identificadas y aborden los desafíos utilizando enfoques como diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en el mercado.

Implementación y seguimiento:

Ejecutar las estrategias definidas de manera eficiente y monitorear constantemente su progreso, realizando ajustes según sea necesario para garantizar el éxito.

Ejemplos:

Diversificación de fuentes de ingreso:

Identificar dependencia de la única actividad económica en la comunidad y desarrolla un plan para transformar las fuentes de ingreso a través de la promoción de nuevos sectores, como el turismo rural o la agricultura sostenible.

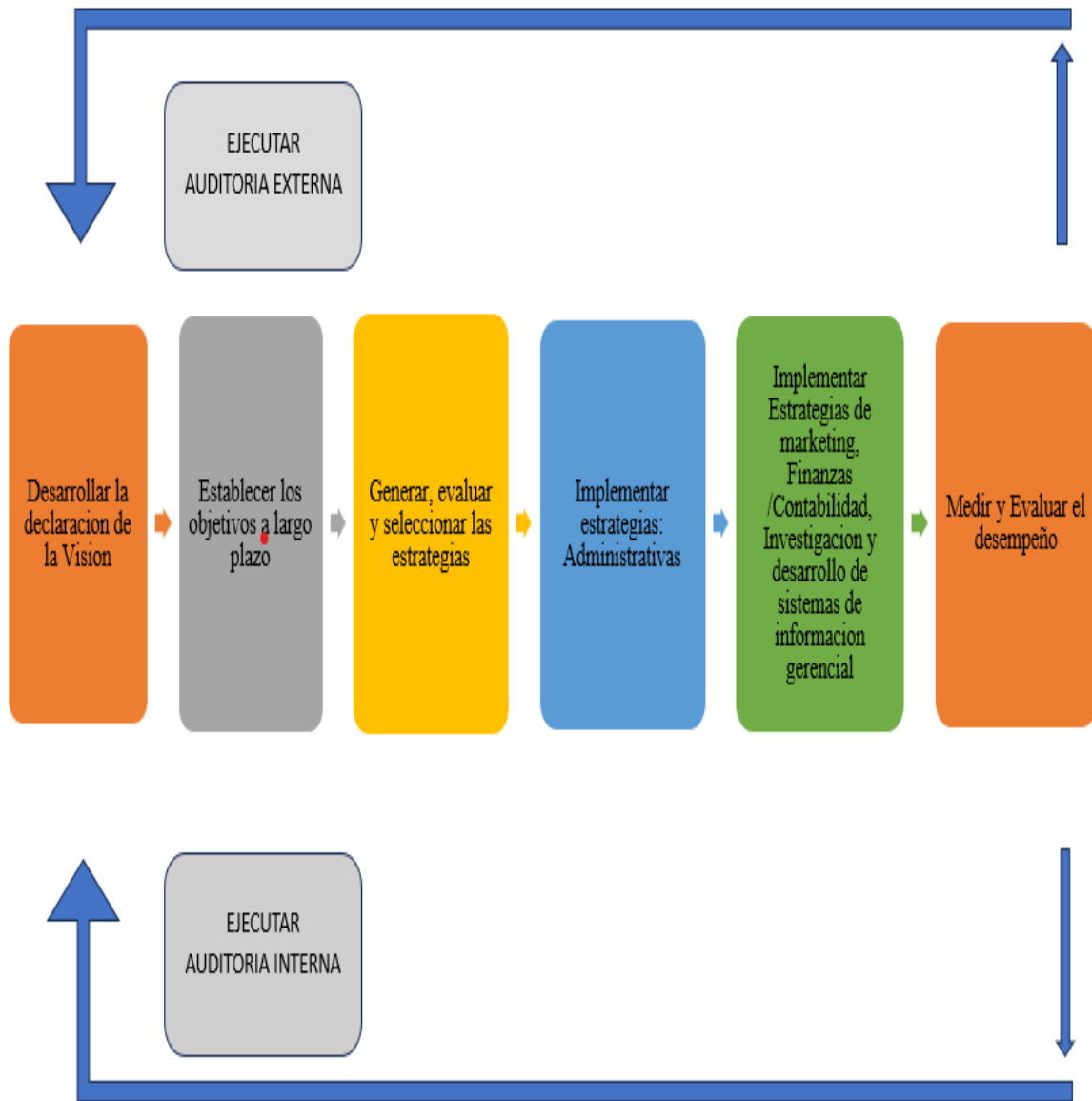
Alianzas Estratégicas:

Establecer alianzas con instituciones educativas y empresas privadas para ofrecer programas de capacitación técnica y acceso a oportunidades de empleo, contribuyendo así el desarrollo de habilidades y la generación de empleo en la comunidad.

Promoción del Emprendimiento local:

Crear un fondo de microcréditos y brinda asesoramiento empresarial a emprendedores locales para fomentar la creación de nuevas empresas y la innovación en la comunidad.

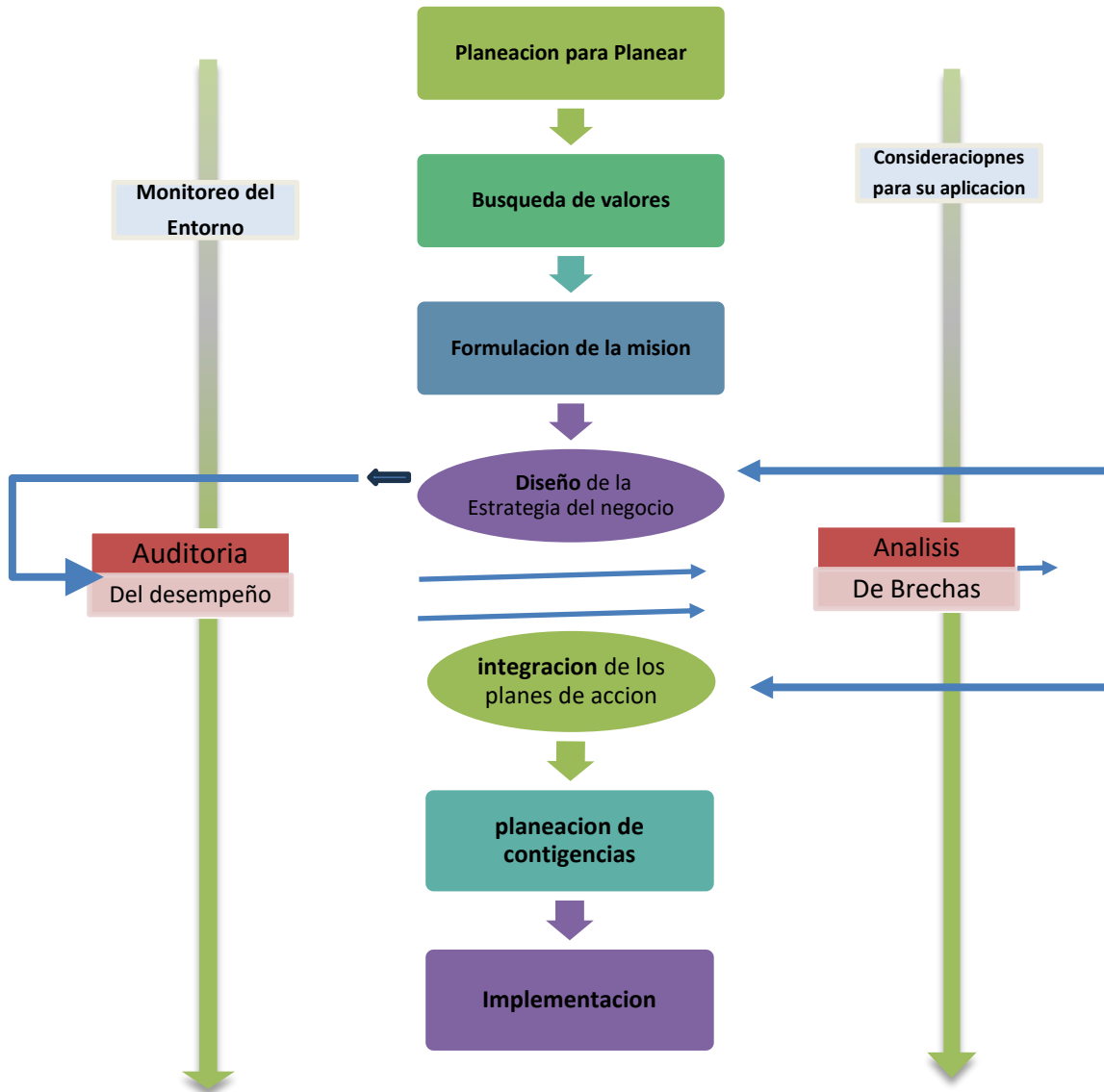
Figura 3. Modelo integral del proceso de administración estratégica.



Fuente: Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14a Edición; 2013

Teoría de la Administración Estratégica de Fred R. David: Esta teoría se enfoca en la importancia de la planificación estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales. Proporciona herramientas y marcos de trabajo para analizar el entorno externo e interno, estableciendo metas y formular estrategias.

Figura 4. Modelo del Diseño de la Estrategia del Negocio

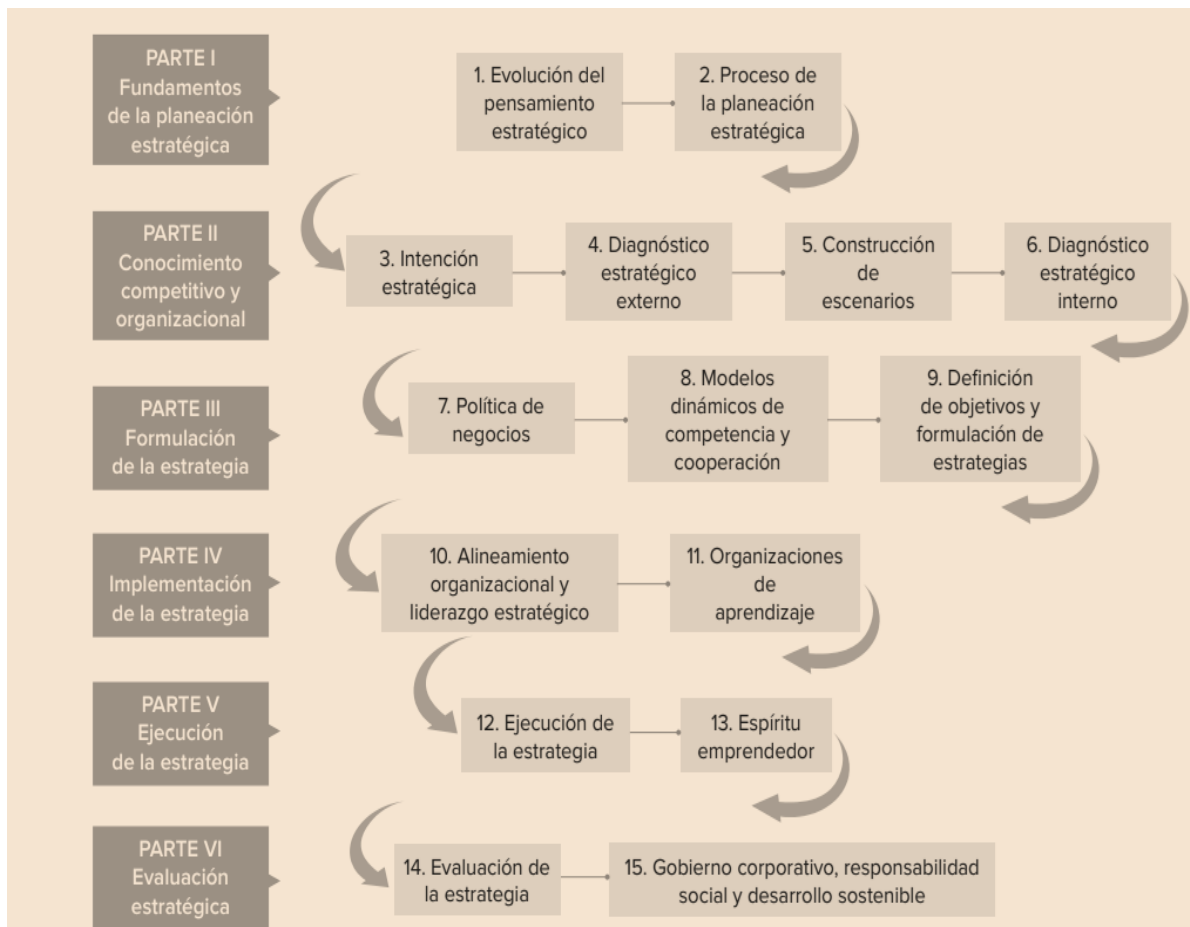


Fuente: Leonard, Goodstein, Ph. D. Timothy M. Nolan, Ph. D. J. William Pfiffer, Ph. D., J.D. Planeación Estratégica Aplicada

Teoría del Desarrollo Sostenible de Leonardo Goodstein: Esta teoría aboga por un enfoque integrado que considere aspectos económicos sociales y ambientales en el desarrollo. Propone estrategias que

promueven el crecimiento económico sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Figura 5. Modelo General del Proceso Estratégico



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones; 3ra Edición; 2017

Desarrollo Comunitario según Chiavenato: Aborda el desarrollo comunitario como el proceso de participación activa de los miembros de la comunidad en la identificación de necesidades y la búsqueda de soluciones. Destacando la importancia y la colaboración entre diferentes sectores para lograr resultados sostenibles.

En el capítulo II tenemos la base teórica desarrollada a partir de los modelos que serán la guía práctica que se aplicará en el siguiente capítulo, referente al diagnóstico para el CRC, para potenciar el crecimiento económico.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO

“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO (CRC) PARA POTENCIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO”

3.1 Importancia

Para las investigaciones es vital conocer a través de un diagnóstico la problemática y los factores que influyen y afectan positiva o negativamente a las organizaciones, es por ello que se realiza la investigación haciendo uso adecuado de las técnicas e instrumentos teóricos.

Es decir, se realiza la recopilación de información con los instrumentos detallados en la metodología del capítulo I, así mismo se hace uso de la herramienta o conocida como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), análisis con herramienta PESTEL (ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), así como el Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para obtener como resultado un diagnóstico que permitirá la elaboración de un plan estratégico.

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), para identificar la necesidad de un plan estratégico orientado al desarrollo económico, para potenciar eficientemente el crecimiento económico local.

3.2 Metodología Aplicada

Cuando se planificó el plan Estratégico, se determinó la aplicación de instrumentos tales como guía de preguntas, cuestionarios, esto con el fin de conocer los aspectos generales que aquejan de primera mano al objeto de estudio y llegar aquellos aspectos más específicos que se pueden identificar.

Esto con la finalidad de hacer un diagnóstico con las herramientas: FODA, PESTEL, análisis de las 4 P o marketing mix, que permitirá identificar las variables que generan malestar dentro de la organización con los diferentes cuestionarios para empleados, gerente, administrativo y comunidades. en los cuales permiten comprender desde una visión interna y externa.

Análisis: Al examinar cada uno de los componentes del objeto de estudio por separado, se analizan los ámbitos internos para evaluar las fortalezas y debilidades, a nivel externo se considera el posible impacto de las amenazas y oportunidades, siendo estos los factores principales de la herramienta FODA. Con el apoyo del análisis PESTEL se determina el ámbito mercadológico de factores solamente externos que

afectan la organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, como tercera herramienta se aplica el Marketing Mix, (4P's), el cual se centra en el producto, el precio, la plaza y promoción adaptando a la naturaleza del servicio que presta la organización.

Síntesis: posteriormente se integrarán los hallazgos del análisis para obtener una visión global de la situación de organización. Este proceso permitirá identificar patrones relaciones y tendencias que no son evidentes cuando se examinan los componentes de manera aislada

3.3 Tipo de Investigación.

Investigación Aplicada: Esta se centra específicamente a la búsqueda de soluciones a problemas prácticos y específicos, en este caso, el objetivo es aplicar el conocimiento teórico y metodológico para resolver problemas concretos relacionados con el desarrollo económico y la planificación, con el propósito de desarrollar un plan estratégico que permita al CRC mejorar su efectividad y contribuir al crecimiento económico de Suchitoto.

Investigación Descriptiva: Se describe de manera precisa y sistemática las características de un fenómeno, poblacional o situación. Es decir, de manera general la situación actual en que se encuentra el CRC y que a partir del conocimiento de las percepciones tanto de los empleados, comunidades, gerentes y administrativos se describe su funcionamiento y desarrollo como empresa dentro de su rubro incluyendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de proporcionar un diagnóstico detallado que sirva como base para la formulación de estrategias específicas y la toma de decisiones.

Investigación Exploratoria: Es utilizada más que todo para investigar un problema o situación poco estudiada o desconocida con el fin de obtener un conocimiento preliminar y permitirá formular o definir el alcance de investigaciones futuras. Esto con el propósito de explorar las dinámicas internas y externas que afectan al CRC identificando las áreas de mejora y oportunidades para el desarrollo económico, generando ideas y estrategias que pueden ser implementadas a futuro.

3.4 Instrumentos de Investigación

3.4.1 Cuestionario Empleados

En este apartado se ha diseñado un cuestionario con preguntas, cerradas abiertas, y selección múltiple con el objetivo de saber a primera mano las condiciones actuales de la entidad desde una perspectiva interna conociendo la percepción de los empleados en relación a sus procesos diarios internos. (Ver anexo 1)

3.4.2 Cuestionario Miembros Directivos

También se diseñó un instrumento para saber la perspectiva externa de las diferentes comunidades con la que cuenta el CRC conociendo los aspectos generales. La muestra será representativa de los diferentes sectores de la comunidad para garantizar que se capturen diversas perspectivas y opiniones. (Ver anexo 2)

3.4.3 Guía de Preguntas. (Presidente del CRC).

En este instrumento su objetivo principal es saber la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la conversación, y las preguntas están orientadas a profundizar en aspectos críticos identificados previamente. (ver anexo 3)

3.5 Fuente de Información

En este apartado para obtener nuestros datos de manera objetiva en la investigación fueron las siguientes:

Las fuentes primarias: Estas consistieron en toda la información recopilada directamente del CRC, y se obtuvo de manera oral, escrita o mediante observación. Utilizando diversas técnicas e instrumentos de investigación se adquirieron datos valiosos. La información fue proporcionada por el presidente de la Junta Directiva, trabajadores y asociados comunitarios.

Fuentes Secundarias: Incluimos información extraída de libros, tesis, leyes, así como datos previamente registrados por los miembros de la organización, esta información existente resultó muy útil para el desarrollo de la investigación.

3.6 Ámbito de la Investigación

El ámbito de la investigación abarca aspectos geográficos temporales, temáticos, institucionales y metodológicos, así como la participación de los actores clave. Este enfoque permitirá desarrollar el plan estratégico efectivo que fomente el crecimiento económico local y promueva el desarrollo sostenible de la comunidad.

Tabla 11: Ámbitos Relevantes.

Ámbito geográfico:	Localización: Esta investigación se centra en Suchitoto distrito ubicado en el departamento de Cuscatlán, El Salvador. Suchitoto es conocido por su riqueza cultural e histórica y su entorno rural presenta tanto oportunidades como desafíos específicos que serán examinados.
---------------------------	---

	<p>En cuanto a la cobertura: Se incluirán las áreas urbanas y rurales del distrito, abarcando las comunidades que interactúan directa o indirectamente con la entidad.</p>
<p>Ámbito Temporal:</p>	<p>Duración de Estudio: La investigación abarcará un periodo de 6 meses, lo cual permitirá una recopilación de datos tanto en retrospectiva como perspectiva asegurando una comprensión integral de las dinámicas en juego.</p> <p>Periodo de análisis: Se considerará los datos históricos de los últimos años para entender las tendencias y cambios en el desempeño y contexto, así como proyecciones futuras basadas en los hallazgos.</p>
<p>Ámbito Temático:</p>	<p>Planificación Estratégica: La investigación se orienta a diseñar un plan estratégico para abordar aspectos claves como la visión, misión, objetivos y las estrategias necesarias para potenciar el crecimiento económico.</p> <p>Desarrollo económico: El enfoque principal de la investigación es evaluar el papel del CRC en el desarrollo económico de Suchitoto, Esto incluye la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las estrategias actuales y potenciales internas como externas.</p> <p>Impacto comunitario: Se evaluará como las actividades que afectan a la comunidad en términos de empleo, educación, salud, y calidad de vida. Este análisis incluirá la percepción de los miembros de la comunidad sobre el impacto de la organización.</p>
<p>Ámbito Institucional:</p>	<p>CRC Suchitoto: La investigación se centrará en el análisis de su estructura organizativa, recursos, capacidades y actividades actuales.</p> <p>Colaboración y alianzas: Se evaluarán las relaciones con otras organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales y como estas alianzas contribuyen o pueden contribuir al desarrollo económico de la región.</p>
<p>Ámbito Metodológico:</p>	<p>Técnicas de investigación: Se emplearán técnicas mixtas de investigación combinando métodos cualitativos (entrevistas en</p>

	<p>profundidad, grupos focales, observación directa) y cuantitativos (Encuestas y análisis estadísticos).</p> <p>Instrumentos de recolección de datos: se utilizarán cuestionarios estructurados y semi estructurados, guías de entrevistas, diarios de campo para observación y análisis documental de fuentes secundarias como informes, leyes y documentos relevantes.</p>
Ámbito de Participación:	<p>Actores clave: Participaran en la investigación los miembros de la Junta Directiva de la organización, empleados, asociados, líderes comunitarios, empresarios locales y residentes de Suchitoto.</p> <p>Participación Comunitaria: se fomentará una participación activa de la comunidad a través de encuestas, reuniones, asegurando que las expectativas o perspectivas y necesidades de los diversos grupos sean consideradas en el diagnóstico y en la formulación del plan estratégico.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Unidades de Análisis

Estas unidades de análisis proporcionan una visión completa y multifacética del CRC abarcando diferentes niveles de participación y responsabilidad dentro de la organización.

- **Habitantes Comunidades Activos:** Son aquellos que forman parte activa de la asamblea general, involucrado en las decisiones y actividades de la organización.
- **Miembros Directivos:** Los líderes responsables de la toma de decisiones estratégicas dentro de la entidad, quienes proporcionan una visión directa y operativa de la organización.
- **Trabajadores del CRC:** El personal que ejecuta las actividades diarias y proyectos, aportando una perspectiva practica y operativa sobre su funcionamiento y su eficacia.

3.8 Descripción de Población y Muestra

En este contexto de la investigación es importante comprender la diferencia entre la población y muestra. En este estudio está constituida por los 14 trabajadores (aclarando que actualmente la organización tiene 11 puestos vigentes), mientras que el censo implicó la recopilación de datos de todos estos trabajadores sin seleccionar una muestra representativa. Esto garantizara una visión exhaustiva y detallada de las funciones y características de los empleados.

Población:

La población se refiere al conjunto completo de individuos o elementos que comparten características comunes y que son objeto de estudio en la investigación. En este caso la población estaría compuesta por todos los trabajadores del CRC es decir los 11 contratos vigentes que desempeñan diversas funciones dentro de la organización.

Censo:

El censo es una operación que implica datos de la población en lugar de seleccionar una muestra representativa, se llevó a cabo un censo de los 11 trabajadores, lo que significa que se recopiló información de los empleados activos, sin excepción para obtener un panorama completo de la situación laboral y de funcionamiento dentro la organización. (Tabla1 Clasificación de las 32 comunidades; figura 1: Organigrama C.R.C., Capítulo 1).

3.9 Análisis e Interpretación de Resultados

Para determinar el diagnóstico, se toma de base las tabulaciones de los instrumentos realizados por medio de las diferentes técnicas realizadas a empleados, comunidades y presidente, a través de ello se han identificados factores que influyen en el cumplimiento de objetivos en lo relacionado a información base para análisis financieros, no fueron proporcionados oportunamente por la entidad.

3.9.1 Diagnostico Encuesta a Empleados

El diagnostico que se ha realizado a los empleados de la entidad a través de la técnica de la encuesta, bajo las condiciones actuales se encuentran activos 11 empleados, tomando una muestra representativa de 6 colaboradores. Los encuestados están representados por las siguientes unidades estratégicas de la organización:

Tabla 12. Tabla de personas encuestadas:

No.	UNIDAD O AREA
1	Dirección de Proyectos
2	Vigilancia
No.	UNIDAD O AREA
3	Comunicación
4	Clínica Comunitaria La Mora
6	Radio Suchitlán

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan aspectos relevantes y claves en la investigación:

El cumplimiento de objetivos claros, programas que desarrolla la organización, la importancia de la comunicación interna y externa, así la toma de decisiones en todos los niveles, y finalmente el resultado de la eficiencia, en los siguientes literales destacan los aspectos con mayor incidencia.

En el proceso de diagnóstico a través de la encuesta aplicada a los empleados se han identificado varios aspectos relevantes que brindan una visión clara de la situación actual de la organización. A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos más destacados.

Tabla 13: Indicadores Cualitativos Relevantes

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Claridad de Objetivos	La encuesta reveló que la mayoría de los empleados del CRC tienen una visión clara de los objetivos de la organización. Esto es fundamental, ya que esto es esencial para el éxito y la eficiencia en el trabajo diario. Sin embargo, se identificaron ciertas dificultades relacionadas con aspectos financieros, infraestructura y recursos, lo que podría afectar al cumplimiento de los objetivos.
Programas y Actividades	Los empleados identificaron una serie de programas y actividades que son fundamentales para el funcionamiento del CRC. Estos programas incluyen iniciativas de salud, proyectos comunitarios, y el trabajo de la radio comunitaria. Es importante destacar que estos programas están alineados con los objetivos de la organización y son considerados prioritarios para su éxito a futuro.
Enfoque Social	Se conoció la importancia de mantener un enfoque social en todas las actividades. Los empleados expresaron su compromiso con el desarrollo de la comunidad y promoción de valores sociales. Además, se sugirió que el CRC debería aumentar su presencia en los medios para fortalecer su capacidad

	para generar ingresos a través de la gestión de proyectos y recursos.
Comunicación y Toma de Decisiones	La encuesta reveló que la comunicación interna dentro del CRC es considerada abierta y empática por la mayoría de los empleados. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en lo que respecta a la descentralización de la toma de decisiones y la capacitación de personal. Los empleados destacaron la necesidad de una comunicación más efectiva y una distribución equitativa de poder de decisión.
Eficiencia Operativa	Se observó que la eficiencia operativa es un área de fortaleza dentro del CRC con empleados que tienen una clara comprensión de sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora como la necesidad de una gestión más eficaz de los recursos y una mayor transparencia en los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

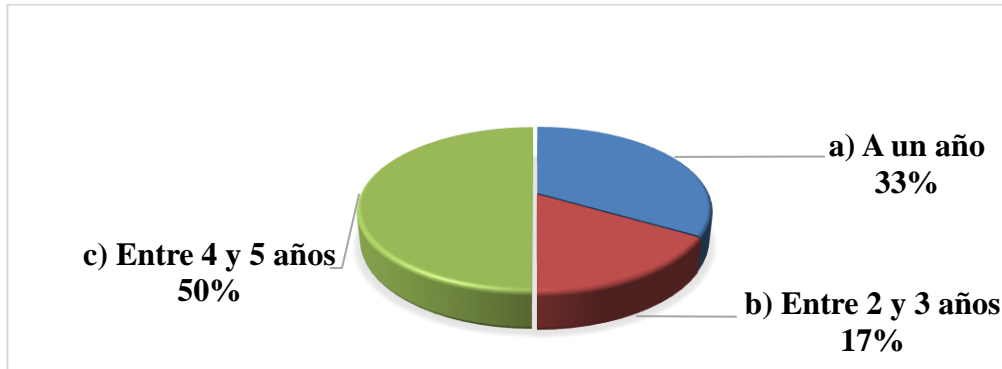
Para finalizar la encuesta realizada a empleados facilitó información valiosa sobre la claridad de los objetivos, la efectividad de los programas y actividades, el compromiso con el enfoque social, la calidad de la comunicación interna y la eficiencia operativa. Estos hallazgos servirán de base para el desarrollo de estrategias de mejora y la elaboración de un plan estratégico orientado al crecimiento económico y social del CRC.

A. Claridad de objetivos:

Al tener claramente los objetivos de la organización, esto deriva en los resultados óptimos y eficientes, a corto, mediano y largo plazo.

Tal como lo manifiestan los empleados en los resultados de la pregunta No.2, y el gráfico de la figura 6, en esta investigación se determina que los colaboradores tienen claros los objetivos en un 100%, sin embargo, a pesar de que se detecta ciertas dificultades como la parte financiera, infraestructura y maquinaria.

Figura 6. En qué tiempo se pueden lograr los objetivos.



Fuente: Anexo1.1 pregunta 2, Resultado Empleados

El gráfico anterior muestra que el 50% de los colaboradores consideran que el logro de objetivos es a largo plazo.

B. Programas

Se identifican programas en áreas como: Enfoque social y comunitarios en pro del bienestar de sus miembros o comunidades adscritas a dicha organización que son acorde los objetivos.

Algunos empleados hicieron mención y coinciden en “Contribuir al desarrollo de las comunidades”, por prioridad se muestran los programas mencionados en los resultados de la pregunta No.3

Tabla 14. Respuestas de la pregunta 3 empleados.

No.	PROGRAMAS MENCIONADOS
1	Salud, Agroecología, Radio Comunitaria
2	Programa de crédito para comunidades, Acompañamiento a las estructuras organizaciones comunitarias, mejoramiento de sistema de agua con paneles solares
3	La Radio, Proyectos, La Clínica
4	La Clínica, la Radio y otros como Créditos y proyectos comunitarios
5	La Radio, Proyectos con las Comunidades y las Radio Suchitlán
6	Proyectos con las Comunidades y las Radio Suchitlán y Créditos

Fuente: Anexo 1 Pregunta 3, Cuestionario Empleados.

Por lo anterior como programas principales, estratégicos y de mayor peso para la organización en áreas como:

- *Salud*

Como relevante y de beneficio para comunidades de los alrededores, pues como lo manifiestan personal de la clínica que la salud es un derecho universal que no se puede negar a la población, la cual es brindada a través de la Clínica ubicada en comunidad La Mora, no solo atiende a los miembros de comunidades del CRC.

- *Radio Comunitaria*

A través de ella brinda información de interés y actualizada, atención ciudadana, denuncias y cobertura en temas de coyuntura.

- *Proyectos comunitarios*

Tiene una diversidad de proyectos, los cuales dependen de las características, recursos para cada comunidad.

C. El enfoque social

Es un factor importante que destacan los empleados, por tanto, ellos ven la importancia de impulsar proyectos de transformación social, promover valores sociales y motivar a las personas, para ello es necesario los siguientes aspectos:

Tabla 15. Respuestas de la pregunta 7 Cuestionario Empleados.

No.	OPINIONES
1	Divulgar más acciones y CRC como tal en los diferentes medios, hacer acciones de gestión de recursos y desarrollo de proyectos que generen ingresos.
2	Mas recurso económico, humano y arreglar la infraestructura
3	Fortalecimiento económico, fortalecimiento comunitario con proyectos, menores alianza
4	Buscar aportes económicos, apoyo de la comunidad, expandirse con más publicidad.
5	Comunicación, trabajo en equipo, organización.
6	Fortalecimiento institucional fortalecimiento en formulación de proyectos fortalecimiento de la secretaria de la mujer y juventud.

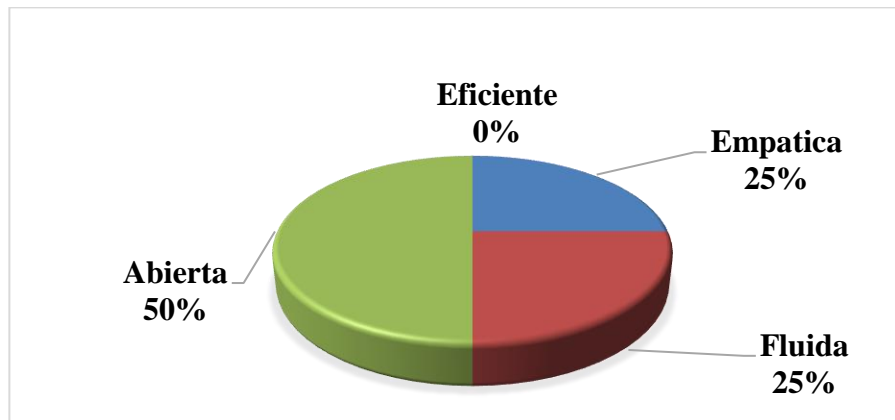
Fuente: Anexo 1 Pregunta No.7, Cuestionario Empleados.

D. Comunicación y toma de decisiones:

Se detecta que la comunicación entre jefes, compañeros de trabajo y unidades, en la pregunta No.10 relacionada a la comunicación interna.

El 50% coincide que es “abierta” y en segundo lugar con un 25%, es “empática y fluida”.

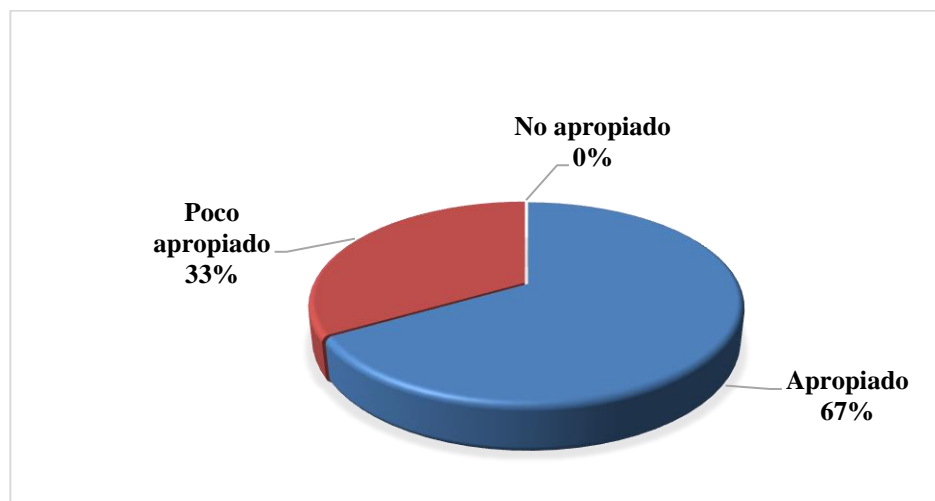
Figura 7. Como Califica la Comunicación.



Fuente: Anexo 1.1 Pregunta No.10, Resultado Empleados.

Se evidencia que, para resolución de problemas, toma de decisiones e instrucciones en el área de trabajo, las unidades de mayor apoyo son la Presidencia, Gerencia Administrativa, así como Junta Directiva, tal como lo manifiestan en los resultados de las respuestas a la pregunta 18, en cuanto al apoyo que brindan sobresaliendo el “Apropiado” con un 67%, por lo que se puede decir que hay bastante satisfacción por parte de los empleados:

Figura 8. Apoyo al puesto de trabajo y equipo para las actividades diarias.



Fuente: anexo 1.1, Pregunta 15, Resultado de Empleados.

E. Eficiencia:

La eficiencia es el resultado de actividades y responsabilidades claras, así como identificación de

objetivos, para ello en el presente diagnóstico se preguntó a los empleados la siguiente interrogante: No.13 ¿De qué manera contribuiría a la eficiencia del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?, en donde se tienen las siguientes respuestas:

Tabla 16. Respuestas, pregunta 13 cuestionario empleados

No.	RESPUESTAS
1	Haciendo uso más eficiente del tiempo de trabajo y no ser negativo
2	Apoyando con ideas
3	Dando solución, o siendo parte de la solución
4	Aportando ideas y apoyo en la ejecución
5	Trabajando en equipo
6	Claridad en las funciones

Fuente: Anexo 1, Cuestionario Empleados.

Es de destacar que el 100% coincide en tener claramente definida las actividades en el puesto de trabajo, tal como se evidencia con la pregunta 14 del cuestionario dirigido a empleados.

Se denota que los empleados están conscientes que hay buen manejo de recursos dentro de la organización, tal como lo manifiesta un 67%, esto es responsabilidad no sólo de los miembros directivos, Junta Directiva, también sus colaboradores, ya que se trata de una entidad sin fines de lucro, siendo el mayor beneficiado de programas y cliente final las comunidades miembros, así como los demandantes una atención eficiente y de calidad.

3.9.2 Diagnóstico Encuesta a Miembros de las Comunidades del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

Para el diagnóstico se tomaron 14 comunidades miembro, cabe mencionar que en la entrevista realizada a directivos claves de la organización manifestaron que por políticas y legalidades de cumplimiento a estatutos están en estudio algunas de éstas, por tal razón se tomaron las que cumplen requisitos indispensables para continuar siendo miembro de dicha Asociación:

Tabla 17. Comunidades Encuestadas.

No.	COMUNIDADES ENCUESTADAS
1	Sin identificar
2	La Mora
3	San Antonio

No.	COMUNIDADES ENCUESTADAS
4	El Trapiche
5	Valle Verde
6	Las Delicias
7	Sitio Zapotal
8	Ichanquezo
9	Sitio Cenicero
10	Haciendita 2
11	Sin identificar
12	Chaguitón
13	Aguacayo
14	Palo Grande

Fuente: Tabla 6, Miembros Capítulo 1.

Se han tomado los siguientes indicadores clave para determinar la eficiencia y buen funcionamiento de la organización:

La comunicación como primer punto que se desarrolla en lo relacionados a problemática encontrada con la investigación, luego la eficiencia y manejo de recursos por parte del CRC y sus colaboradores, finalmente el último indicador sobre el desempeño y administración, son los principales indicadores para el diagnóstico, que nos brindarán una visión general para la eficiencia de la organización.

Tabla 18. Indicadores Relevantes

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
<i>Comunicación</i>	<p>Canal de comunicación: La falta de un canal de comunicación interna afecta la transmisión efectiva de información y genera malentendidos.</p> <p>Transparencia: Se percibe una falta de transparencia en la comunicación, lo que puede minar la confianza de las comunidades en el CRC.</p> <p>Acceso a la información: Alrededor del 50% de las comunidades encuestadas reportan no tener acceso adecuado a la información y a las convocatorias que se realizan.</p>

<i>Eficiencia y manejo de recursos</i>	<p>Conocimiento de la operación y manejo de Recursos: Menos del 50% de las comunidades conocen la forma de operar y manejar los recursos del CRC.</p> <p>Desempeño de la administración: Un 36% califica el desempeño de la administración como “Excelente” o “muy bueno” lo que indica una percepción positiva.</p>
<i>Desempeño y administration</i>	<p>Cumplimiento de objetivos: La mayoría de las comunidades encuestadas reconocen la capacidad del CRC para cumplir los objetivos planteados.</p> <p>Conocimiento de objetivos: El 93% de los encuestados demuestra claridad sobre los objetivos del CRC, destacando su compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades.</p> <p>Cooperación y sugerencias: Las comunidades muestran disposición a cooperar para mejorar, la eficiencia del CRC y sugieren mejoras en la comunicación, el trabajo en equipo, el acercamiento a las comunidades y la búsqueda de donaciones.</p>

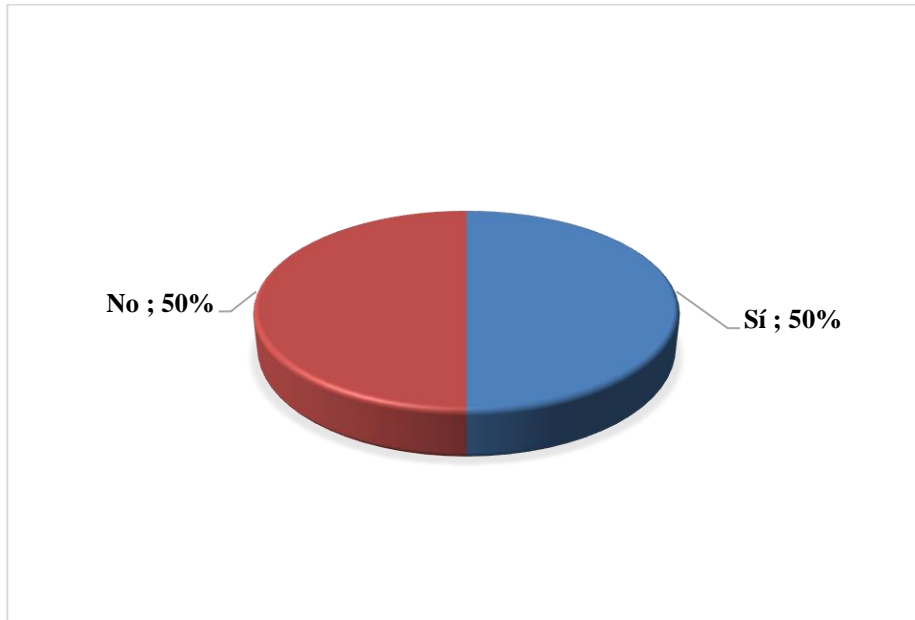
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar se destaca la importancia de mejorar la comunicación interna, la eficiencia en el manejo de recursos y el desempeño de la administración para fortalecer el funcionamiento del CRC y su capacidad para cumplir con los objetivos de desarrollo comunitario.

Para las asociaciones sin fines de lucro no hay un producto final, sin embargo por la naturaleza de las actividades principales, son las comunidades beneficiadas las que demandan el servicio final y estar al día con la información de interés, por ello la comunicación es el indicador que nos determina la correcta fluidez entre sus miembros y comunidades, así como los empleados, es de importancia identificar en el resultado del sondeo por medio de la encuesta dirigida a las comunidades, en la cual se identifica que las convocatorias, el acceso a la información, así como la calidad del servicio, un 50% manifiesta no tener acceso a la información, así como las convocatorias destaca también un 50% que es cada año, de igual manera un 50% respondió que es bueno el servicio.

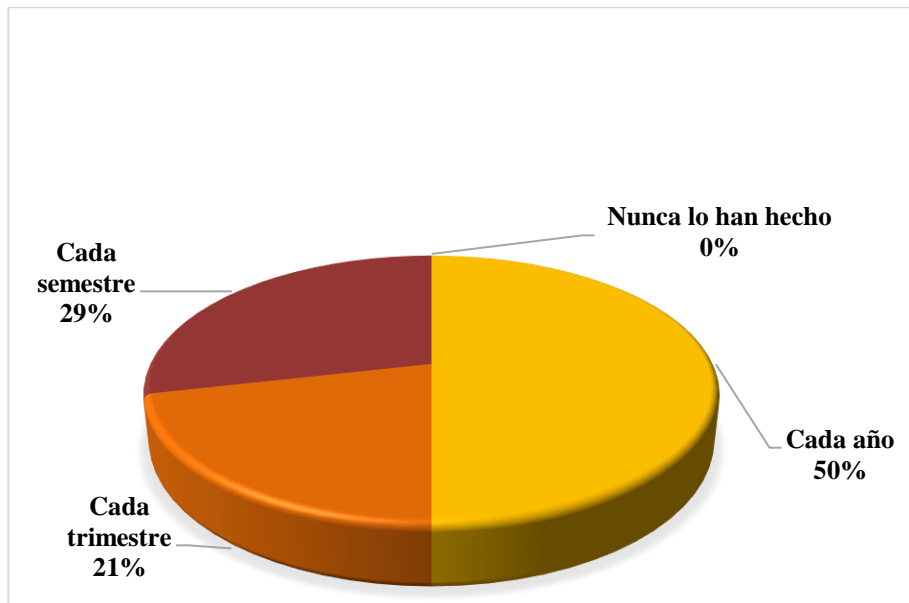
Este último resultado tiene que ver con la atención que se les brinda en las instalaciones en tramites o procesos administrativos que ellos requieren.

Figura 9. Acceso información del CRC.



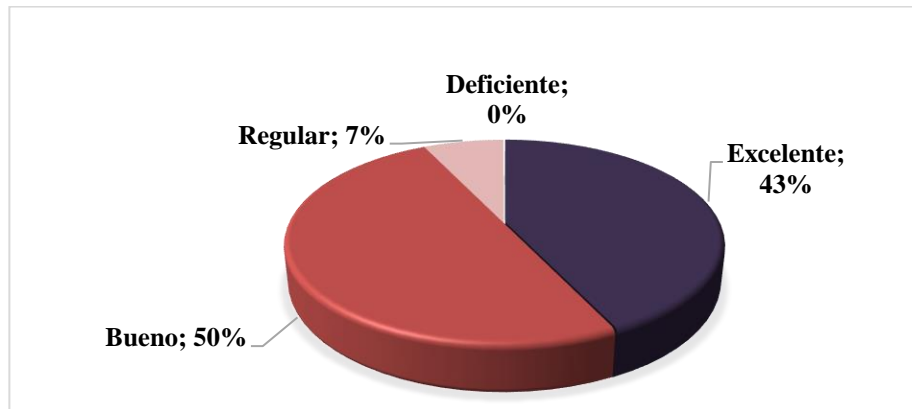
Fuente: Anexo 2.1 Pregunta No. 1 Resultado Comunidades

Figura 10. Cada Cuando Realizan Convocatorias.



Fuente: Anexo 2.1 Pregunta No.2, Resultado Comunidades.

Figura 11. Como Considera el Servicio que Brinda el CRC.



Fuente: Anexo 2.1 Pregunta No.3, Resultado comunidades

A. Eficiencia y Manejo de Recursos

El desempeño de la organización se refleja en el resultado eficientes de sus recursos, a través de procesos estratégicos aplicados en programas y proyectos ejecutados, por lo que de acuerdo a los resultados.

Se evidencia que menos del 50% conoce la forma de operar y manejo de recursos, no así para un porcentaje representado por un 29% que es suficiente, y finalmente para un 21% que su respuesta es poco el conocimiento.

Otro aspecto relevante que se detecta es el desempeño de la administración, en donde “excelente” y “muy buena” resultó con una calificación de 36%, de acuerdo al resultado de la pregunta No.6.

Con los datos anteriores, se ve claro que el CRC, en cuanto a sus operaciones, organización y la manera de manejar los recursos con los que cuenta, es eficiente, tal como se muestra el siguiente cuadro de la pregunta No.4

Tabla 19. Respuestas, pregunta 4 cuestionario de empleados

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucho	6	43%
Poco	3	21%
Suficiente	4	29%
Nada	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Anexo 2, Cuestionario Comunidades

B. Desempeño y Administración

En el desempeño de una organización se ve reflejado en el cumplimiento eficiente de los objetivos, tal como se muestra en el siguiente gráfico, como resultado a la pregunta realizada a los miembros del CRC, o usuarios finales de los programas y proyectos, por ello se puede decir que ven en la organización la capacidad de realizar los objetivos planteados.

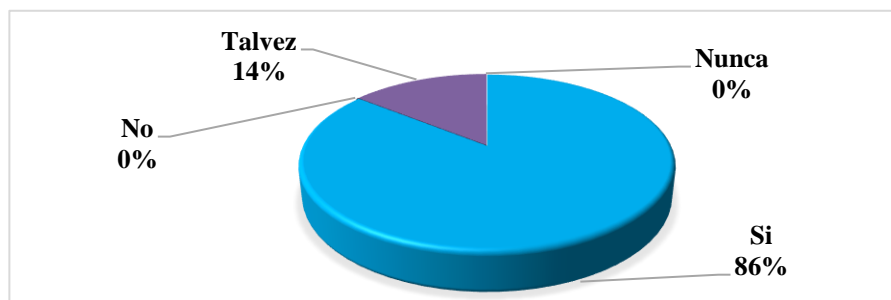
Entre las comunidades que conocen el objetivo de su organización tenemos los comentarios siguientes:

Tabla 20. Respuestas, Pregunta 8 Comentario a los Objetivos

No.	Comentarios o respuesta a los objetivos
1	Acompañar al desarrollo económico y social de las comunidades, salud y medio ambiente.
2	Superar y trabajar en las comunidades.
3	Trabajar y apoyar en proyectos que favorecen a la comunidad.
4	Desarrollo de la comunidad y apoyo de las mismas.
5	Trabajar por solventar las necesidades que no solventadas por los gobiernos.
6	Llegar a las comunidades socias.

Fuente: Anexo 2, Cuestionario comunidades

Figura 12. Logros de Objetivos.

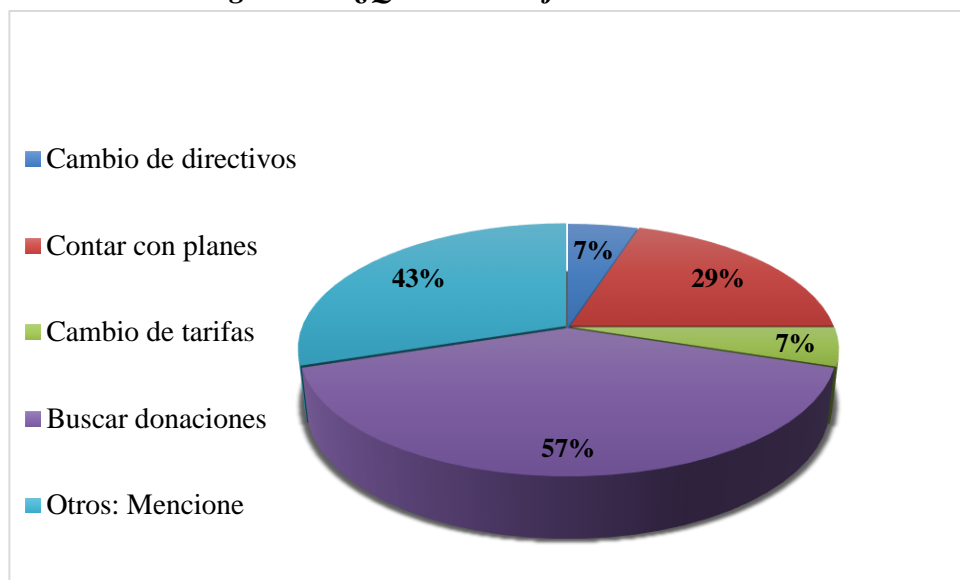


Fuente: Anexo 2.1, Pregunta 9, Resultado comunidades.

Se denota la importancia de evidenciar el conocimiento y claridad los objetivos por el cual trabajan en conjunto las comunidades miembros al CRC y que se puede constatar y demostrar con las preguntas No. 8 y 9. siendo el 86% de los encuestados que manifiestan que es alcanzable.

Las comunidades están dispuestas a cooperar para una mayor eficiencia, tal como se demuestra con los resultados del gráfico de la pregunta No. 11.

Figura 13. ¿Que debe mejorar el CRC?



Fuente: Anexo 2.1, pregunta 11, Resultado comunidades

Más de un 50% coincide en que se debe buscar donaciones, para logro de objetivos y la ejecución de nuevos proyectos, siendo el factor económico que limita actualmente ejecutar nuevos proyectos.

Finalmente, sugerencias que los encuestados ven importantes y de tomar en cuenta para el mejor desempeño del CRC:

Tabla 21. Respuestas, pregunta 12 Resultado Comunidades

RESPUESTAS
Trabajo en equipo y buscar donaciones.
Apegarse más a las herramientas y a los procesos de administración, por ser asociación sin fines de lucro y apolítico.
Forma de trabajar con las comunidades y la atención.

Mejorar la comunicación entre comunidades, colocar un centro de atención más cercano a la comunidad.
Más comunicación, más espacio por tiempo limitado.
Seguimiento de los procesos con los que se cuenta.
Búsqueda de presencia en las comunidades y más representatividad, para conocer más de cerca las problemáticas y necesidades, así como soluciones.
Acercamiento a todas las comunidades, así como los directos trabajar bien.
RESPUESTAS
Crear más alianzas con más cooperantes, mayor información a las comunidades en redes sociales, más estrategias de comunicación y más compromisos con las ADESCO, no hay enlace con personas idóneas, mayor representatividad, no reelegirse en los cargos, concientizar a las comunidades.
Llegar con liderazgo de gestión a las comunidades.
Exigir a la alcaldía constantemente para las gestiones, medio ambiente por vertientes y zonas protegidas.
Apoyo a planes por parte de las comunidades
Arreglan infraestructura y fortalecer proyectos
Más acercamiento a las comunidades, trabajo en de organización en las comunidades, se necesita fortalecer más la gestión para que haya más fondos en el CRC

Fuente: Anexo 2.1 Resultado comunidades.

3.9.3 Diagnostico Entrevista a Presidente del CRC

Con la entrevista realizada al presidente, se logra complementar factores internos y externos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización, se muestran a continuación indicadores que sobresalen como resultado de esta:

Comunicación: Es de importancia tener socios estratégicos o cooperantes permanentes, en lo indagado con la entrevista, se detecta que el trabajo constante con sus comunidades es continuo, para ello se trabaja de la mano con las 32 comunidades miembro para obtener los mejores resultados, ya que los convenios que tienen con sus financistas les demandan requisitos. Entre los cooperantes se mencionan: *Community Concern of Orphans and Development Association CoCoDa*, alianzas con cooperaciones como la italiana (Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo San Salvador) y Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo (Fundación REDES).

Gestión de recursos: El CRC va supliendo las necesidades de sus comunidades, generan además fondos propios, que se originan con alquiler de infraestructura, así como los ingresos por parte de la clínica, aunque son cuotas simbólicas por consultas, esto sirve de apoyo para gastos menores, también parte de ingresos propios que surgen de publicidad con clientes de la radio.

Planes a corto plazo: se determina que constantemente tienen programas y proyectos en conjunto con las comunidades miembro, es de importante destacar que esto se logra con el apoyo y colaboración de las comunidades.

Planes a largo plazo: Para el logro de programas y planes a largo plazo, se trabaja en constante apoyo con instituciones nacionales y extranjeras, que tienen mayor capacidad de aportar recursos.

Liderazgo: Toda organización que tenga líderes que puedan influir en la forma de hacer y actuar de las personas, o un grupo de trabajo determinado tendrá éxito y mejores resultados en el corto y largo plazo, con lo anterior se destaca en el CRC que sus directivos trabajan constantemente para el logro de objetivos y metas.

En resumen, la entrevista al presidente revela un enfoque estratégico en la comunicación, la gestión de recursos a corto y largo plazo, así como un liderazgo sólido que contribuye al éxito y la efectividad de la organización en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

3.10 Análisis FODA

3.10.1 Análisis de Factores Internos

A. Fortalezas:

Con el diagnóstico se ha detectado que el 100 % de los empleados están claros con el objetivo de su organización, también el total manifestó tener claras sus actividades a realizar, es decir que esto es determinante para el éxito presente y futuro del CRC. Por otra parte, de las comunidades miembro un 93% conoce el objetivo del CRC, con ello se demuestra que hay mutuo apoyo, es decir los programas y proyectos tienen mayor efecto cuando la parte operativa y usuarios cooperan.

B. Debilidades:

De acuerdo a los resultados en la encuesta dirigida a empleados, se tiene como resultado que la comunicación es centralizada, es decir que la mayoría manifiesta que para toma de decisiones acuden casi siempre al presidente o la gerencia. Otro indicador que resalta es la falta de capacitaciones, tal como resulta en la pregunta No. 5, ya que comentan que nunca han recibido.

Por último, se demuestra la escasez de recursos económicos, lo cual resalta en los resultados de la pregunta 11.

En la pregunta No. 7 dirigida a miembros de las comunidades, se evidencia que un indicador clave es el fortalecimiento económico y falta de recursos como mayor necesidad, de igual manera en los resultados de la pregunta 11, se denota que lo que se deben buscar donantes, así mismo contar con nuevos planes.

El 50% de las comunidades, coinciden en la falta de acceso a información de interés, así como convocatorias que son cada año, esto afecta la comunicación entre comunidad y la institución.

3.10.2 Análisis de Factores Externos

A. Oportunidades:

Se hace referencia la pregunta 12, que se realizó a las miembros de las comunidades, en donde la mayoría coincide en que se debe trabajar de la mano con ellos, es decir debe haber constante acercamiento para conocer la problemática y necesidades. Con la entrevista realizada al presidente, se demuestra el interés de buscar nuevos donantes y cooperantes, a través de convenios con nacionales y extranjeros.

C. Amenazas:

Las nuevas normativas o leyes que emita el gobierno y que afecten los programas y proyectos del CRC, así como la no aprobación de nuevos proyectos, tal como lo manifiesta el presidente con la entrevista realizada.

Figura 14. Factores internos

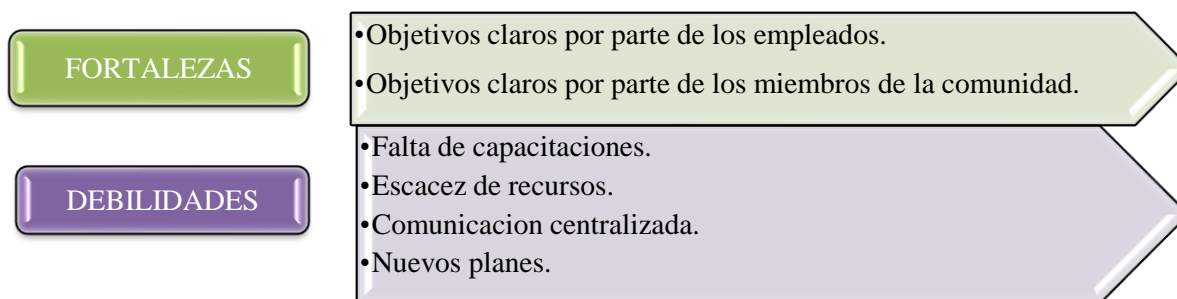
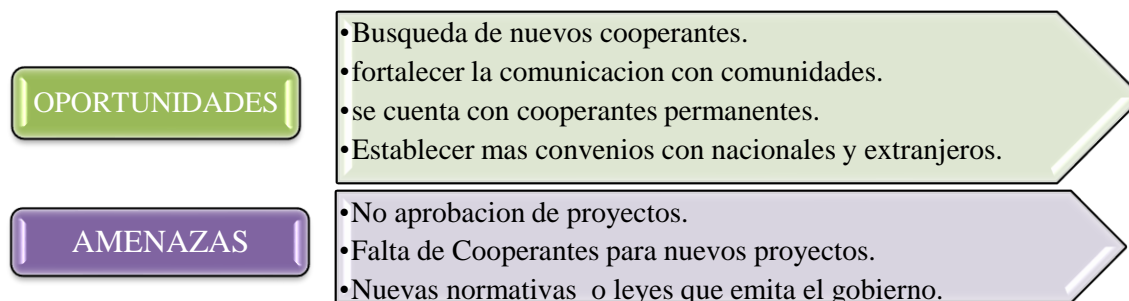


Figura 15. Factores Externos



Fuente: Elaboración Propia.

En resumen, el CRC cuenta con una clara visión y apoyo mutuo tanto interna como externa, sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la comunicación, la capacitación y la disponibilidad de recursos. La

identificación de oportunidades para trabajar más estrechamente con las comunidades y buscar nuevos donantes será fundamental para su desarrollo.

3.11 Análisis PESTEL

Esta herramienta nos permite tener un panorama del entorno, por esta razón el análisis que se desarrolla va más allá de los factores internos con los que interactúa la organización.

Figura 16. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia.

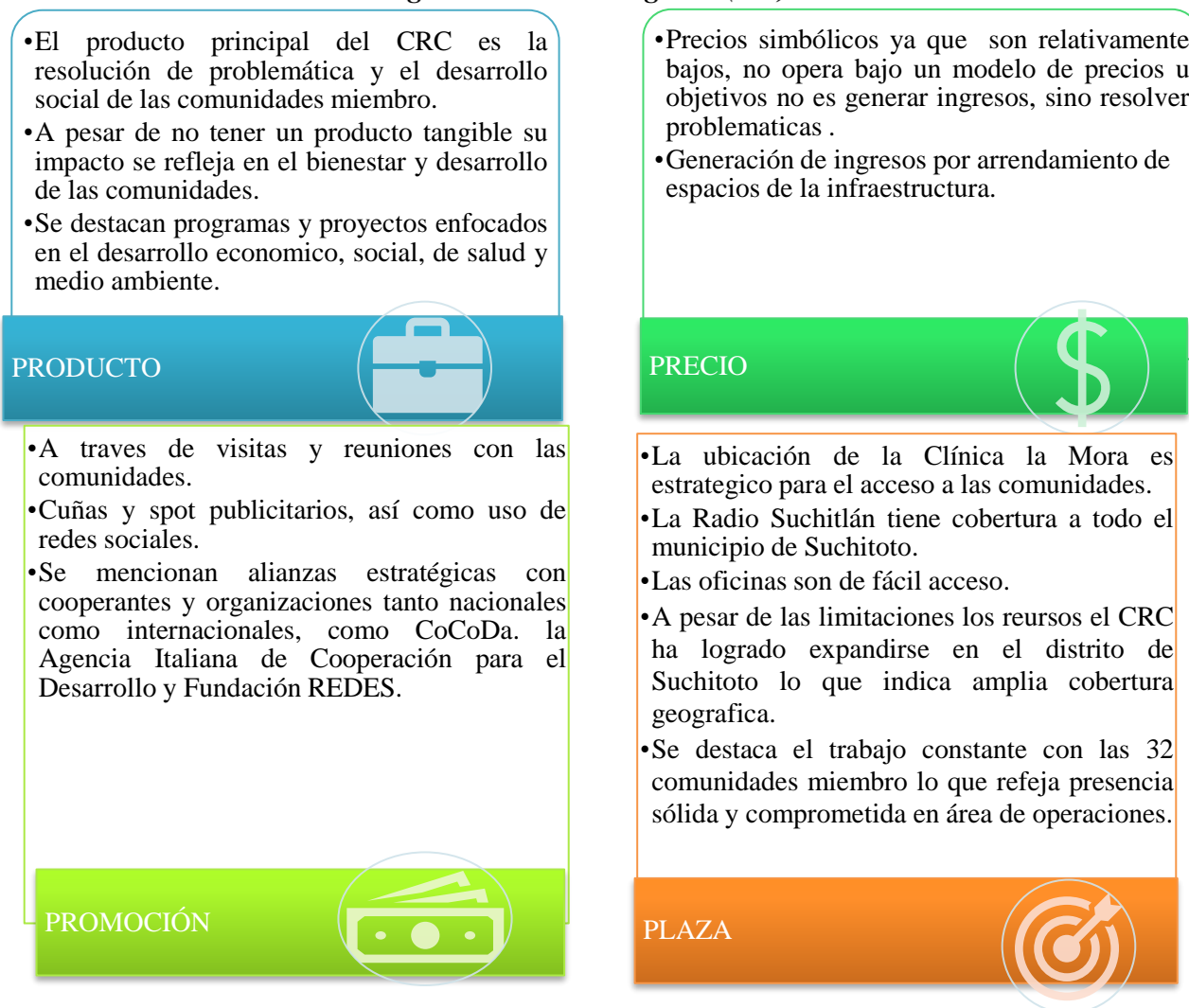
3.12 Análisis de las 4 P

A continuación, se presenta cada elemento del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción, dichos indicadores son clave para que el plan estratégico tenga éxito, el esquema presentado es de acuerdo al resultado del sondeo al CRC.

El análisis de las 4 P del CRC revela una organización comprometida con el desarrollo social y el bienestar de las comunidades miembro. En cuanto al producto, se destaca su enfoque en la resolución de problemáticas y el desarrollo económico, social, de salud y medio ambiente. Aunque no opera bajo un modelo de precio, genera ingresos propios a través de alquiler de infraestructura y consultas médicas.

En términos de plaza, el CRC ha logrado expandirse en el distrito de Suchitoto y mantiene una sólida presencia en las 32 comunidades miembro. Por último, en cuanto a la promoción, se destaca por sus alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales y su enfoque en la colaboración con las comunidades y la búsqueda activa de nuevos donantes y cooperantes. En resumen, el CRC se caracteriza por su compromiso con el desarrollo social, su amplia cobertura geográfica y su promoción centrada en la colaboración y búsqueda activa de recursos.

Figura 17. Marketing mix (4 P)



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis con las herramientas aplicadas, se establece que el CRC, a pesar de que no es una entidad sin fines de lucro, su objetivo principal es resolver problemática de las comunidades, sin embargo a pesar la limitación de recursos, ha logrado expandirse en el distrito de Suchitoto, el entorno en el que esta organización trabaja se han identificado una serie de factores internos y externos que proporciona el análisis con el FODA y PESTEL, de esta manera se facilita mostrar la problemática, ventajas desventajas, ámbitos y áreas significativas para sus actividades a corto y largo plazo lo plasmado, en este capítulo que contiene el diagnostico será la base para el plan estratégico propuesto.

3.13 Análisis Financiero

Este análisis es con la finalidad de examinar la información financiera de las operaciones realizadas que reflejan los estados financieros del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) evaluando la estructura de control interno utilizada por la administración emitiendo un criterio a continuación:

Tabla 22: Análisis vertical

CONCEPTOS	2023	2022	2021	2023	2022	2021
INGRESOS POR OPERACIONES	37,885.75	48,081.41	40,373.51	100%	100%	100%
INGRESOS POR OPERACIONES INSTITUCIONALES	6390	7,485.00	6,999.68			
INGRESO POR OPERACIONES DE AJWS (American Jewish World Service)		0	46.02			
INGRESO POR OPERACIONES DE CREDITO	1639.44	546.11	496.03			
INGRESO POR OPERACIONES DE RADIO	1119.79	6,252.10	6,093.68			
INGRESO POR OPERACIONES CLINICA	28736.52	33,798.20	26,738.10			
EGRESOS	76,411.16	87,011.57	67,808.87			

COSTOS Y GASTOS DE FORTALECIMIENTO	44467.36	33,774.08	31,528.73	117%	70%	78%
GASTOS DE EJECUCION DE PROGRAMAS	31943.8	53,237.49	36,280.14	84%	111%	90%
COSTOS Y GASTOS DE RADIO		5,596.96	5,293.72	0%	12%	14%
COSTOS Y GASTOS DE CLINICA		47,640.53	30,986.42	0%	99%	82%
DEFICIT DE OPERACIÓN	- 38,525.41	- 38,930.16	- 27,435.36			
OTROS INGRESOS	39,316.64	71,557.05	36,337.47			
INGRESOS INSTITUCIONALES		63,856.04	22,172.77			
INGRESOS POR PROYECTO RADIO		0	110			
INGRESOS POR PROYECTO CLINICA		0	14,054.70			
INGRESOS POR FONDOS DONADOS	39316.64	7,701.01	0			
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	791.23	32,626.89	8,902.11			

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para el detalle en tabla 22 del análisis vertical, encontramos que en el rubro de costo y gastos de fortalecimiento para el año 2023 hay un 117% en relación a los ingresos. Esto indica que los costos y gastos han superado los ingresos generados, lo que puede ser una señal de la necesidad de ajustar estrategias financieras o de buscar fuentes de financiamiento.

Otro dato relevante que llama la atención es en los gastos de ejecución de programas para el año 2023, estos gastos representan 84% para los ingresos, mientras que el 2022 alcanzaron un 111%, y en 2021 fueron de 90% esta variabilidad en los porcentajes indica fluctuaciones significativas en la gestión de los programas y en la eficiencia con la que se están utilizando los recursos.

Es importante destacar que para el caso de organizaciones sin fines de lucro como el CRC existen otras fuentes de ingresos que son cruciales para su sostenibilidad. Estos ingresos adicionales frecuentemente provenientes de donaciones, permiten apalancar operaciones y cubrir los costos y gastos que los ingresos por servicios propios del CRC no pueden satisfacer por si solos. En el caso el CRC, el apoyo financiero principal proviene de donaciones, lo que contribuye significativamente a la cobertura de sus costos y gastos en cada ejercicio fiscal.

La dependencia de donaciones para equilibrar el presupuesto subraya la importancia de mantener y fortalecer las relaciones con donantes y de buscar continuamente nuevas fuentes de financiamiento. Además, es esencial para el CRC llevar a cabo una gestión eficiente y transparente de los recursos para asegurar la confianza y el apoyo continuo de donantes.

Tabla 23 Análisis Horizontal

CONCEPTOS	2023	2022	2021	2023-2022		2022-2021	
				VARIABLE ABSOLUTA	VARIABLE RELATIVA	VARIABLE ABSOLUTA	VARIABLE RELATIVA
INGRESOS POR OPERACIONES	\$37,885.75	\$ 48,081.41	\$40,373.51	-\$10,195.66	-21%	\$ 7,707.90	19%
INGRESOS POR OPERACIONES INSTITUCIONALES	\$ 6,390.00	\$ 7,485.00	\$ 6,999.68	\$ (1,095.00)	-15%	\$ 485.32	7%
INGRESO POR OPERACIONES DE AJWS	\$ -	\$ -	\$ 46.02	\$ -		\$ (46.02)	-100%
INGRESO POR OPERACIONES DE CREDITO	\$ 1,639.44	\$ 546.11	\$ 496.03	\$ -	200%	\$ 50.08	10%
INGRESO POR OPERACIONES DE RADIO	\$ 1,119.79	\$ 6,252.10	\$ 6,093.68	\$ (5,132.31)	-82%	\$ 158.42	3%

INGRESO POR OPERACIONES CLINICA	\$ 28,736.52	\$ 33,798.20	\$ 26,738.10	\$ (5,061.68)	-15%	\$7,060.10	26%
EGRESOS	\$ 76,411.16	\$ 87,011.57	\$ 67,808.87	\$ (10,600.41)	-12%	\$19,202.70	28%
COSTOS Y GASTOS DE FORTALECIMIENTO	\$ 44,467.36	\$ 33,774.08	\$ 31,528.73	\$ 10,693.28	32%	\$ 2,245.35	7%
GASTOS DE EJECUCION DE PROGRAMAS	\$ 31,943.80	\$ 53,237.49	\$ 36,280.14	\$(21,293.69)	-40%	\$16,957.35	47%
COSTOS Y GASTOS DE RADIO	\$ -	\$ 5,596.96	\$ 5,293.72	\$ (5,596.96)	-100%	\$ 303.24	6%
COSTOS Y GASTOS DE CLINICA	\$ -	\$ 47,640.53	\$ 30,986.42	\$(47,640.53)	99%	\$16,654.11	54%
DEFICIT DE OPERACIÓN	\$ (38,525.41)	\$ (38,930.16)	\$ (27,435.36)	\$ 404.75	-1%	\$(11,494.80)	42%
OTROS INGRESOS	\$ 39,316.64	\$ 71,557.05	\$ 36,337.47	\$(32,240.41)	-45%	\$35,219.58	97%
INGRESOS INSTITUCIONALES	\$ -	\$ 63,856.04	\$ 22,172.77	\$(63,856.04)	-100%	\$41,683.27	188%

INGRESOS POR PROYECTO RADIO	\$ -	\$ -	\$ 110.00	\$ -		\$ (110.00)	-100%
INGRESOS POR PROYECTO CLINICA	\$ -	\$ -	\$ 14,054.70	\$ -		\$ (14,054.70)	-100%
INGRESOS POR FONDOS DONADOS	\$ 39,316.64	\$ 7,701.01	\$ -	\$ 31,615.63	411%	\$ 7,701.01	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 791.23	\$ 32,626.89	\$ 8,902.11	\$ -		\$ -	

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Al revisar los resultados de la comparación de las cuentas de los Estados de Resultados del CRC proporcionado del 2021 al 2023 se tiene que entre las cuentas que han sobresalido de manera positiva son: en primer lugar, Ingresos por Fondos donados para el que resultó al comparar el 2023 en relación al 2022 es de 411%, luego en segundo lugar se destaca que los ingresos por parte del programa de créditos son de 200% al 2023 en relación al 2022. Para las cuentas que resultan negativas: Para la cuenta de ingresos por operaciones de la radio del año 2023 se tiene que ha bajado significativamente en -82% en relación al año 2022, así como la disminución para ingresos que son representados por la Clínica que es -15%. Estas variaciones en las cuentas de los estados de resultados subrayan la importancia de realizar una evaluación continua y detallada de las estrategias y operaciones del CRC. Es crucial identificar las causas específicas de estas variaciones para implementar las medidas correctivas y fortalecer las áreas que han mostrado debilidades. Al mismo tiempo el análisis de las cuentas positivas permitirá capitalizar a futuro sobre los éxitos y así replicar las estrategias efectivas en otras áreas del CRC.

En conclusión, el análisis detallado de las cuentas revela tanto oportunidades como desafíos para el CRC. Mientras que el incremento en los ingresos por fondos donados y el programa de créditos son señales alentadoras, la disminución en los ingresos por operaciones de la radio y la clínica indican áreas que requieren atención y posiblemente una reestructuración estratégica para mejorar su desempeño en el futuro.

Tabla 24. Razones Financiera

INDICADOR	INDICADOR/ 2023	
MARGEN DE UTILIDAD	\$ 791.23	=2%
	\$ 37,885.75	
$UTILIDAD NETA = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	<p>Para el año 2023, la utilidad está representada en un 2% de las ventas realizadas, o ingresos operacionales que comprende aquellos servicios generados por la radio, la clínica y programa de créditos.</p>	
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	\$ 791.23	=0.10%
	\$ 768,708.33	
$RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$	<p>Para el año 2023 la utilidad del CRC, la utilidad neta obtenida es de 0.10% en relación a su capital contable, siendo este un porcentaje bajo en relación a sus activos, pasivos y patrimonio.</p>	
RAZÓN CIRCULANTE	\$ 81,675.97	=2.72
	\$ 30,000.64	
$RAZÓN CIRCULANTE = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	<p>Esta razón de liquidez nos indica que el CRC tiene la capacidad de cubrir sus deudas o sus obligaciones (pasivos) a corto plazo o un año por medio de sus activos en 2.72 veces.</p>	

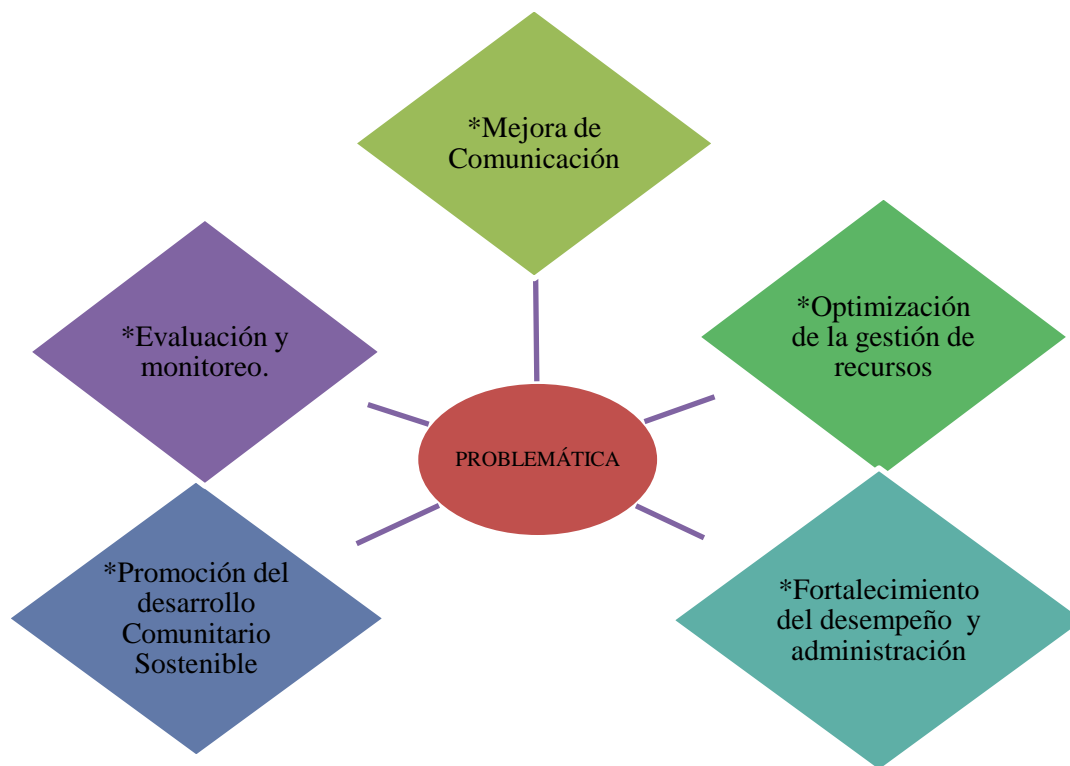
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	\$	30,000.64	=0.04
	\$	768,708.33	
$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$			
<p>El resultado representado por 0.04, indica que esta razón financiera por ser menor a 0.50, lo que significa que está por debajo de valor óptimo por lo tanto su nivel de endeudamiento es bajo en relación a sus activos totales.</p>			
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	\$	37,885.75	
	\$	738,707.69	=0.05
$\text{ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$			
<p>Por cada \$1 invertido, El CRC recibe \$0.05 de ganancia.</p>			

Como se puede observar en los cálculos de los ratios antes mencionados podemos notar que a través de ellos se generan dudas significativas sobre la capacidad del CRC pueda continuar como empresa en funcionamiento, ya que se muestra que hay incertidumbre material, es decir que está relacionado a condiciones o situaciones que afecten el negocio en marcha; aunque esto puede cambiar debido a su desarrollo en el tiempo, se aplicaron estimaciones contables que corresponden a la información revelada por la dirección; tomándose en cuenta la estructura y evaluación del control interno, filosofía y estilo de la administración con el objetivo de tener una base razonable pero no absoluta de seguridad en tanto a la protección de los activos. A nuestro juicio profesional se mantuvo una actitud de escepticismo profesional ya que en su momento no se contaba con la información debida y las omisiones del control interno. En el siguiente capítulo se propondrá un sistema de gestión financiera eficiente evaluando periódicamente o al menos al cierre de cada ejercicio fiscal y de esta manera continuar como negocio en marcha.

CAPITULO IV: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO (CRC) PARA POTENCIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO”

Como se determinó en el capítulo III con las herramientas del análisis se establece que el CRC, aún con las limitaciones de recursos, ha logrado expandirse en el distrito de Suchitoto, se identifica una cadena de factores del entorno como producto de la aplicación con herramientas como el FODA, PESTEL y las 4 P, lo que facilitó mostrar la problemática, ventajas, desventajas, ámbitos y áreas significativas para realizar sus actividades a corto y largo plazo.

Figura 18. Problemática identificada



Fuente: Elaboración propia

Entre la problemática más relevante se tiene:

- El CRC cuenta con una clara visión y apoyo mutuo tanto interna como externa, sin embargo, enfrenta desafíos y el principal relacionado a la comunicación.

- Luego la eficiencia, manejo y disponibilidad de recursos, siendo este de gran relevancia para el fortalecimiento económico, limitando el desempeño de la administración en la toma de decisiones.
- Las capacitaciones del personal no solo a nivel operativo, sino en todos los niveles de la organización para un desarrollo comunitario sostenible.
- Evaluación y monitoreo esto con el fin de medir a corto mediano o largo plazo el progreso y el impacto de las estrategias planteadas.

En este capítulo mostramos solución a la problemática encontrada en el capítulo tres que es a lo que se dará prioridad inmediata, cómo y cuándo se resolverá, así como los posibles autores para resolver y cuanto sería el costo anual para echar andar el plan.

Luego se desarrolla un plan estratégico fundamentado en los enfoques de Chiavenato, Goodstein y Fred, que permitirá al CRC mejorar su eficiencia operativa optimizando el uso de los recursos y fortaleciendo la colaboración de las comunidades miembro y cooperantes, impulsando así el crecimiento económico social sostenible.

4.1 Determinación de Estrategias:

La implementación de estas estrategias permitirá al CRC fortalecer su capacidad operativa y financiera, mejorando significativamente la calidad de vida de las comunidades miembro. A través de una comunicación eficiente, una gestión optimizada de recursos, un desempeño administrativo eficaz y el fomento de desarrollo comunitario sostenible, estará mejor equipado para cumplir su misión y visión, asegurando un impacto duradero y positivo.

En la siguiente tabla de estrategias se estructura de acuerdo a las variables determinantes encontradas en el diagnóstico, en donde se da respuesta a las interrogantes siguientes:

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Quién? ¿Cuánto?

Tabla 25. Tabla de Estrategias

Variables	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Mejora de Comunicación.	Establecer un sistema de comunicación eficiente y transparente	*Crear un boletín mensual para empleados líderes comunitarios.			Boletín mensual \$1,200.00/año; \$100.00 mensual
		*Implementar portal de internet para facilitar el acceso a la información del CRC.	Para el año 1: Implementar el boletín y el portal de internet.	Departamento de comunicaciones y publicidad del CRC	Portal intranet \$5,000.00, \$416.67 mensual; Desarrollo inicial: \$1,000.00/ año/ mantenimiento; \$83.33 mensual
		*Organizar reuniones trimestrales de actualización y capacitación.	Para el año 1: organizar la primera programación de reuniones trimestrales.	Líderes Comunitarios	Reuniones trimestrales: \$3,000.00/ año, \$250.00 mensual
		*Desarrollar una estrategia de comunicación en redes sociales.	En el Año 2: Desarrollar y lanzar las estrategias en redes sociales.	Junta Directiva.	Estrategias en redes sociales: \$2,500.00/ año, \$208.33 mensual.
		*Realizar campañas de sensibilización sobre los proyectos y logros del CRC.			Campañas de sensibilización: \$2,000.00/año, \$166.67 mensual.

Variables	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Optimización de la Gestión de Recursos	Diversificar y maximizar el uso de los recursos disponibles.	*Buscar nuevos donantes y cooperantes nacionales e internacionales.	En año 1: Iniciar búsqueda de nuevos donantes y cooperantes.	*El Departamento de Finanzas,	
		*Explorar oportunidades de financiamiento en el sector público/privado.	En año 2: contar con una cartera de posibles donantes y cooperantes.	*Junta Directiva	Búsqueda de donantes \$5,000/año. \$416.67 mensual.
		*Desarrollar proyectos para generar recursos propios para beneficiar a comunidades y el CRC, como talleres y capacitaciones.	En Año 1: Plan de capacitaciones por programas.	*Consultores externos de gestión financiera.	Desarrollo de proyectos generadores de ingresos \$6,000.00 (inicial). \$500.00 mensuales.
		*Implementar un sistema de gestión financiera eficiente.	A partir año 2: Realizar auditorías financieras anuales		Sistema de gestión financiera \$4,000.00, \$500.00 mensuales implementaciones \$1,500.00/año con mantenimiento, \$125.00 mensuales
		*Realizar auditorías financieras periódicas			Auditorías Financieras \$3,000.00/año, \$250.00 mensuales.

Variables	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Fortalecimiento del desempeño y administración	Capacitar al personal y líderes comunitarios para mejorar la gestión de proyectos y la administración organizacional.	*Implementar programas de capacitación periódicas, en gestión de proyectos de administración y liderazgos.	En 6 meses: Realizar plan de capacitaciones inicial.	Departamento de Monitoreo y evaluación.	*Programas de capacitación \$4,800.00/ año, \$400.00 mensuales.
		*Ofrecer talleres y seminarios sobre buenas prácticas y nuevas tendencias en desarrollo social.	En año 2: Evaluar los planes de talleres y seminarios anuales.	Recursos Humanos.	*Talleres y seminarios \$4,000.00/ año, \$333.33 mensuales.
		*Desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto de los proyectos.	En año 1: Desarrollar el sistema de monitoreo y evaluación.	Consultores de capacitación	Sistemas de monitoreo y evaluación \$4,320.00 anual, \$360.00 mensual. Desarrollo inicial \$2,000.00 anual, de mtto. \$166.67 mensual.

Variables	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Promoción del desarrollo comunitario sostenible	Fomentar proyectos y programas de desarrollo social y económico sostenible, involucrando activamente a las comunidades miembro.	*Identificar y priorizar proyectos de alto impacto en las áreas de programas y proyectos sociales y económico	En año 1: Programar reuniones periódicamente para trabajar en conjunto con líderes comunitarios.	Departamento de programas y proyectos, Departamento de Comunicaciones y relaciones Públicas.	identificación y priorización de proyectos \$5,000.00/año, \$416.67 mensuales.
		*Buscar alianzas estratégicas de proyectos sostenibles	En año 2: Buscar el apoyo con organizaciones a través de convenios y contratos para cumplimiento de objetivos.	Líderes Comunitarios.	Alianzas estratégicas: \$3,000.00/año, \$250.00 mensuales.
		*Establecer comités comunitarios para la identificación de necesidades y la planificación de proyectos.	En 6 seis meses: establecer relación directa estableciendo comités comunitarios	Consultores de desarrollo sostenible.	Comités Comunitarios: \$2,000.00/año, \$166.67 mensuales.
		*Promover la inclusión y la equidad en la toma de decisiones.			Promover la inclusión y equidad \$1,500.00/año, \$125.00 mensuales.

Variables	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
Evaluación y monitoreo	Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas.	*Establecer indicadores claves de desempeño (KPI's)	En año 1: Establecer los KPI's	*Equipo de monitoreo y evaluación del CRC	*Desarrollo del KPI's \$2000.00, \$166.67 mensuales.
		*Realizar revisiones trimestrales y anuales del plan estratégico.	En año 2: Realizar revisiones trimestrales y anuales.	Consultores Externos.	*Revisiones trimestrales y anuales \$4000.00/ año, \$333.33 mensuales.
		*Publicar informes de progreso anuales.	En año 2: Publicar informes de progreso anuales.		*Publicaciones de informes \$1000.00/ año, \$83.33 mensuales.

Fuente. *Elaboración Propia.*

La tabla No. 22, permitirá medir el éxito de sus iniciativas, haciendo ajustes necesarios para garantizar el crecimiento económico y social de las comunidades miembro.

4.2 Propuesta de la Filosofía Organizacional del CRC.

Existen varias razones clave que impactan directamente en su capacidad para potenciar el crecimiento económico en las comunidades, también al proporcionar una guía clara, optimizar recursos, mejorar la comunicación, aumentar la resiliencia y atraer apoyo externo son los motivos por los que un plan estratégico bien elaborado puede transformar la capacidad del CRC generando impacto positivo y duradero en la reconstrucción y desarrollo social es por ello que a continuación se propone lo siguiente.

4.2.1 Objetivo General

Potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades miembro mediante la implementación de programas y proyectos orientados a mejorar la calidad de vida, promover la equidad social y económica para fortalecer la capacidad de gestión local, asegurando la participación activa y el empoderamiento de la población beneficiaria.

4.2.2 Misión

Impulsar el desarrollo integral y sostenible de nuestras comunidades miembro mediante la gestión eficiente de recursos, promocionando los diferentes programas y fortaleciendo las capacidades locales, asegurando una mejora continua en la calidad de vida y la inclusión social.

4.2.3 Visión

Ser una organización líder en la región en la promoción del desarrollo social y económico, reconocida por su capacidad de gestionar recursos, generar impactos positivos y sostenibles en las comunidades por su compromiso con la equidad de género, la justicia social, mejora continua y medio ambiental.

4.2.4 Valores

1. Compromiso: Trabajamos con la dedicación y responsabilidad para cumplir nuestra misión y alcanzar nuestros objetivos comprometidos con el bienestar de las comunidades que servimos.

2. Transparencia: Fomentamos la apertura y la claridad en todas nuestras operaciones asegurando que la gestión de recursos y la toma de decisiones sean accesibles y comprensibles para todos los interesados.

3. Colaboración/ Espíritu de Servicio: Creemos en la fuerza de la cooperación y el trabajo en equipo tanto dentro de nuestra organización como con nuestros socios estratégicos comunidades y beneficiarios.

4. Innovación: Buscamos continuamente nuevas y mejores maneras de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades para el desarrollo sostenible.

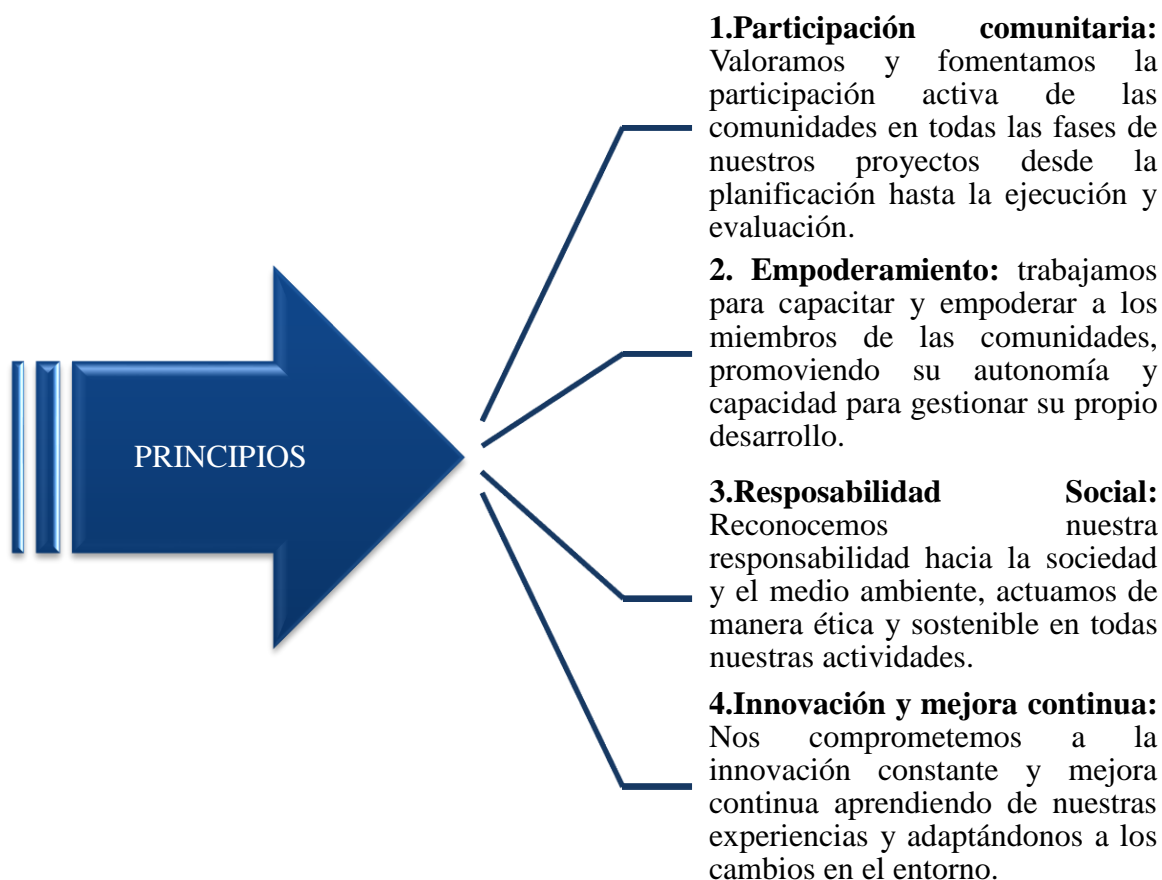
5. Equidad: Nos esforzamos por promover la justicia social, asegurando que nuestros programas y proyectos beneficien a todos los miembros de las comunidades de manera justa y equitativa.

6. Sustentabilidad ambiental: Nos comprometemos a desarrollar proyectos y programas que no solo tengan un impacto inmediato, sino también sean sostenibles a largo plazo respetando el medio ambiente y los recursos naturales.

7. Responsabilidad: significa la capacidad de respuesta hacia las comunidades con el cumplimiento integral de los deberes y obligaciones, buscando siempre el bien común.

4.2.5 Principios:

Figura 19. Principios



Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Metas

Tabla 26. Identificación de Metas y Acciones

META	ACCION
Incrementar el impacto social	Ampliar los programas y proyectos para beneficiar más comunidades vulnerables.
Fortalecer la capacidad organizacional	Mejorar la infraestructura, tecnológica y habilidades del personal para aumentar la eficiencia operativa.

META	ACCION
Aumentar la participación comunitaria	Lograr el 90% de las comunidades miembro participen activamente en proyectos e inscripción de nuevas comunidades.
Diversificar las fuentes de financiamiento	Conseguir al menos cinco nuevos donantes y cooperantes nacionales o internacionales, en los próximos dos años para asegurar sostenibilidad financiera.
Promover la transparencia y la rendición de cuentas	Implementar sistemas de monitoreo y evaluación para asegurar la transparencia y efectividad en el uso de recursos.

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Objetivos Estratégicos

En la tabla 24. se desglosan los objetivos Estratégicos para el logro de cada meta anteriormente planteadas.

Tabla 27. Objetivos para la Problemática Identificada

PROBLEMAS	OBJETIVOS
Desarrollo Social y Económico.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas que mejoren la calidad de vida de las comunidades, incluyendo educación, salud y accesos a servicios básicos. • Fomentar la creación de proyectos productivos y de empleo para impulsar el desarrollo económico local.
Gestión y Eficiencia de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la utilización de los recursos financieros y materiales mediante una gestión eficiente y transparente. • Desarrollar capacidades internas para la administración de proyectos, incluyendo la capacitación continua del personal.
Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura organizacional y tecnológica para apoyar las operaciones y comunicación interna y externas,

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura organizacional basada en la colaboración la innovación y mejora continua.
Alianzas Estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y fortalecer alianzas con organismos nacionales e internacionales, ONG's y el sector privado para movilizar los recursos. • Participar activamente en redes y plataformas de cooperación para intercambiar experiencias y mejores prácticas.
Participación y empoderamiento Comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación activa de las comunidades en todas las etapas de los proyectos, desde la planificación hasta la evaluación. • Capacitar a los líderes comunitarios para que asuman roles de liderazgo y promueven el desarrollo sostenible de sus comunidades.

Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Políticas

Figura 20. Planteamiento de Políticas





POLÍTICAS DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

- Se garantizará la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización y las comunidades beneficiarias, sin discriminación por motivos de género, raza, religión o condición socioeconómica.
- Se promoverá la equidad de género en todas las actividades y se implementarán medidas para prevenir la discriminación y el acoso.



POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Se ofrecerán programas de capacitación continua para el personal y los líderes comunitarios para fortalecer sus habilidades y competencias.
- Se fomentará el desarrollo personal y profesional del personal para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional.



POLÍTICA DE GESTIÓN DE RECURSOS.

- Los recursos serán gestionados de manera eficiente y efectiva priorizando las necesidades más urgentes de las comunidades.
- Se desarrollarán presupuestos detallados para cada proyecto y se hará un seguimiento constante para asegurar el uso adecuado de los recursos.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Organigrama Propuesto para CRC:

En este organigrama se pretende optimizar la gestión del CRC al fomentar la comunicación efectiva entre los departamentos y garantizar la transparencia como la eficiencia en el uso de recursos para el desarrollo social, económico de las comunidades miembro.

Descripción de Roles:

Asamblea General: Órgano supremo de decisión, compuesto por representantes de las comunidades miembro. Se encarga de definir las políticas generales y aprobar el plan estratégico del CRC.

Junta Directiva: Órgano ejecutivo encargado de supervisar y garantizar la implementación de las decisiones de la asamblea general.

Director General: Responsable de la administración diaria y la implementación del plan estratégico del CRC.

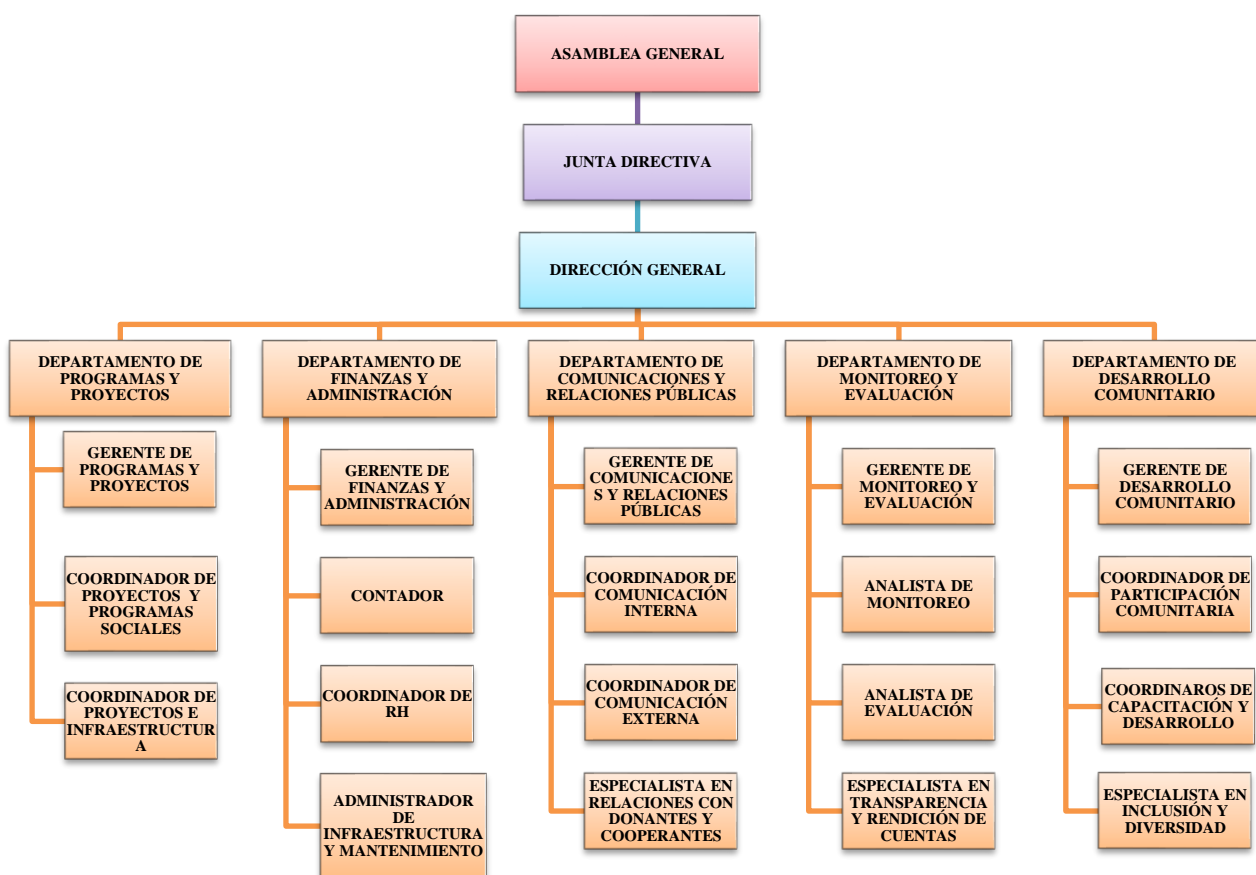
Gerente de Finanzas y Administración: Maneja los recursos financieros y administrativos del CRC.

Gerente de Comunicaciones y Relaciones Públicas: Encargado de la comunicación interna y externa, también de mantener las relaciones con donantes y cooperantes.

Gerente de Monitoreo y Evaluación: Asegura el seguimiento y evaluación de los proyectos, programas garantizando la transparencia y rendición de cuentas.

Gerente de Desarrollo Comunitario: Encargado de promover la participación activa de las comunidades como también la coordinación de los programas de capacitación y desarrollo.

Figura 21. Organigrama propuesto

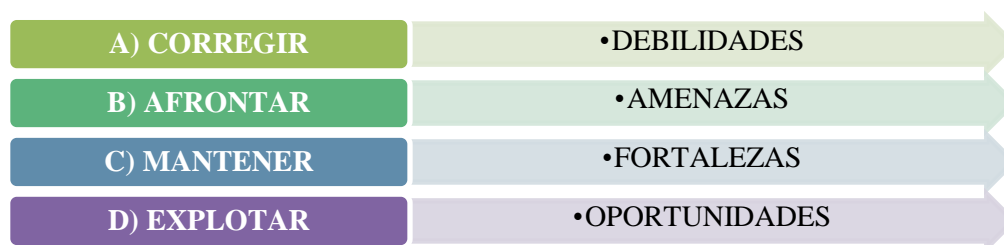


Fuente: elaboración propia

4.4 Modelo CAME.

Este modelo se caracteriza por sus siglas significan de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; y son las acciones básicas que puedes aplicar a cada uno de los factores que se han identificado en la matriz DAFO. Para la solución a los factores encontrados en los análisis obtenidos del FODA, la cual se hará bajo el modelo de CAME para establecer un plan que permite lo siguiente:

Figura 22. Modelo CAME



Fuente: Elaboración propia

Permite Maximizar o aprovechar las oportunidades y fortalezas y Minimizar o eliminar las amenazas y debilidades, bajo este análisis se evalúa, crea, compara y decide que estrategias tomar, en donde las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas se fusionan.

A) Corregir debilidades

La falta de capacitaciones, escasez de recursos, comunicación centralizada y la falta de nuevos planes, para lograr minimizarlas y convertirlas en oportunidades, es decir de manera positiva, se detallan en la figura No. 22 del modelo CAME las estrategias a reorientar, cuyo objetivo es corregir con acciones a nivel interno para explotar nuevas oportunidades.

Las estrategias a implementar son de supervivencia, ya que de esta manera el CRC evitará amenazas, las acciones también deben estar enfocadas a corregir aspectos negativos que afecten fortalezas que ya posee.

B) Afrontar amenazas

Para afrontar las amenazas que enfrenta el CRC, como la no aprobación de proyectos, que no se logren alianzas con cooperantes para nuevos proyectos, y otro factor externo que es determinante para

ejecutar proyectos es el surgimiento de nuevas normativas o leyes que emita el gobierno, siendo estas situaciones inesperadas hay que adoptar estrategias alcanzables, factibles y realizables. Se debe tomar acciones para que una amenaza se convierta en debilidad, así como minimizar el impacto negativo en los objetivos.

El tipo de estrategias a implementar son de ataque, para mantener, potenciar la ventaja competitiva que diferencian al CRC de otras organizaciones sin fines de lucro.

C) Mantener fortalezas

Para mantenerse en el mercado independiente del tipo de organización o tipo de producto o servicio se debe estar en mejora continua, en un mundo cambiantes y de constantes desafíos se debe estar actualizando para ello el reto del CRC para mantener sus fortalezas como: la claridad de objetivos prevalezca entre los empleados independiente del tiempo de servicio, así mismo para los miembros de las comunidades. En la medida de lo posible se debe evitar que estas fortalezas se conviertan en debilidad, lo que si debe trabajar en es potenciarlas con acciones que involucren todos los sectores de la organización. La estrategia a implementar es defensiva, para así aprovechar y contrarrestar amenazas a la vez, y en futuro esté preparada ante el ataque de amenazas.

D) Explotar oportunidades

Del mundo o ambiente exterior se debe aprovechar las ventajas que generen valor, el CRC debe explotar las oportunidades identificadas en figura No.22 del modelo CAME, siendo la principal fuente de subsistencia la búsqueda de nuevos cooperantes, así como mantener los cooperantes permanentes que ya tiene, el fortalecimiento de la comunicación con las comunidades debe ser permanentes y constante, siempre estar en la búsqueda constantes de más convenios no sólo con nacionales y extranjeros, todo ello será posible con la aplicación y ejecución de acciones y estrategias que demuestren la eficiencia, calidad y experiencia que tiene la organización.

La estrategia es de reorientación o adaptativas, la organización debe aprovechar toda oportunidades con acciones que contrarresten las debilidades detectadas, así como los efectos. La matriz CAME plantea estrategias que se obtienen de relacionar los cuadrantes de la matriz FODA, identificando las Fortalezas que se deben aprovechar para que sean oportunidades por medio de las estrategias ofensivas, para reducir amenazas se debe trabajar en aquellas estrategias defensivas para se vuelvan en un factor interno o fortalezas de la institución, tal como se muestra a continuación:

Figura 23. Matriz de identificación de tipo de estrategia

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Búsqueda de nuevos cooperantes.	No aprobación de proyectos.
FACTORES INTERNOS		Se cuenta con cooperantes permanentes.	Falta de Cooperantes para nuevos proyectos.
		fortalecer la comunicación con comunidades.	Nuevas normativas o leyes que emita el gobierno.
		Establecer más convenios con nacionales y extranjeros.	
		Fortalezas para aprovechar Oportunidades: Estrategia Ofensiva	Fortalezas para reducir Amenazas: Estrategia Defensiva
FORTALEZAS	Objetivos claros por parte de los empleados.	Crear un boletín mensual para empleados y líderes comunitarios.	Buscar nuevos donantes y cooperantes nacionales e internacionales.
	Objetivos claros por parte de los miembros de la comunidad.	Implementar un portal de intranet para facilitar el acceso a la información.	Explorar oportunidades de financiamiento en el sector público/privado.
		Organizar reuniones trimestrales de actualización y capacitación.	Desarrollar proyectos para generar recursos propios para beneficiar a comunidades y el CRC, como talleres y capacitaciones.
		Desarrollar una comunicación en redes sociales.	Implementar un sistema de gestión financiera eficiente.
		Realizar campañas de sensibilización sobre los proyectos y logros del CRC.	

	Minimizar debilidades de oportunidades: Estrategia de reorientación.	Implementar programas de capacitación periódicas, en gestión de proyectos de administración y liderazgos.	
		Ofrecer talleres y seminarios sobre buenas prácticas y nuevas tendencias en desarrollo social.	
		Desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto de los proyectos.	
		Identificar y priorizar proyectos de alto impacto en las áreas de programas y proyectos sociales y económico.	
		Buscar alianzas estratégicas de proyectos sostenibles.	
		Establecer comités comunitarios para la identificación de necesidades y la planificación de proyectos.	
		Promover la inclusión y la equidad en la toma de decisiones.	
		Minimizar debilidades de Oportunidades: Estrategia de Reorientación	Minimizar debilidades para evitar Amenazas: Estrategia de Supervivencia
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de capacitaciones •Escasez de recursos •Comunicación centralizada. 	Crear un boletín mensual para empleados y líderes comunitarios.	Buscar nuevos donantes y cooperantes nacionales e internacionales.
		Implementar un portal de intranet para facilitar el acceso a la información.	Explorar oportunidades de financiamiento en el sector público/privado.

	•Nuevos planes.	Organizar reuniones trimestrales de actualización y capacitación.	Desarrollar proyectos para generar recursos propios para beneficiar a comunidades y el CRC, como talleres y capacitaciones.
		Desarrollar una comunicación en redes sociales.	Implementar un sistema de gestión financiera eficiente.
		Realizar campañas de sensibilización sobre los proyectos y logros del CRC.	

Fuente: Elaboración propia

Con la finalización de este capítulo, se desarrolló un plan estratégico para la problemática relevante que actualmente está enfrentando el CRC, tomando en cuenta los modelos planteados por Chiavenato, Goodstein y Fred, en dónde se aborda el desarrollo comunitario, el enfoque integrado, así como la importancia de un plan estratégico, para dar la mejor alternativa que se adapte a la naturaleza de la organización, con lo anterior hemos determinado que si los altos directivos le dan seguimiento al plan podrán alcanzar una eficiencia, productividad y satisfacción de sus clientes internos y externos.

Es importante destacar que para el caso de organizaciones sin fines de lucro existen otros ingresos que son de apalancamiento y de esta manera ser auto sostenibles en el tiempo, para el CRC su apoyo financiero principal es por medio de otros ingresos, originado por donaciones y apoyo de cooperantes, lo que contribuye a cubrir sus costo y gastos de cada ejercicio fiscal, el fortalecimiento institucional que sostiene a esta entidad está representada en gran parte con las gestiones que la alta dirección mantenga con sus aliados, en este caso son las organizaciones locales y cooperantes extranjeras, caso contrario se verá en déficit por la falta ayuda económica.

Con este panorama resultante de la investigación servirá de insumo para determinar las conclusiones y recomendaciones del siguiente capítulo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y análisis se tienen las siguientes conclusiones:

1. Las comunidades miembros del CRC continuamente demandan apoyo para un desarrollo eficiente y constante de su gente, es por ello que el apoyo económico que la institución posee actualmente con sus socios estratégicos es clave para que muchos proyectos y programas sean sostenibles en el tiempo.
2. La comunicación que se identifica entre empleados, miembros y altos directivos del CRC, se ve afectada por la falta líneas claramente definidas de manera oficial, lo que se ve reflejado en la toma de decisiones estratégicas en la parte operativa, así como en las comunidades miembro del CRC.
3. La falta de un plan estratégico en el CRC tendrá como consecuencias en el largo plazo una menor competitividad, dificultad para adaptarse a cambios y la pérdida de socios estratégicos como cooperantes y donantes, así como la pérdida de miembros y el talento humano con el que actualmente cuenta.
4. Es importante destacar que uno de los indicadores relevantes resultado del diagnóstico es la Capacitación constante, pues sus empleados manifiestan la necesidad de actualizar y adquirir nuevos conocimientos, para mejorar competencias y habilidades en diferentes áreas laborales.
5. La imagen y publicidad que el CRC proyecta es limitada, pues actualmente no se está invirtiendo en herramientas como página web u otros medios escritos para dar a conocer sus actividades, proyectos y programas que desarrollan en beneficio de sus comunidades miembro.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El CRC debe adoptar nuevas estrategias para mantener socios estratégicos, para ello se debe identificar y mantener una constante comunicación no solo con otras entidades del rubro de ONG'S, también el rol que las empresas privadas juegan en la sociedad en ámbitos como la responsabilidad social empresarial, cuyo papel es fomentar y contribuir al desarrollo económico y social.
2. Con una estructura claramente definida en el CRC, así como documentos que definan claramente cómo debe fluir la comunicación, se logrará mayor eficiencia y resultados en las actividades que realicen a nivel operativo, así como entre sus miembros o clientes externos.
3. El plan estratégico propuesto en el capítulo IV, no tendrá éxito en el mediano y largo plazo si no hay involucramiento desde la alta jerarquía del CRC, empleados y comunidades miembro, para ello se debe designar responsables desde la fase de implementación, monitoreo y seguimiento.
4. Invertir en el talento humano a través de programas financiados con recursos propios, o con instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Capacitación y formación – INCAF, u otras instituciones del rubro de ONG'S, en la propuesta realizada en el capítulo IV se detalla otro tipo de actividades estratégicas de involucramiento que se pueden desarrollar con empleados en fechas o días importantes, con esto se busca tener personal más motivado.
5. Utilizar medios escritos e invertir en una página web, contribuirá a proyectar una mejor imagen y que el CRC sea reconocido no solo a nivel local, buscar la participación fuera del municipio para dar a conocer el trabajo que realizan con las comunidades miembro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Paz, G. B. (2017). Metodología de la Investigación. Grupo Editorial Patria.

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S. A. de C.V.

Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica; 14ª Edición; 2013.

Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones; Edición: 2017.

Leonard, Goostein, PH D. Timothy M. Nolan, PH. D.J. William Pfiffer, PH. D., J.D. Planeación Estratégica Aplicada.

LEY DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD [Sección de libro] / aut. libro 425 D.L. N°. - 1977.

TESIS

Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, para el sector productivo de microempresarios, 2001.

Diseño de un plan de marketing estratégico que mejore la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de desarrollo social de las organizaciones no gubernamentales, 2008.

LEYES

Código Civil, Decreto Legislativo No. 7 año 2004.

Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, publicado en el Diario Oficial el 22 diciembre 2000.

Constitución Política de la República El Salvador.

Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo No. 296, publicado en el Diario Oficial el 31 Julio 1992.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo No. 894 año 1996.

Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto No.134, publicado en el Diario Oficial el 21 diciembre 1991.

Ley del ISSS y su reglamento.

Ley Integral del Sistema de Pensiones.

Ley de del Desarrollo de la Comunidad, Decreto Legislativo No. 425, publicado en el Diario Oficial 22 de diciembre de 1977.

Ley de Estructuración de la Municipalidades, Decreto Legislativo No. 762, publicado en el Diario Oficial el 14 de junio de 2023

Código Municipal, Decreto Legislativo No. 1018, publicado en el Diario Oficial el 3 de abril de 2015

DOCUMENTOS

Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 1.

Lluís Cuatrecasas Arbós, “Gestión Económico - Financiera de la Empresa” pág. 270.

Manual del Nuevo Plan General Contable 2007 UNIDAD 14. Las cuentas anuales.

Reseña Histórica de CRC Suchitoto.

INTERNET

<https://ayudaenaccion.org/>

<https://cocoda.org>

<https://sansalvador.aics.gov.it>

<https://ahaslides.com/es/blog/strategic-plan-example/>

<https://gacetasuchitoto.com/2021/01/20/historia-del-comite-de-reconstruccion-y-desarrollo-economico-social-de-comunidades-de-suchitoto-crc-2/>

<https://gacetasuchitoto.com/2019/08/21/radio-suchitlan-celebra-28-anos-de-transmision-en-suchitoto/>

<https://projects.ituc-csi.org/crc?lang=en>

<https://gacetasuchitoto.com/2022/01/29/iscos-desarrolla-proyecto-que-beneficia-a-las-comunidades-de-suchitoto/>

<https://www.findglocal.com/SV/Suchitoto/377098649104378/CRC-Suchitoto>

<https://www.plataformaong.org/plan-estrategico-tercer-sector.php>

OTROS

Aporte del equipo de trabajo.

Datos Proporcionado por el Gerente General, CRC Suchitoto. Sr. Edgardo Vladimir Molina Pérez.

ANEXOS
FORMULARIOS E
INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE CRC SUCHITOTO.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

Cuestionario dirigido a los trabajadores de CRC Suchitoto.

OBJETIVO:

Recopilar la información para formular un Plan Estratégico para el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

INDICACIONES: Este cuestionario está estructurado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, selecciones marcando con una “X” la alternativa que usted considere más favorable.

I. DATOS GENERALES.

- Género: Femenino () Masculino ()
- Tiempo de laborar en CRC Suchitoto.
- Unidad o área a la que pertenece _____
- Edad

18 – 23	
24 – 29	
30 – 35	
36 – 41	
42 – 47	
48 – 53	
54 – 59	
Más de 60 años	

Menos de un año	
2 – 5	
6 – 10	
11 – 15	
16 – 20	
21 - 26	

PREGUNTAS GENERALES.

1.¿Conoce usted cuáles son los objetivos del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

Sí _____ No _____

Mencione un objetivo: _____

2.-Si los objetivos fueran estos “Potenciar los programas existentes, Expandir la Comunicación, Aumentar el Desarrollo Económico” ¿En cuánto tiempo cree que se pueden ejecutar?

- | | | | |
|---------------------|-----|--------------------------|-----|
| a) A un año | () | c) Entre 4 y 5 años | () |
| b) Entre 2 y 3 años | () | d) Nunca se van a lograr | () |

3.-Mencione cuáles son los diferentes programas que posee el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), Mencione tres programas:

4.-De las opciones siguientes ¿Priorice tres principales dificultades que tiene el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

- | | | | |
|--------------------------|-----|---|-----|
| a) Económicos | () | e) Materiales | () |
| b) De Infraestructura | () | f) Deficiente administración de los recursos naturales y económicos | () |
| c) Distribución del agua | () | g) Otros | () |
| d) Maquinaria | () | | |

Mencione:

5.-Escriba tres tipos de capacitaciones que ha recibido en los años, 2023, 2024 por parte del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

6.-Marque tres aportes que contribuye al fortalecimiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

- a) Promover los valores sociales.()
- b) Trabajar en equipo. ()
- c) Motivar a las personas. ()
- d) Impulsar proyectos de transformación social.()
- e) Fortalecer lazos comunitarios. ()

7.-Mencione tres cosas que son necesarias para mejorar el funcionamiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)._____

8.-¿En caso de toma de decisiones a quien acude usted?

9.-¿Recibe instrucciones de su jefe cada día de las actividades a realizar?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

10. ¿Cómo califica la comunicación entre jefaturas, unidades, compañeros y trabajadores del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

- a) Empática ()
- b) Fluida ()
- c) Abierta ()
- d) Deficiente ()

11. ¿Cuáles dificultades enfrenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico y Social de las Comunidades de Suchitoto (CRC)? Identifique tres:

- a. Decisiones administrativas ()
- b. Comunicación ()

- c. Escasez de recursos Económicos ()
- e. Problemas sociales ()
- d. Falta de apoyo de la comunidad ()

Mencione: _____

12.-¿De qué manera contribuye en la solución de situaciones problemáticas en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

- a. Aportar ideas()
- b. Intervención en la toma de decisiones()
- c. Apoyar a las comunidades vulnerables ()
- d. Reducir las desigualdades sociales ()

Mencione:

13.- ¿De qué manera contribuiría a la eficiencia del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

14.- Tiene definido claramente, ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

15.-¿El apoyo en su puesto de trabajo y equipo utilizado en las actividades a diario es ?

- a) Apropiado ()
- b) Poco apropiado ()
- c) No apropiado ()

16.- ¿Cómo es el manejo de los recursos económicos con los que cuenta el Comité de Reconstrucción y

Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

- a) Muy Deficiente()
- b) Deficiente ()
- c) Regular ()
- d) Bien ()
- e) Excelente ()

17.-¿Es correcto el mantenimiento de la maquinaria y equipo que usted utiliza en la realización de sus funciones?

- a) Constantemente()
- b) A veces ()
- c)Nunca ()

18.-¿A quién pide ayuda inmediata, cuando se presenta desperfectos o inconvenientes en la maquinaria, equipo e infraestructura?

MUCHAS GRACIAS.

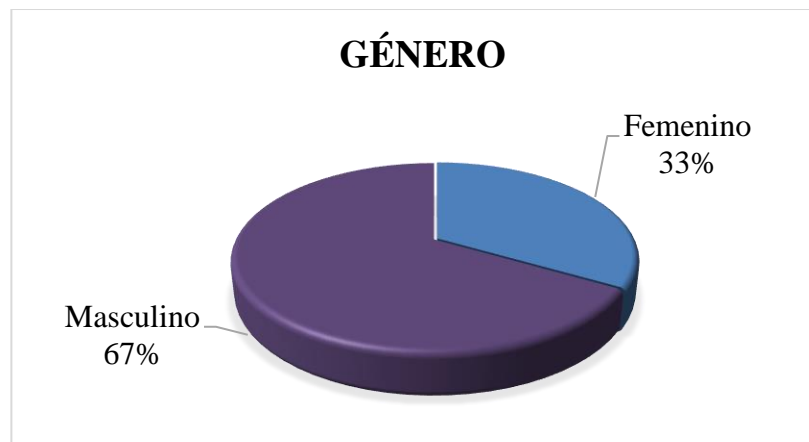
Fecha: _____

ANEXO 1.1: Resultados de Empleados

I. DATOS GENERALES.

d. Género:

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	2	33%
Masculino	4	67%
TOTAL	6	100%

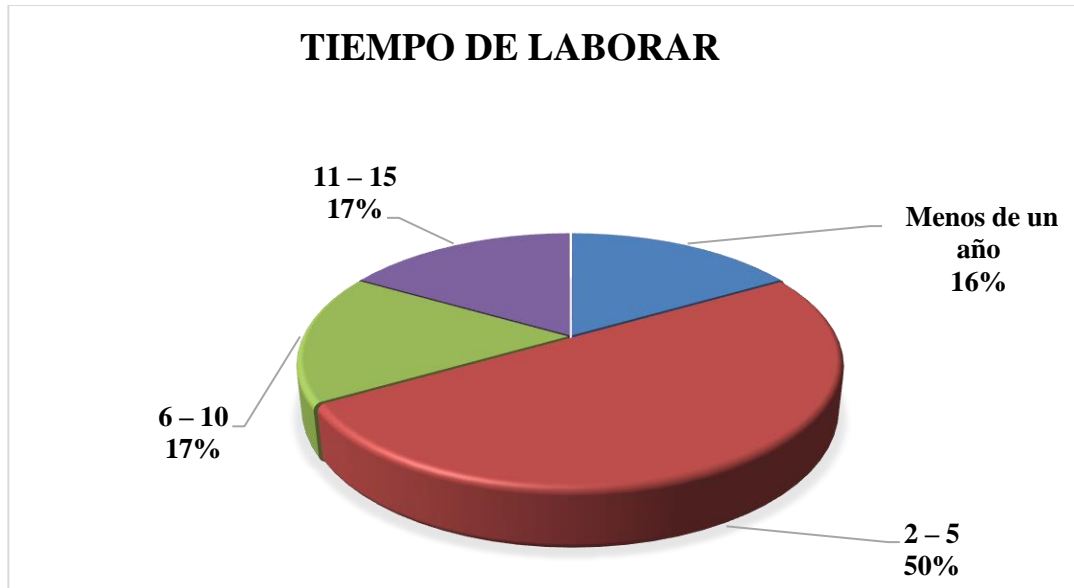


INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados resultó que la mayoría está representada por el sector masculino.

e. Tiempo de laborar en CRC Suchitoto.

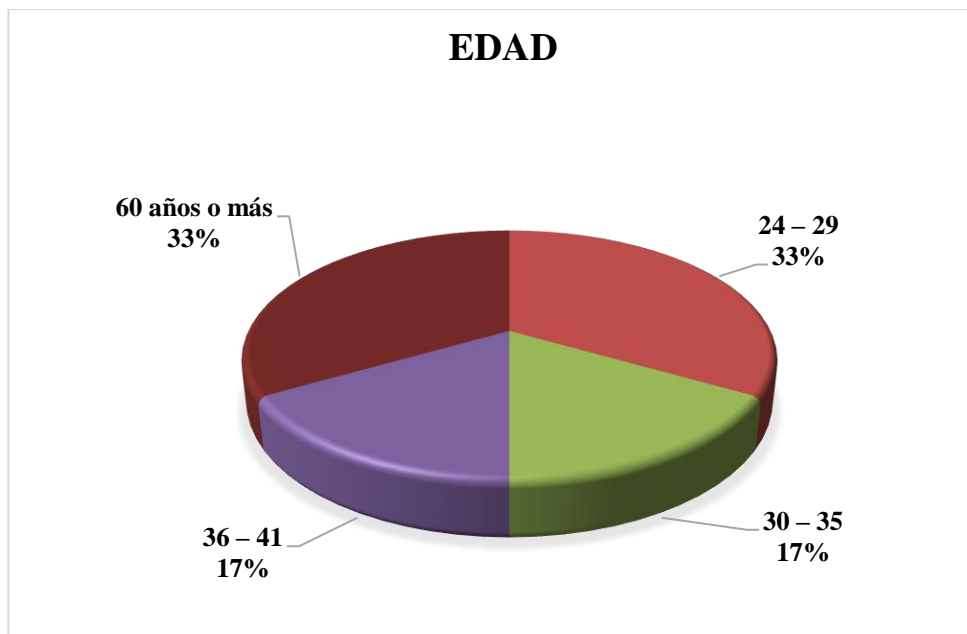
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de un año	1	16%
2 – 5	3	50%
6 – 10	1	17%
11 – 15	1	17%
16 – 20	0	0%
21 - 26	0	0%
TOTAL	6	100%



INTREPRETACIÓN: Se determina que de los encuestados un 50% tienen entre 2 a 5 años de laborar para dicha organización, en según lugar personas que tienen más de 6 años.

f. Edad

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
18 - 23	0	0%
24 - 29	2	33%
30 - 35	1	17%
36 - 41	1	17%
42 - 47	0	0%
48 - 53	0	0%
54 - 59	0	0%
60 años o más	2	33%
TOTAL	6	100%



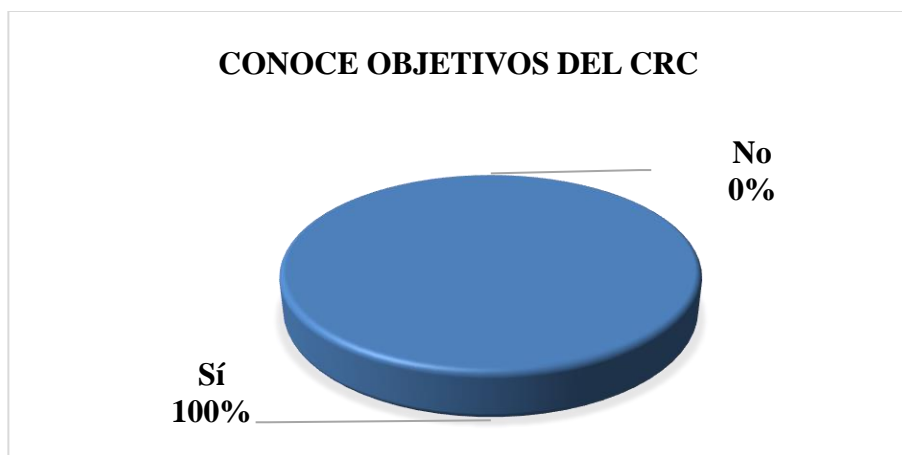
e) Unidad o área a la que pertenece

No.	UNIDAD O AREA
1	Dirección de Proyectos
2	Vigilante
3	Comunicación
4	Clínica Comunitaria La Mora
5	Clínica la mora
6	Radio Suchitlán

I. PREGUNTAS GENERALES.

1. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%



Mencione un objetivo:

- I. Contribuir al desarrollo de las comunidades.
- II. Contribuir al desarrollo de las comunidades.
- III. Ayudar a las 32 comunidades con los proyectos.

INTERPRETACION: Es notable que el 100% de los empleados conocen el objetivo del CRC.

2.-Si los objetivos fueran estos “Potenciar los programas existentes, Expandir la Comunicación, Aumentar el Desarrollo Económico” ¿En cuánto tiempo cree que se pueden ejecutar?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) A un año	2	33%
b) Entre 2 y 3 años	1	17%
c) Entre 4 y 5 años	3	50%
d) Nunca se van a lograr	0	0%
TOTAL	6	100%



INTERPRETACIÓN:

Para los empleados el cumplimiento de los objetivos lo ven a largo plazo, ya que el 50% está de acuerdo en que se cumplirán entre 4y 5 años.

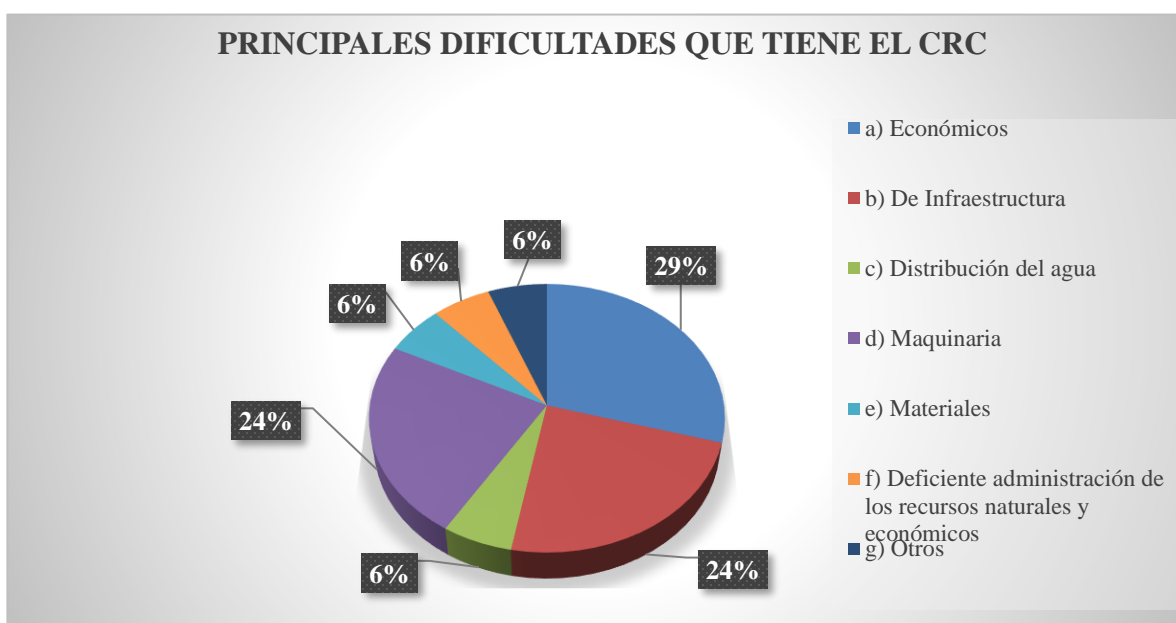
3.-Mencione cuáles son los diferentes programas que posee el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico y Social de las Comunidades de Suchitoto (CRC), Mencione tres programas:

No.	PROGRAMAS MENCIONADOS
1	Salud, Agroecología, Radio Comunitaria
2	Programa de crédito para comunidades, Acompañamiento a las estructuras organizaciones comunitarias, mejoramiento de sistema de agua con paneles solares
3	La Radio, Proyectos, La Clínica
4	La Clínica, la Radio y otros como Créditos y proyectos comunitarios
5	La Radio, Proyectos con las Comunidades y las Radio Suchitlán
6	Proyectos con las Comunidades y las Radio Suchitlán y Créditos

4.-De las opciones siguientes ¿Priorice tres principales dificultades que tiene el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

Mencione: Publicidad

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Económicos	5	29%
b) De Infraestructura	4	24%
c) Distribución del agua	1	6%
d) Maquinaria	4	24%
e) Materiales	1	6%
f) Deficiente administración de los recursos naturales y económicos	1	6%
Otros	1	6%
TOTAL	17	100%



INTERPRETACIÓN: La prioridad que se identifica entre las alternativas es la dificultad económica, en segundo lugar, se tiene la maquinaria e infraestructura.

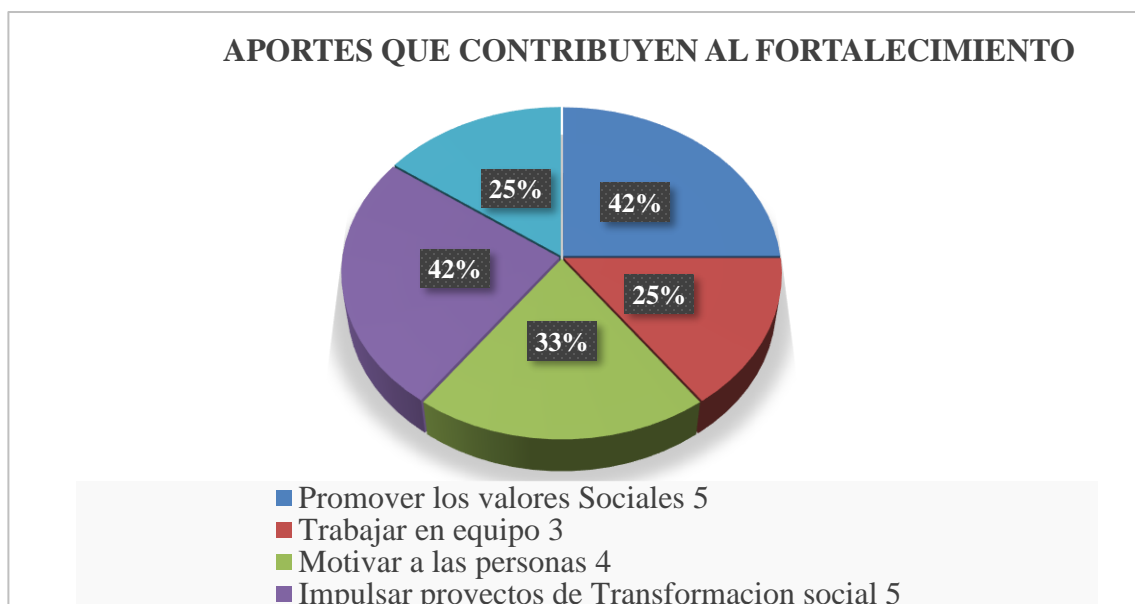
5.-Escriba tres tipos de capacitaciones ha recibido en los años, 2023, 2024 por parte del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

No.	TIPO DE CAPACITACIÓN
1	Ninguna
2	Nunca he recibido

3	Ciber seguridad
4	Ninguna
5	No he recibido capacitación
6	Formulación de proyectos sobre tecnologías de la comunicación TIC seguridad digital y física

6.-Marque tres aportes que contribuye al fortalecimiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Promover los valores Sociales	5	42%
Trabajar en equipo	3	25%
Motivar a las personas	4	33%
Impulsar proyectos de Transformación social	5	42%
Fortalecer lazos comunitarios	3	25%
TOTAL	12	100%



INTERPRETACIÓN: Es resultado que se tiene para la pregunta que se realizó en lo relacionado a los aportes para fortalecer a la organización es: Impulsar proyectos de transformación social, así como

promover valores sociales el cual está representado por un 42% para ambos resultados, en según lugar resultó con 33% motivar a las personas.

7.-Mencione tres cosas que son necesarias para mejorar el funcionamiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)

No.	OPINIONES
1	Divulgar más acciones y CRC como tal en los diferentes medios, hacer acciones de gestión de recursos y desarrollo de proyectos que generen ingresos
2	Mas recurso económico, humano y arreglar la infraestructura
3	Fortalecimiento económico, fortalecimiento comunitario con proyectos, menores alianza
4	Buscar aportes económicos, apoyo de la comunidad, expandirse con más publicidad
5	Comunicación, trabajo en equipo, organización
6	Fortalecimiento institucional fortalecimiento en formulación de proyectos fortalecimiento de la secretaria de la mujer y juventud

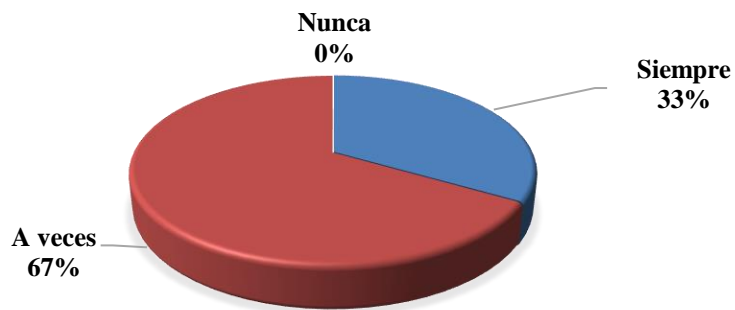
8.- ¿En caso de toma de decisiones a quien acude usted?

RESPUESTAS
Al presidente y la Gerente Administrativa
Presidente
Presidente o Gerencia
Administradora (Darlin)
Darlin Irene Franco Hernández
A la junta directiva

9.- ¿Recibe instrucciones de su jefe cada día de las actividades a realizar?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	33%
A veces	4	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

RECIBE INSTRUCCIONES DE SU JEFE A DIARIO

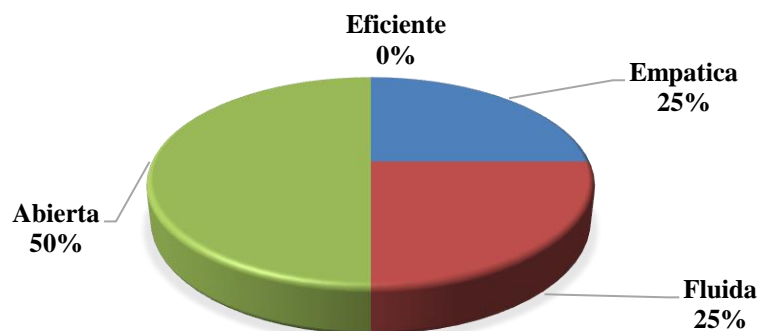


INTERPRETACIÓN: Las instrucciones que reciben los empleados se ve reflejada en un 67% quien manifiesta que es a veces, no así para los que consideran que es siempre, el cual está representado por un 33% de los empleados.

10. ¿Cómo califica la comunicación entre jefaturas, unidades, compañeros y trabajadores del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empática	2	25%
Fluida	2	25%
Abierta	4	50%
Eficiente	0	0%
TOTAL	8	100%

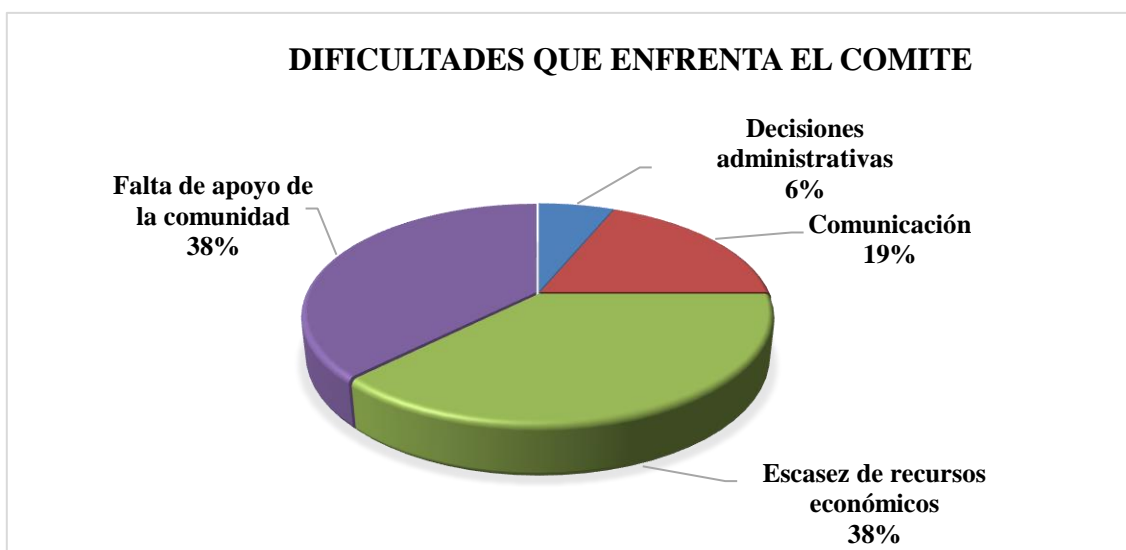
COMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN



INTERPRETACIÓN: El resultado que se tiene para la pregunta relacionada a la comunicación interna entre jefes compañeros y unidades es que el 50% coincide que en que es abierta y en segundo lugar con un 25%, es empática.

11. ¿Cuáles dificultades enfrenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Identifique tres:

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Decisiones administrativas	1	6%
Comunicación	3	19%
Escasez de recursos económicos	6	38%
Falta de apoyo de la comunidad	6	38%
Problemas sociales	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	16	100%

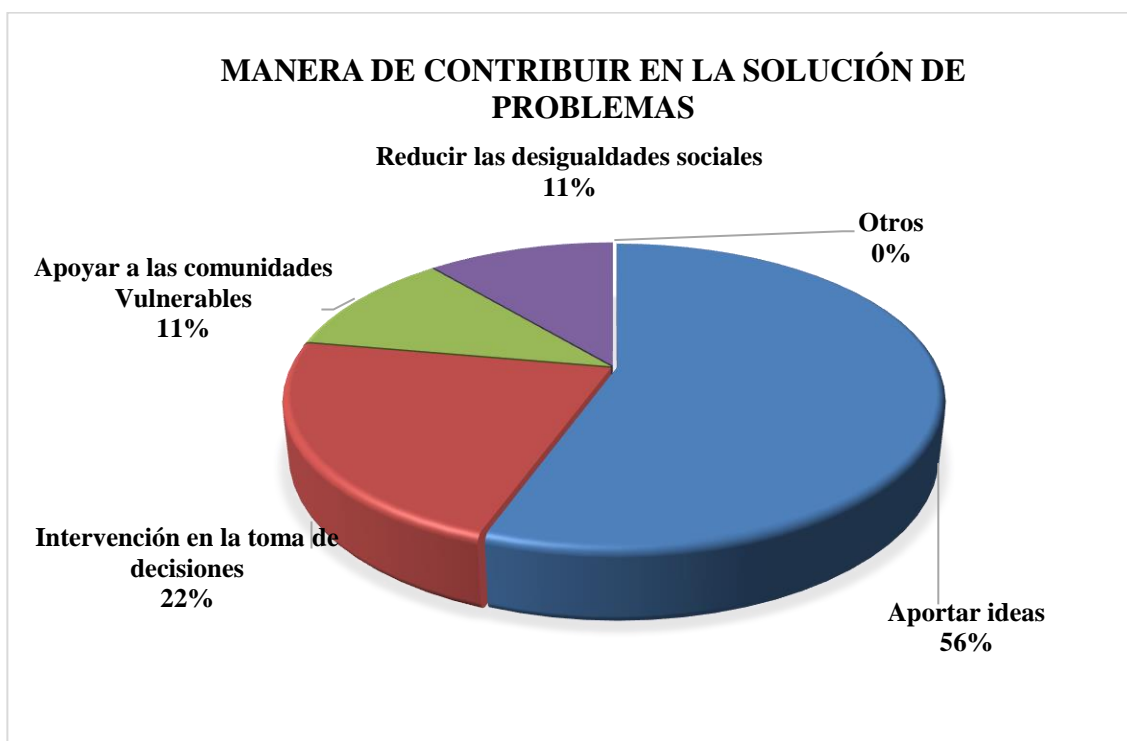


INTERPRETACIÓN:

Las dificultades que destacan más entre los encuestados es la falta de apoyo de la comunidad y escasez de recursos económicos siendo el resultado de 38% en ambas respuestas, por otra parte, el segundo lugar resultó con 19% para la comunicación.

12.- ¿De qué manera contribuye en la solución de situaciones problemáticas en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aportar ideas	5	56%
Intervención en la toma de decisiones	2	22%
Apoyar a las comunidades Vulnerables	1	11%
Reducir las desigualdades sociales	1	11%
Otros	0	0%
TOTAL	9	100%



INTERPRETACIÓN: Un 56% de los empleados están de acuerdo que la manera de contribuir a solución de problemas de su organización es aportando ideas, mientras que un 22% considera que es interviniendo en la toma de decisiones.

13.- ¿De qué manera contribuiría a la eficiencia del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

No.	RESPUESTAS
1	Haciendo uso más eficiente del tiempo de trabajo y no ser negativo
2	Apoyando con ideas
3	Dando solución, o siendo parte de la solución
4	Aportando ideas y apoyo en la ejecución
5	Trabajando en equipo
6	Claridad en las funciones

14.- Tiene definido claramente, ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%



INTERPRETACIÓN: El 100% coincide en tener claramente definida las actividades en el puesto de trabajo.

15.-¿El apoyo en su puesto de trabajo y equipo utilizado en las actividades a diario es ?

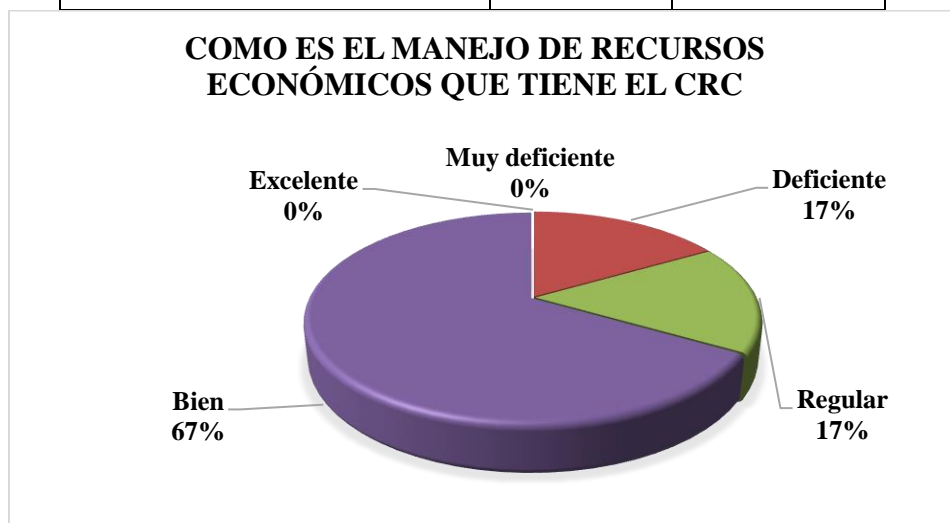
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Apropiado	4	67%
Poco apropiado	2	33%
No apropiado	0	0%
TOTAL	6	100%



INTERPRETACIÓN: La mayoría de empleados ven apoyo en el puesto de trabajo, así como el equipo es apropiado para realizar sus actividades diarias o cotidianas, siendo este un 67%, no así para el 33% que manifiesta ser poco apropiado.

16.- ¿Cómo es el manejo de los recursos económicos con los que cuenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

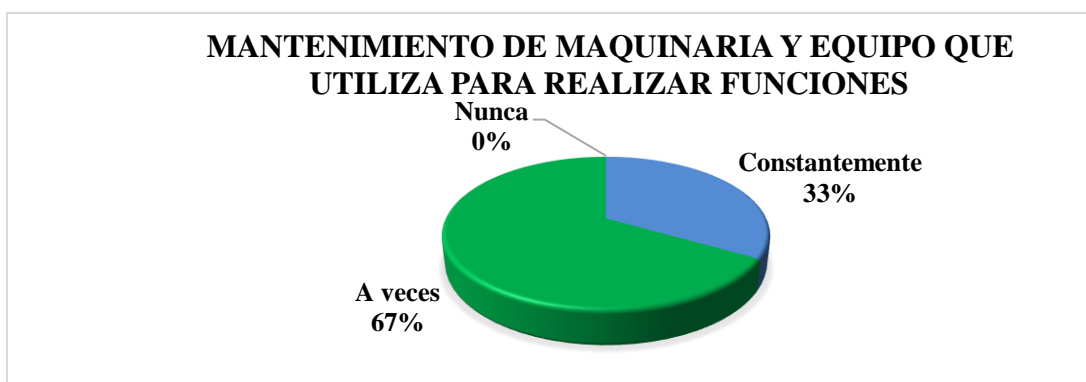
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy deficiente	0	0%
Deficiente	1	17%
Regular	1	17%
Bien	4	66%
Excelente	0	0%
TOTAL	6	100%



INTERPRETACIÓN: Para un 67% está bien el manejo de los recursos de la organización, no así para un 17% que es regular y deficiente.

17.-¿Es correcto el mantenimiento de la maquinaria y equipo que usted utiliza en la realización de sus funciones?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Constantemente	2	33%
A veces	4	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%



INTERPRETACIÓN: La mayoría de empleados manifiesta que a veces hay correcto mantenimiento a su maquinaria y equipo para realizar sus funciones, el cual está representado por un 67% de los encuestados.

18.- ¿A quién pide ayuda inmediata, cuando se presenta desperfectos o inconvenientes en la maquinaria, equipo e infraestructura?

No.	RESPUESTAS
1	Sin respuesta
2	Gerente Administrativo
3	Al presidente del CRC
4	Administradora y Presidente
5	Darlin Irene Franco Hernández
6	Siempre soluciono los problemas

MUCHAS GRACIAS.

Fecha: _____

ANEXO 2: Cuestionario a Comunidades



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cuestionario dirigido a los miembros directivos de las 32 comunidades proporcionado por el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico y Social de las Comunidades de Suchitoto (CRC).

La información que aportará será de mucha ayuda para formular un Plan Estratégico. Se agradece de antemano toda la información brindada que será utilizada solo para fines académicos.

INDICACIONES: El presente cuestionario está estructurado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, por favor seleccione la alternativa que usted considere más conveniente.

DATOS GENERALES

a) Edad: b) Género:

18 – 23	
24 – 29	
30 – 35	
36 – 41	
42 – 47	
48 – 53	
54 – 59	
60 años o más	

Femenino ()

Masculino ()

b) Comunidad a la que pertenece

I. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Tiene acceso a la información sobre todo lo que sucede en las instalaciones del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

Sí _____

No _____

8. ¿Conoce usted los objetivos del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

Sí _____ No___

9. ¿Cree usted que el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) pueda lograr sus objetivos?

a) Si () No () Talvez () Nunca ()

10. ¿Cree usted que se debe luchar para fortalecer el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) y mejorar el servicio de agua potable en la comunidad?
quitar

Sí _____ No_____

11. ¿Qué se debe mejorar y fortalecer el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

a) Cambio de directivos ()

b) Contar con planes ()

c) Cambio de tarifas ()

d) Buscar donaciones ()

e) Otros

()

Mencione_____

12. ¿Qué recomendaciones haría usted al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para un mejor desempeño en sus actividades?

Menciones al menos 2:

MUCHAS GRACIAS.

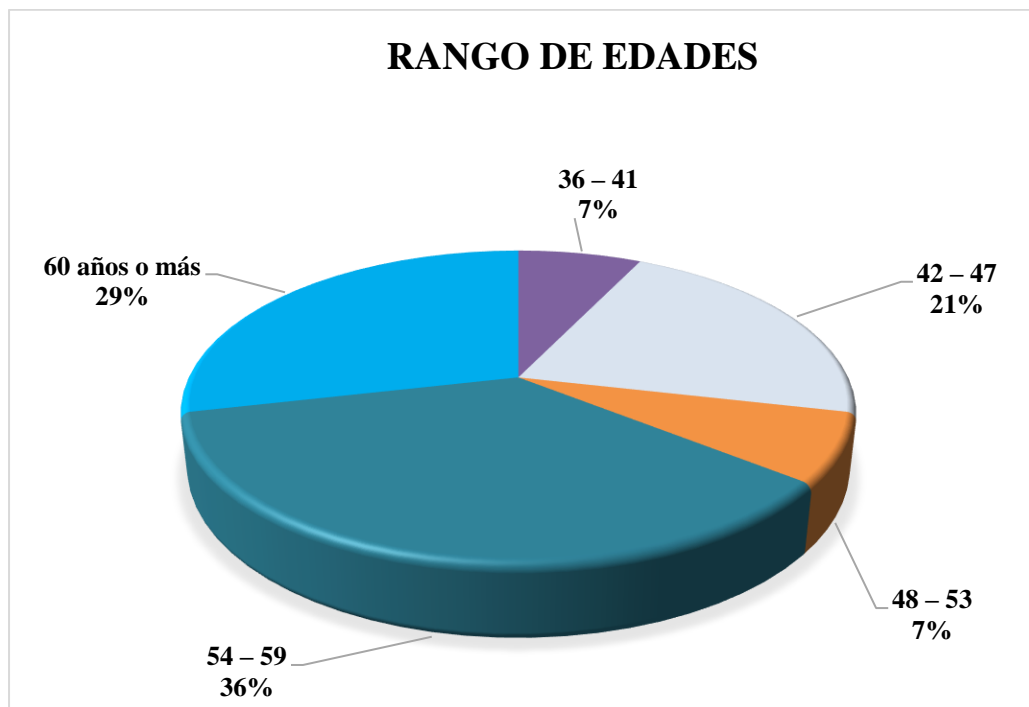
Fecha: _____

ANEXO 2.1: Resultados Comunidades

I. DATOS GENERALES

a) Edad:

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
18 – 23	0	0%
24 – 29	0	0%
30 – 35	0	0%
36 – 41	1	7%
42 – 47	3	21%
48 – 53	1	7%
54 – 59	5	36%
60 años o más	4	29%
TOTAL	14	100%



INTERPRETACIÓN: Se determina que en primer lugar las edades de empleados esta entre 54 y 59 años, siguen en segundo lugar los que están en los rangos de 60 años a más, y tercer lugar lo representan los que se encuentran en los rangos de 42 a 47 años.

b) Género:

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	7	50%
Masculino	7	50%
TOTAL	14	100%



INTERPRETACIÓN:

Se tiene que la mitad del personal encuestado es representado por el sector femenino y la otra mitad masculino.

c) Comunidad a la que pertenece

No.	COMUNIDADES ENCUESTADAS
1	Sin identificar
2	La Mora
3	San Antonio
4	El Trapiche
5	Valle Verde
6	Las Delicias
7	Sitio Zapotal
8	Ichanquezo
9	Sitio Cenicero
10	Haciendita 2
11	Sin identificar
12	Chaguitón
13	Aguacayo
14	Palo Grande

COMENTARIO: Del total de comunidades que son 32 de las 14 encuestadas 2, prefirieron no dar nombre de la comunidad a la que pertenece.

I. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Tiene acceso a la información sobre todo lo que sucede en las instalaciones del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

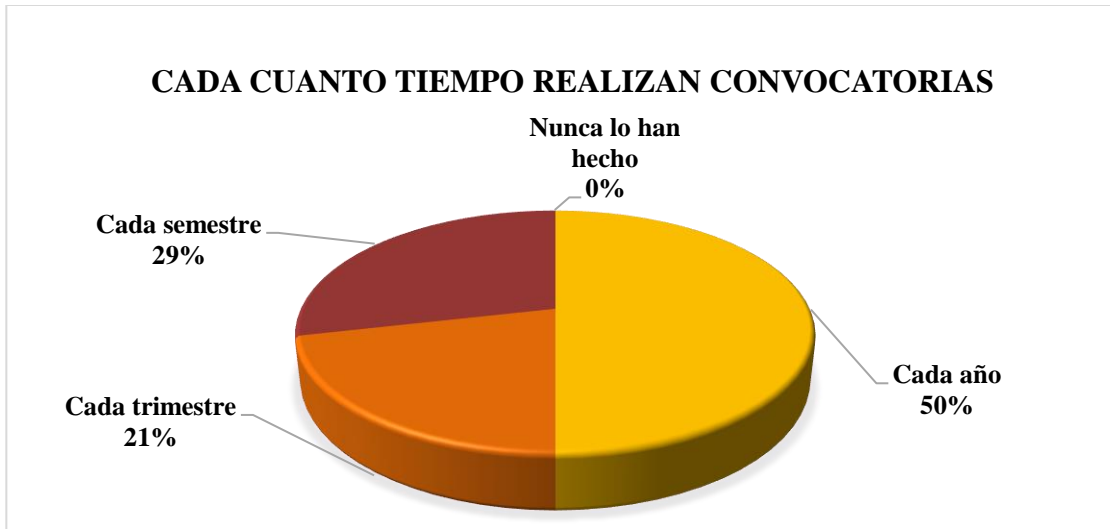
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	7	50%
No	7	50%
TOTAL	14	100%



INTREPRETACIÓN: De las comunidades encuestadas se tienen que la mitad manifiesta tener acceso a la información del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

2. ¿Cada cuánto tiempo el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) realiza convocatorias generales para presentar información importante a las comunidades?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cada año	7	50%
Cada trimestre	3	21%
Cada semestre	4	29%
Nunca lo han hecho	0	0%
TOTAL	14	100%



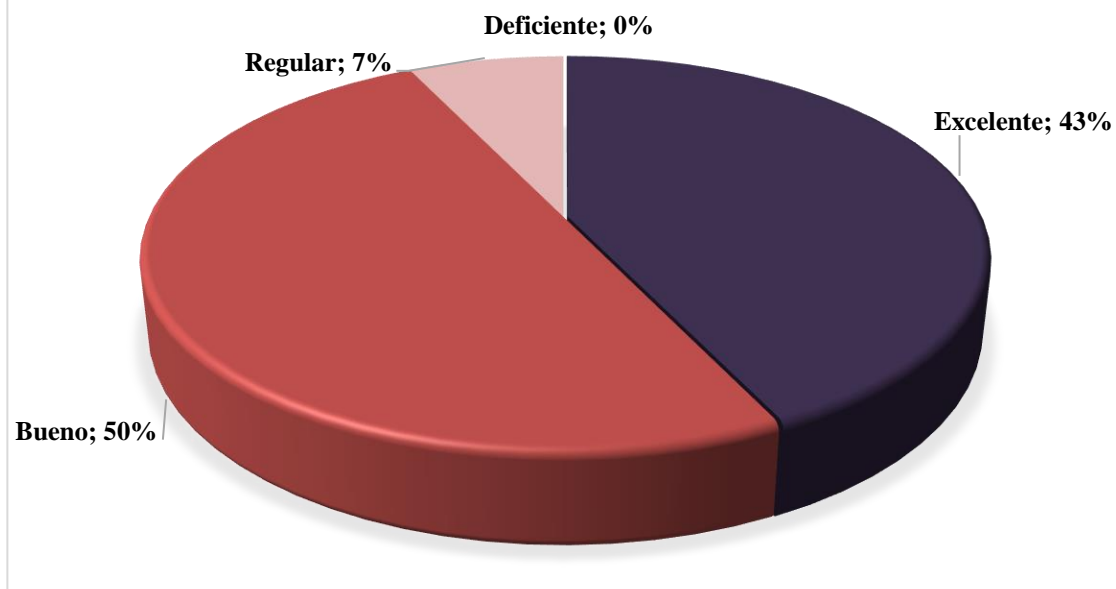
INTERPRETACIÓN:

Se identifica entre los encuestados de las comunidades que las convocatorias la mitad manifiesta que son cada año, luego se tiene que un 29% la tienen cada semestre.

3. ¿Cómo considera el servicio que presta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	6	43%
Bueno	7	50%
Regular	1	7%
Deficiente	0	0%
TOTAL	14	100%

COMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE BRINDA EL CRC

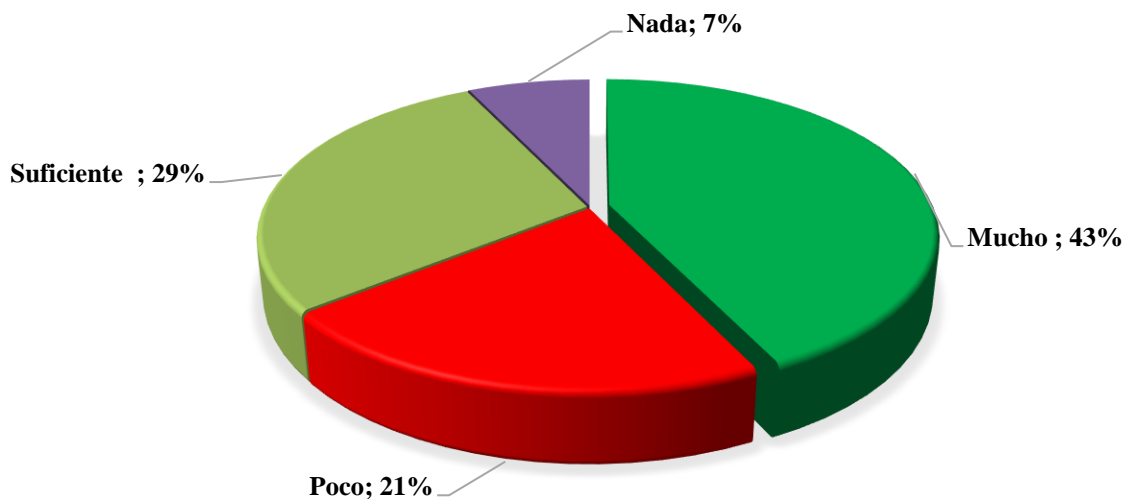


INTERPRETACIÓN: Para un 50% es bueno el servicio que brinda el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), mientras que un 43% lo considera excelente.

4. ¿Conoce usted sobre el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), en cuanto a sus operaciones, su organización y la manera de manejar los recursos?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucho	6	43%
Poco	3	21%
Suficiente	4	29%
Nada	1	7%
TOTAL	14	100%

CONOCE FORMA DE OPERAR Y MANEJO DE RECURSOS



INTERPRETACIÓN:

Menos del 50% conoce la forma de operar y manejo de recursos, no así para un porcentaje representado por un 29% que es suficiente, y finalmente para un 21% que su respuesta es poco el conocimiento.

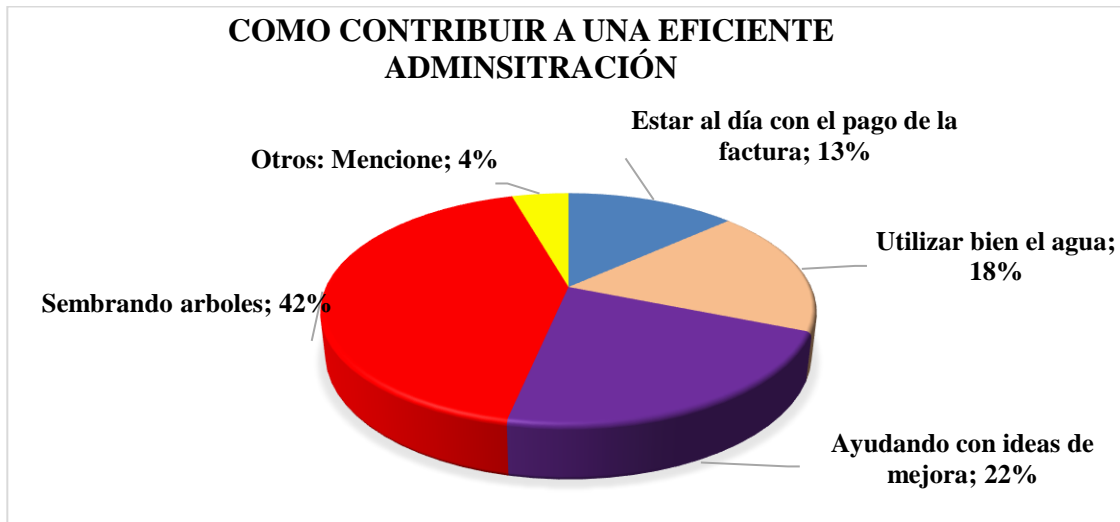
5. ¿Cómo puede usted contribuir a una eficiente administración para el uso de los recursos disponibles del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

Seleccione 3

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Estar al día con el pago de la factura	6	13%
Utilizar bien el agua	8	18%
Ayudando con ideas de mejora	10	22%
Sembrando arboles	19	42%
Otros: Mencione	2	4%
TOTAL	45	100%

Otro, Mencione: Buen uso y cuidado de recursos naturales, vivero de pescados

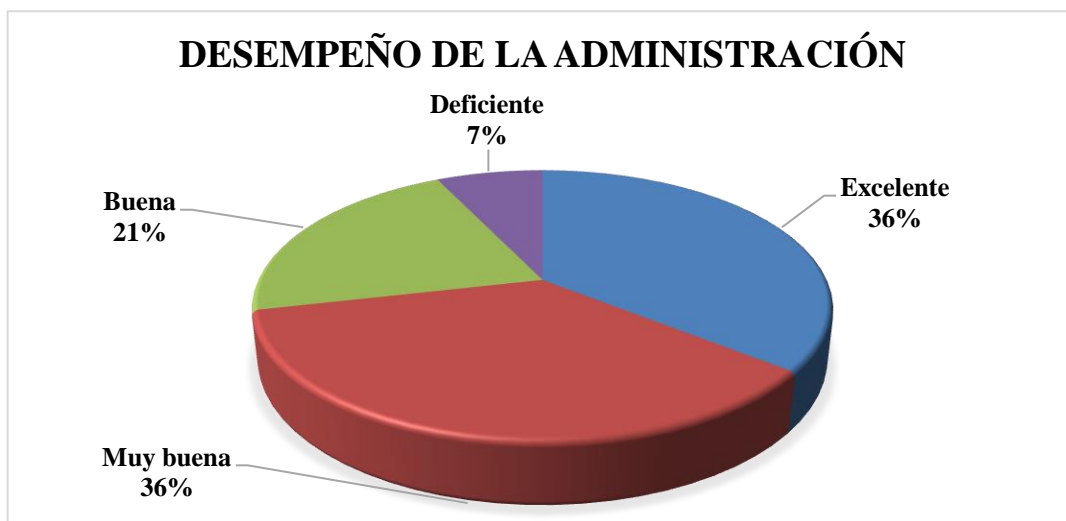
COMO CONTRIBUIR A UNA EFICIENTE ADMINSITRACIÓN



INTERPRETACIÓN: la manera de como contribuir a la eficiencia de la organización, se tiene que para un 42% es sembrando árboles, luego el 22% aportando ideas de mejora, entre los aportes adicionales que menciona el 4% es con el buen uso de los recursos naturales.

6. ¿Cómo considera el desempeño de la administración del CRC?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	5	36%
Muy Buena	5	36%
Buena	3	21%
Deficiente	1	7%
TOTAL	14	100%



INTERPRETACIÓN:

En relación al desempeño de la administración, la mayoría está distribuida entre la excelencia y muy buena, siendo un 36% para ambas respuestas, mientras que un 21% manifiesta que es buena.

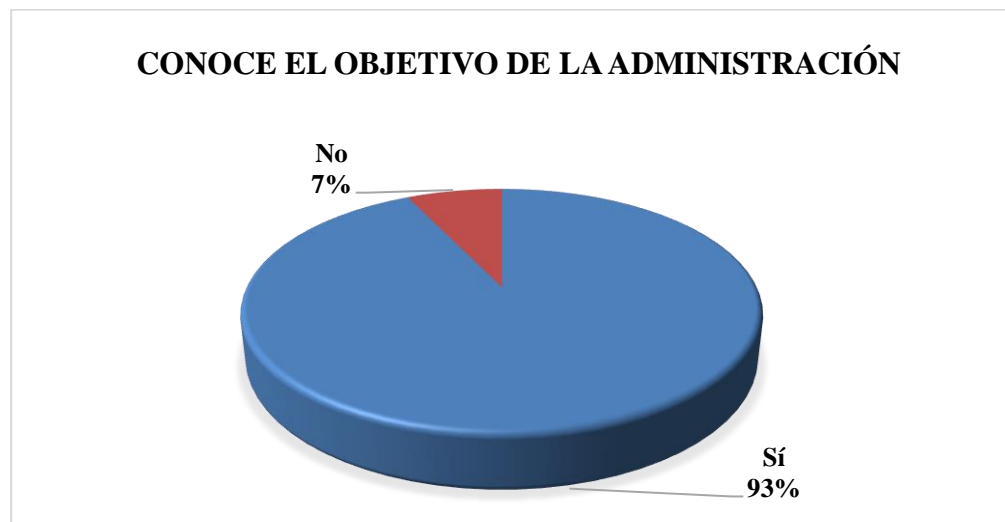
7. ¿Conoce cuáles son las necesidades y dificultades que presenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?, Explique

No.	RESPUESTA
1	Más apoyo financiero, ayuda a con las comunidades
2	Proyecciones, gestión de recursos
3	Más recursos para ser efectivos los proyectos, más involucramiento con las comunidades
4	Compensación económica, a personal que trabaja ad-honorem
5	Falta de Recursos Económicos
6	Falta de Recursos Económicos, falta de proyección y coordinación con las comunidades
7	Más ayuda económica
8	Mas comunicación de la comunidad hacia el CRC, más ayuda económica
9	Necesidad económica, falta de personal (empleados)
10	Recursos económicos y búsqueda de proyectos nuevos
11	Reingeniería total, no hay cambios, no hay cambios, sus comunidades deben contribuir económicamente con el CRC
12	Gestión de recursos, desarrollar sus programas, organización comunitaria, más atención por parte del CRC, más información de las asociaciones.
13	Los fondos que no son suficientes para los proyectos
14	Trabajar de la mano con las comunidades, pero hay limitantes como el recurso económico para dar cobertura a las comunidades socias.

8. ¿Conoce usted los objetivos del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	13	93%
No	1	7%
TOTAL	14	100%

No.	Comentarios o respuesta a los objetivos
1	Acompañar al desarrollo económico y social de las comunidades, salud y medio ambiente.
2	Superar y trabajar en las comunidades
3	Trabajar y apoyar en proyectos que favorecen a la comunidad
4	Desarrollo de la comunidad y apoyo de las mismas.
5	Trabajar por solventar las necesidades que no solventadas por los gobiernos.
6	Llegar a las comunidades socias.



INTERPRETACIÓN: Casi el 100%, manifiesta conocer el objetivo del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), mientras que un 7% no lo conoce.

9. ¿Cree usted que el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) pueda lograr sus objetivos?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	12	86%
No	0	0%

Talvez	2	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

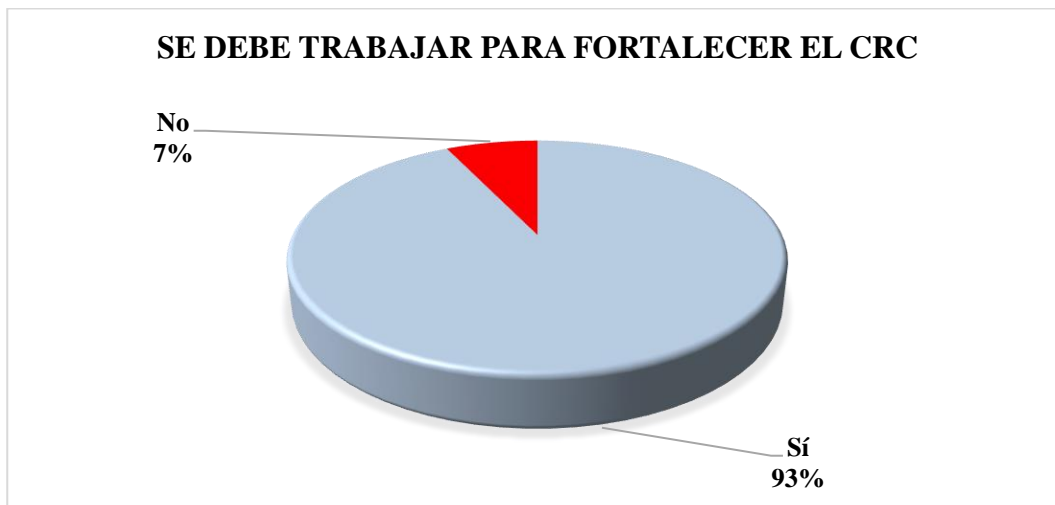
COMENTARIO: Se puede lograr con el apoyo de instituciones y otras.



INTERPRETACIÓN: La gran mayoría creen que la organización si logrará sus objetivos.

10. ¿Cree usted que se debe luchar para fortalecer el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) y mejorar el servicio de agua potable en la comunidad? Quitar

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	13	93%
No	1	7%
TOTAL	14	100%



INTERPRETACIÓN:

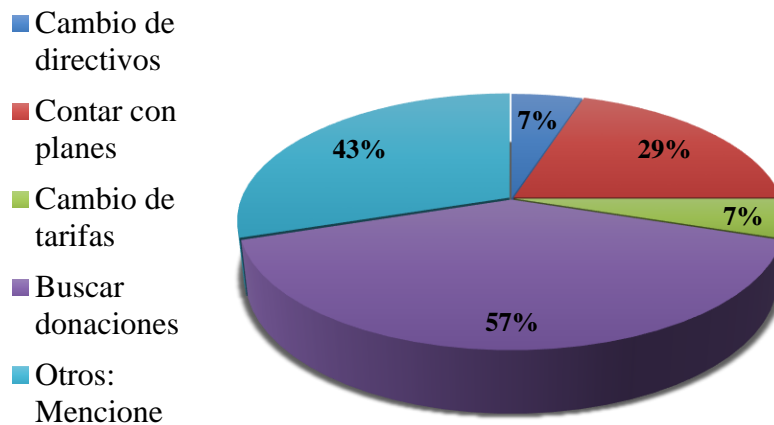
En relación a la pregunta relacionada a trabajar para fortalecer la organización, así como el servicio del agua en las comunidades, casi el 100% está de acuerdo en la respuesta.

11. ¿Qué se debe mejorar y fortalecer el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cambio de directivos	1	7%
Contar con planes	4	29%
Cambio de tarifas	1	7%
Buscar donaciones	8	57%
Otros: Mencione	6	43%
TOTAL	14	100%

Otro, Mencione:
Involucramiento externo para ayudar a lo que se tiene.
Nuevos donantes
Intereses más bajos
Hay planificación estratégica, pero no actualizada

QUE DEBE MEJORAR Y FORTALER EL CRC



INTERPRETACIÓN:

Poco más del 50% coincide en que se debe buscar donantes, luego en segundo lugar con 43%, menciona otras opiniones como intereses bajos, involucramiento y planeación estratégica.

12. ¿Qué recomendaciones haría usted al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para un mejor desempeño en sus actividades?

Menciones al menos 2:

RESPUESTAS
Trabajo en equipo y buscar donaciones
Apegarse más a las herramientas y a los procesos de administración, por ser asociación sin fines de lucro y apolítico.
Forma de trabajar con las comunidades y la atención
Mejorar la comunicación entre comunidades, colocar un centro de atención más cercano a la comunidad.
Mas comunicación, más espacio por tiempo limitado.
Seguimiento de los procesos con los que se cuenta.
Búsqueda de presencia en las comunidades y más representatividad, para conocer más de cerca las problemáticas y necesidades, así como soluciones.
Acercamiento a todas las comunidades, así como los directos trabajar bien.

Crear más alianzas con más cooperantes, mayor información a las comunidades en redes sociales, más estrategias de comunicación y más compromisos con las ADESCO, no hay enlace con personas idóneas, mayor representatividad, no reelegirse en los cargos, concientizar a las comunidades.

Llegar con liderazgo de gestión a las comunidades.

Exigir a la alcaldía constantemente para las gestiones, medio ambiente por vertientes y zonas protegidas.

Apoyo a planes por parte de las comunidades

Arreglan infraestructura y fortalecer proyectos

Más acercamiento a las comunidades, trabajo en de organización en las comunidades, se necesita fortalecer más la gestión para que haya más fondos en el CRC

ANEXO 3: Guía de Preguntas presidente



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de preguntas dirigida al presidente/Gerente del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC).

Nombre: _____

Según su conocimiento

1. ¿Cómo surgió Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
2. ¿Cuántos son los miembros de la Junta Directiva con los que cuenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) a la fecha?
3. ¿Cuáles son los fines u objetivos principales que persigue el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
4. ¿Cuenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) con metas claves, para su funcionamiento?
5. ¿Mencione dos oportunidades de crecimiento y desarrollo el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
6. ¿Cuáles debilidades considera que son las que impiden el mejoramiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 2
7. ¿Según su experiencia, ¿cuáles considera que son las amenazas externas que perjudican al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
8. ¿Cuáles son las actividades a corto plazo que realiza el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para alcanzar sus objetivos? Mencione 3
9. ¿Cuáles son las actividades a largo plazo que realiza el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para alcanzar sus objetivos?

10. ¿Quiénes son los responsables de tomar las decisiones dentro del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
11. ¿Cuáles entidades brindan ayuda económica al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 3 o 4
12. ¿Quiénes son las personas encargadas del manejo de los recursos financieros en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
13. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 2
14. ¿Quiénes se beneficiarán con la implementación del plan estratégico?

ANEXO 3.1: Resultados Guía de Preguntas al presidente del CRC

Nombre: EDGARDO VLADIMIR MOLINA PEREZ

Según su conocimiento

1. ¿Cómo surgió el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

R/ Surgió para dar respuesta a las exigencias, y necesidades de aquellas familias que a consecuencia del conflicto armado fueron obligados a dejar sus casas.

2. ¿Cuántos son los miembros de la Junta Directiva con los que cuenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) a la fecha?

R/ Son 10 miembros.

3. ¿Cuáles son los fines u objetivos principales que persigue el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

R/Administrar los recursos de que dispone el CRC de manera óptima, mantener la estabilidad política y gobernabilidad dentro las comunidades para la toma de decisiones y así mantener un estatus.

4. ¿Cuenta el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) con metas claves, para su funcionamiento?

R/ Si se tiene.

5. ¿Mencione dos oportunidades de crecimiento y desarrollo del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

R/ Los nuevos proyectos en proceso o desarrollo, por ejemplo, se tiene uno de paneles solares en una comunidad, proyectos ya establecidos como la Radio Suchitlán y la Clínica Comunitaria.

6. ¿Cuáles debilidades considera que son las que impiden el mejoramiento del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 2

R/ La falta de recurso económico y la falta proyección a largo plazo.

7. ¿Según su experiencia, ¿cuáles considera que son las amenazas externas que perjudican al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?

R/Nuevas normativas o leyes aprobadas por el gobierno, la no aprobación de nuevos proyectos.

8. ¿Cuáles son las actividades a corto plazo que realiza el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para alcanzar sus objetivos? Mencione 3
- R/ El proyecto de agroecología y otras actividades en coordinación con el MINSAL, ejemplo campañas en diferentes áreas de la salud.*
9. ¿Cuáles son las actividades a largo plazo que realiza el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC) para alcanzar sus objetivos?
- R/ Áreas de medio ambiente, la contaminación del agua, proyecto de paneles solares y proyecto con mujeres de ciertas comunidades.*
10. ¿Quiénes son los responsables de tomar las decisiones dentro del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
- R/ A nivel institucional la Junta Directiva, a nivel Operativo el presidente.*
11. ¿Cuáles entidades brindan ayuda económica al Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 3 o 4
- R/ Community Concern of Orphans and Development Association CoCoDa, alianzas con cooperaciones como la italiana (Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo San Salvador) y Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo (Fundación REDES).*
12. ¿Quiénes son las personas encargadas del manejo de los recursos financieros en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)?
- R/ La Junta Directiva y el presidente.*
13. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar en el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC)? Mencione 2
- R/ Proyecto de Agroecología y Proyecto de paneles solares.*
14. ¿Quiénes se beneficiarán con la implementación del plan estratégico?
- R/ El CRC y las comunidades miembro.*

ANEXO 4: BOLETÍN INFORMATIVO

BOLETIN INFORMATIVO

AGRO ECOLOGIA

PÁG. 2

El director Ejecutivo Jim Mulholland de COCODA visito Suchitoto con una delegación.

PÁG. 3

AHF El Salvador, en el día de la Salud Menstrual, en Suchitoto.

PÁG. 4

En Voces en Contacto de nuestra radio Suchitlán 92.1 FM, entrevista con Edgardo Molina Presidente de CRC.



COSECHA DE PEPINO 100 % ORGANICOS

PROGRAMA SOBERANIA ALIMENTARIA

Este programa es conducido por nuestra compañera Angélica González, que también es sindica del CRC, se trabaja con las mujeres y hombres de la comunidad Sitio el Zapotal en la elaboración de insumos orgánicos.

También cuenta con la comunidad Sitio el Cenicero, Suchitoto comunidad socia, en la elaboración de **Bocashi** y siembra de hortalizas, esto aporta a la producción de alimentos sanos libres de químicos.

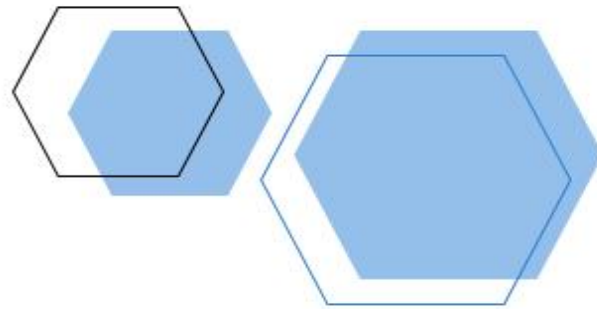


COMO HACER BOCACHI

ABONO COMPLETO LIBRE DE QUIMICOS

Es un abono alimentado para las plantas, rápido fermentado además aporta las tres M, (microorganismos, materia orgánica y minerales) se prepara en dos o tres semanas y listo, luego está fermentado porque contiene una gran cantidad de microorganismos esto es muy importante porque los mismos microorganismos son los que en realidad recogen todos los elementos del suelo hacen su metabolismo y esas sustancias son las que generalmente las plantas lo absorben. Además, hay una cosa muy importante que es que todo lo hace el campesino o agricultor con materias primas de su propio suelo y esto permitirá reducir los costos.

Con el BOCACHI conseguimos dos cosas un aumento en la productividad y una disminución en la residencia de plagas ya que las plantas al igual que los humanos tiene un sistema inmunitario que para estar bien desarrollada debe estar alimentada correctamente y a este concepto se le llama trophobiosis.



SISTEMA DE AGUA

ACRASAME –ZP, SUCHITOTO

CRC junto a CoCoDa en el año 2022 se inauguró el proyecto de "Bombeo de agua a base de energía solar" ubicada en el sitio El Zapotal, Suchitoto El Salvador.

La energía solar es una tecnología confiable, gratuita y abundante como todos sabemos Suchitoto parte del tiempo hay sol y es gratuito solo hay que utilizarlo a nuestro favor.

Cabe recalcar que también cuando se encuentra nublado y el cielo está cerrado también puede funcionar ya que la radiación solar pasa las nubes y sigue operando con normalidad.

Esta inversión tanto del CRC de la mano con CoCoDa es una realidad en esta zona.





DIA DE LA SALUD MENSTRUAL

AHF EL SALVADOR

En la plaza Morazán, en San Salvador, hacemos una invitación para trabajar juntos donde las niñas, adolescentes, mujeres y personas menstruantes tengan acceso a información suficiente a los productos adecuados para la higiene y baños limpios, seguros y privados.

En este mismo ámbito sobre el cual se tiene mucha desinformación hay muchos tabúes y hay mucho estigma sobre el tema.

La salud menstrual es todos los cuidados en el caso de ver que las personas o las mujeres en edad fértil menstruante sensibilicen y concientice a la población.

Es importante que las personas reciban educación menstrual para reducir los estigmas y mitos alrededor de ese tema.

AHF EL SALVADOR

AHF HELTHCARE FUNDATION (CUIDO HACIA LA PERSONA CON VIH)

Que es AHF El Salvador, es una institución que trabaja con la prevención o el cuidado de las personas con VIH y en este caso se encuentra laborando desde el año 2018 en el país con dos clínicas integrales del país en ese entonces, siempre con el apoyo o alianza con el Ministerio de Salud y otros aliados con los que cuenta.

También AHF trabaja con 45 países a nivel del mundo reduciendo muertes de VIH como también la prevención tal es el caso de tratar que las personas no tengan esta enfermedad, llevando ayuda tanto de recursos humanos como infraestructura, tratando que los pacientes de esta índole cuenten con el acceso a la información como los suplementos alimenticios y a otros exámenes de laboratorio como sus medicamentos.

Actualmente se cuenta con la colaboración de cuatro hospitales Sonsonate, Saldaña, Cojutepeque, y hospital de Zacamil en las clínicas de atención integral.

ANEXO 5: PLAN DE CAPACITACIONES PROPUESTO.



PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES

PROPUESTO POR:

ANA GUADALUPE SALAZAR ZETINO

RUBIA ANTONIA MARTINEZ MENDEZ

SAN SALVADOR, AGOSTO 2024



INDICE

1. OBJETIVOS	145
2. DIAGNÓSTICO	145
3. BASE LEGAL	146
4. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	146
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	148
6. CAPACITACIONES	149
7. COSTO	151

1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejor desempeño eficiente del personal del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), a través de programas y actividades orientadas a obtener mejores resultados en el área de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan de acción en función de las áreas específicas de desempeño del personal del Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), para el logro de los objetivos de la institución.
- Identificar habilidades y nuevos conocimientos en el personal que labora para el CRC a través del plan de capacitaciones.
- Involucrar y motivar a todo el personal en el plan de capacitación con la finalidad de actualizar, desarrollar o retroalimentar conocimientos.

2. DIAGNOSTICO

Para identificar la necesidad de implementar planes de acción orientado al fortalecimiento y eficiencia del personal del CRC tomamos de referencia los resultados en el diagnóstico del Capítulo III, en donde al aplicar la herramienta del FODA, entre las debilidades encontradas con los resultados de la encuesta dirigida a empleados de la Organización: “Se tiene como resultado que la comunicación es centralizada, es decir que la mayoría manifiesta que para toma de decisiones acuden casi siempre al presidente o la gerencia. Otro indicador que resalta es la falta de capacitaciones, tal como resulta en la pregunta No. 5, ya que comentan que nunca han recibido”.

Partiendo de este resultado y como referencia para contribuir con acciones que contribuyan al logro de nuevas habilidades y conocimientos, así como la mejora del clima organizacional y búsqueda de la calidad en el servicio que se brinda a clientes internos y externos.

3.BASE LEGAL

El presente plan tiene como base los estatutos del CRC, en donde en su capítulo II artículo 3 literal b) en donde se considera que, para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la organización de las comunidades, es mediante la capacitación y formación permanente de sus líderes y lideresas, por lo tanto, se debe capacitar también al personal que está al frente y administrando esta organización.

En los casos que se tenga que utilizar maquinaria y equipo la ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo, estipula en el art. 39 que se debe capacitar previamente al trabajador o trabajadora.

4. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

ACTIVIDADES INTEGRADORAS:

- Llevar a cabo talleres, capacitaciones o charlas para personal que labora en el CRC, enfocados a mejora continua, clima laboral y motivacionales.
- Coordinar con otras instancias internas o externas para reuniones informativas de interés para todo el personal.

ACTIVIDADES MOTIVADORAS:

- Entrega de detalles: para el personal en algunos eventos, o a través de la gestión por medio aprobaciones de las jefaturas o autoridades de estos gastos para eventos específicos.
- Los días festivos: enviar tarjetas, o algo alusivo al personal, brindando también reconocimientos específicos por día o compartir entre compañeros o unidades.
- Los cumpleaños: compartir refrigerios o pastel, entregar un detalle a empleado.

Los días que se pueden tomar en cuenta y programar para cada año, son los siguientes:

DÍAS FESTIVOS	FECHA
Día mundial de las ONG's	27 de febrero
Día de la secretaria	26 de abril
Día del trabajo	01 de mayo
Día de las madres	10 de mayo

Día de la enfermera	15 de mayo
Día del contador	17 de mayo
Día del Ordenanza	26 de mayo
Día del padre	17 de mayo
Día del médico	14 de julio
Día del ingeniero salvadoreño	20 de julio
Día del periodista	31 de julio
Cumpleaños de todo el personal	Todo el año

5.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N o.	NOMBRE DE ACTIVIDAD	ENER O	FEBRE RO	MAR ZO	ABRI L	MAY O	JUNI O	JUL IO	AGOST O	SEPTIE MBRE	OCTUB RE	NOVIEM BRE	DICIE MBR E
1	Día mundial de las ONG's		27										
2	Día de la secretaria				26								
3	Día del trabajo					01							
4	Día de las madres					10							
5	Día de la enfermera					15							
6	Día del contador					17							
7	Día del Ordenanza					26							
8	Día del padre					17							
9	Día del médico							14					
10	Día del ingeniero salvadoreño							20					
11	Día del periodista							31					
12	Cumpleaños de todo el personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

6. CAPACITACIONES

para el personal que labora en el CRC se identifican las áreas de capacitación de acuerdo al cargo y funciones para optimizar el desempeño y cumplimiento de objetivos organizacionales:

Área Tecnológica: Estar al día con los avances tecnológicos y adquirir nuevos conocimientos y herramientas aplicables al área de trabajo y cargo.

Área de Salud: Para estar al día con nuevas normas y actualización de prácticas médicas.

Área de Manufactura y procesos productivos: para mejorar y conocer nuevos procesos productivos y técnicas prácticas.

Finanzas: Para adaptarse a normativas cambiantes en el sector financiero, así como regulaciones vigentes a fin de la organización.

MODALIDAD DE LAS CAPACITACIONES

- Talleres: Los talleres implican la participación activa del grupo o equipo de trabajo.
- Dirigida por un instructor o facilitador: Esta capacitación tipo conferencia, pueden ser a través de programas de manera presencial o en línea.
- Individual o personalizada: Esta se puede realizar aprovechando el conocimiento del personal del CRC, con ello se pueden ayudar a aquellos que necesitan diversos niveles de apoyo.
- En el lugar de trabajo: Una parte importante de la formación se realiza de manera natural en el trabajo, pero también puedes planificar que los miembros del equipo aprendan habilidades específicas mientras trabajan.
- E-Learning: A diferencia de la capacitación en línea.

- a dirigida por un instructor, el eLearning es cuando los miembros del equipo avanzan a través de un conjunto de cursos de capacitación en línea que, por lo general, constan de videos, cuestionarios y lecturas.
- Tutoría: Una manera única de aprender para los miembros del equipo es al contar con un mentor u otro profesional con experiencia, que sirva de apoyo para el crecimiento profesional.

Con la entrada en vigencia de la nueva ley del Instituto Nacional de Capacitación y formación el cual está a cargo del ahora Instituto Nacional de Capacitación y formación –INCAF, con el cual se debe aprovechar para hacer uso de este beneficio.

LISTADO DE CATEGORÍA Y ÁREAS ESPCEIFICAS DE CAPACITACIÓN

No.	CATEGORÍAS	DIRIGIDO
1	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Todo el personal
2	GESTIÓN EMPRESARIAL	Gerencia y Presidencia
3	RECURSOS HUMANOS	Gerencia y Presidencia
4	SERVICIO AL CLIENTE	Todo el personal
5	BODEGA Y LOGÍSTICA	Contador
6	USO DE OFFICE	Asistentes administrativos
7	HABILIDADES INTERPERSONALES	Todo el personal
8	PROCESOS PRODUCTIVOS	Líderes
11	PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Lideres
13	ADMINISTRACION DE PAGINA WEB	Comunicaciones
14	USO DE CORREOS Y REDES SOCIALES	Comunicaciones y personal administrativo.
15	LIDERAZGO	Todo el personal
16	OTROS IDIOMAS	Todo el personal

ALGUNOS PROVEEDORES: (CAMARASAL), la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), ITCA, FEPADE.

7. COSTO

EVENTO:		FECHA:		
ITEM	CANTIDAD	MONTO	FINANCIAMIENTO (PROPIO)	FINANCIAMIENTO (EXTERNO)
FACILITADOR	1	\$	\$	\$150.00
LOCAL	1	\$	\$	\$
MATERIAL	*	\$	\$50.00	\$
DIDACTICOY DE APOYO				
CANTIDAD DE PERSONAS	11	\$	\$	\$
ALIMENTACIÓN	12	\$	\$100.00	\$100.00
TOTAL			\$150.00	\$250.00

Fuente: Elaboración Propia

***DETALLAR LISTADO DE ACUERDO AL TEMA DE LA CAPACITACION O TALLER**

ANEXO 6: ESTADOS FINANCIEROS.

COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
CONSOLIDADO CON - FORTALECIMIENTO, CLINICA LA MORA, CREDITO Y RADIO SUCHITLAN
EXPRESADO EN USD (\$) DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

ACTIVO	PASIVO	30,000.64
ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	CUENTA Y DOCUMENTOS POR PAGAR	25,649.11
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	PROVISIONES Y RETENCIONES	2,227.18
INVENTARIOS	DEBITO FISCAL - IVA	42.97
PAGO A CUENTA ISR	DONACIONES RESTRINGIDAS	<u>2,081.38</u>
ACTIVO NO CIRCULANTE	PATRIMONIO	738,707.69
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	FONDO PATRIMONIAL	820,764.80
	DONACIONES	19,200.00
	EXCEDENTES	37,999.03
	DEFICIT ACUMULADO	<u>- 139,256.14</u>
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u><u>768,708.33</u></u>

EDGARDO VLADIMIR MOLINA PEREZ
PRESIDENTE

DINORA ERCILIA BARRERA
TESORERA

JOSE SALVADOR ARTIGA ENRIQUEZ
PRESIDENTE DE JUNTA DE VIGILANCIA



CONTADOR
MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
INSCRIPCION No. 223
C/PCPA
REPUBLICA DE EL SALVADOR
CONTADOR GENERAL



HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
AUDITOR EXTERNO

AUDITOR-HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
INSCRIPCION
No. 4096
C/PCPA
REPUBLICA DE EL SALVADOR

C R C						
COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO						
ANEXO AL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023						
EXPRESADO EN USD (\$) DOLARES DE LOS EE. UU. DE AMERICA						
ACTIVO	CONTABILIDAD FORTALECIMIENTO	CONTABILIDAD CREDITO	CONTABILIDAD RADIO	CONTABILIDAD CLINICA	COCODA	RESUMEN CUENTA
ACTIVO CIRCULANTE						
BANCOS	\$ 17,242.40	\$ 1,576.18	\$ 220.20	\$ 6,184.47	\$ 2,154.02	\$ 27,377.27
BANCOS A PLAZO	\$ 25,000.00					\$ 25,000.00
CAJA GENERAL	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00
CAJA CHIA	\$ 67.20	\$ 41.52	\$ 45.86	\$ 12.58	\$ 47.86	\$ 215.02
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ -	\$ 25,233.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,233.33
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,456.00	\$ -	\$ 3,456.00
PAGO A CUENTA - ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 144.35	\$ -	\$ 144.35
SUMAS ACTIVO CIRCULANTE	\$ 42,559.60	\$ 26,851.03	\$ 266.06	\$ 9,797.40	\$ 2,201.88	\$ 81,675.97
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	\$ 674,285.67	\$ -	\$ 9,441.88	\$ 2,222.26	\$ -	\$ 685,949.81
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 145.46	\$ 937.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,082.55
SUMAS ACTIVO NO CIRCULANTES	\$ 674,431.13	\$ 937.09	\$ 9,441.88	\$ 2,222.26	\$ -	\$ 687,032.36
TOTAL ACTIVO	\$ 716,990.73	\$ 27,788.12	\$ 9,707.94	\$ 12,019.66	\$ 2,201.88	\$ 768,708.33
PASIVO CIRCULANTE						
CUENTA Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 24,550.38	\$ 865.16	\$ 233.57	\$ -	\$ 25,649.11
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 1,654.12	\$ -	\$ -	\$ 452.56	\$ 120.50	\$ 2,227.18
DEBITO FISCAL - IVA	\$ -	\$ -	\$ 2.30	\$ 40.67	\$ -	\$ 42.97
DONACIONES RESTRINGIDAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,081.38	\$ 2,081.38
SUMAS PASIVO CIRCULANTE	\$ 1,654.12	\$ 24,550.38	\$ 867.46	\$ 726.80	\$ 2,201.88	\$ 30,000.64
PATRIMONIO						
FONDO PATRIMONIAL	\$ 812,348.54	\$ 496.03	\$ 7,920.23	\$ -	\$ -	\$ 820,764.80
EXCEDENTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 26,670.64	\$ 1,102.27	\$ -	\$ 10,277.66	\$ -	\$ 38,050.57
DONACIONES	\$ 19,200.00					\$ 19,200.00
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	-\$ 1,925.20	\$ -	\$ 858.46	\$ 1,015.20	\$ -	-\$ 51.54
DEFICIT ACUMULADO	-\$ 140,957.37	\$ 1,639.44	\$ 61.79	\$ -	\$ -	-\$ 139,256.14
SUMAS PATRIMONIO	\$ 715,336.61	\$ 3,237.74	\$ 8,840.48	\$ 11,292.86	\$ -	\$ 738,707.69
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 716,990.73	\$ 27,788.12	\$ 9,707.94	\$ 12,019.66	\$ 2,201.88	\$ 768,708.33

**COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE
SUCHITOTO**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 Y 2022

CIFRAS EXPRESADAS EN USD (\$) DOLARES DE LOS EE. UU. DE AMERICA

CUENTAS PATRIMONIALES POR PROYECTOS	SALDO AL 31/12/2022	AJUSTES POR MOVIMIENTOS		SALDO AL 31/12/2023
		AUMENTOS	DISMINUCIONES	
PROYECTO SALUD	21,687.35	2,811.31	-	24,498.66
FONDO PATRIMONIAL	7,079.01			7,079.01
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ACUMULADOS	34,085.45	2,811.31		36,896.76
DEFICIT ACUMULADOS	- 19,477.11	-		- 19,477.11
PROYETO FORTALECIMIENTO	673,061.81	19,264.64	-	692,326.45
FONDO PATRIMONIAL	20,439.25	496.03		20,935.28
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ACUMULADOS	793,579.93	18,768.61		812,348.54
DEFICIT ACUMULADO	- 140,957.37	-		- 140,957.37
PROYECTO RADIO	12,407.54	7,920.23	43.49	20,284.28
FONDO PATRIMONIAL	-	7,920.23		7,920.23
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ACUMULADOS	17,819.45	-		17,819.45
DEFICIT ACUMULADO	- 5,411.91	-	43.49	- 5,455.40
PROYECTO ACAPRODUSCA	-	-	-	-
FONDO PATRIMONIAL	-			-
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ACUMULADOS	-			-
DEFICIT ACUMULADO	-			-
PROYECTO CREDITOS DESARROLLO INTEGRAL	1,598.30	-	-	1,598.30
FONDO PATRIMONIAL	-			-
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ACUMULADOS	1,598.30	-		1,598.30
DEFICIT ACUMULADO	-			-
TOTAL PATRIMONIO	708,755.00	29,996.18	43.49	738,707.69

EDGARDO VLADIMIR MOLINA PEREZ
PRESIDENTE

DINORA ERCILIA BARRERA
TESORERA

JOSE SALVADOR ARTIGA ENRIQUEZ
PRESIDENTE DE JUNTA DE VIGILANCIA



MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
CONTADOR GENERAL

CONTADOR
MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
INSCRIPCIÓN No. 223
CVPC
REPUBLICA DE EL SALVADOR



HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
AUDITOR EXTERNO

AUDITOR-HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
INSCRIPCIÓN
No. 4096
CVPCPA
REPUBLICA DE EL SALVADOR

C R C

COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023

CIFRAS EXPRESADAS EN USD (\$) DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

INGRESOS ORDINARIOS		37,885.75
RADIO	1,119.79	
CREDITO	1,639.44	
SALUD	28,736.52	
FORTALECIMIENTO	6,390.00	
EGRESOS ORDINARIOS		76,411.16
COSTO DE VENTAS	6,154.52	
GASTOS DE ADMINISTRACION	38,312.84	
GASTOS POR EJECUCION DE PROGRAMAS	31,943.80	
DEFICIT DE OPERACIONES		-38,525.41
OTROS INGRESOS		39,316.64
DONACIONES LOCALES	39,316.64	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		791.23

EDGARDO VLADIMIR MOLINA PEREZ
PRESIDENTE

DINORA ERCILIA BARRERA
TESORERA

JOSE SALVADOR ARTIGA ENRIQUEZ
PRESIDENTE DE JUNTA DE VIGILANCIA


CONTADOR
MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
INSCRIPCION No. 223
CVPCPA
REPUBLICA DE EL SALVADOR
MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
CONTADOR GENERAL


AUDITOR HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
INSCRIPCION
No. 4096
CVPCPA
REPÚBLICA DE
- EL SALVADOR -
HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
AUDITOR EXTERNO

C R C
COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DE COMUNIDADES DE SUCHITOTO
RESUMEN DE INGRESOS PERCIBIDOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
CIFRAS EXPRESADAS EN USD (\$) DOLARES DE LOS EE. UU. DE AMERICA

CONCEPTO	FORTALECIMIENTO	CREDITO	RADIO	SALUD
INGRESOS	\$ 6,390.00	\$ 1,639.44	\$ 1,119.79	\$ 28,736.52
INGRESOS POR RADIO COMUNICACIÓN	\$ -	\$ -	\$ 1,119.79	
INGRESOS POR SERVICIOS DE SALUD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,736.52
INGRESO POR PROGRAMA CREDITOS	\$ -	\$ 1,639.44	\$ -	\$ -
INGRESOS INSTITUCIONALES	\$ 6,390.00	\$ -		\$ -
DONACIONES	\$ 29,997.64	\$ -	\$ -	\$ 9,319.00
DONACIONES LOCALES	\$ 29,997.64	\$ -	\$ -	\$ 9,319.00
 INGRESOS ANUALES	 \$ 36,387.64	 \$ 1,639.44	 \$ 1,119.79	 \$ 38,055.52
 EGRESOS	 \$ 38,312.84	 \$ -	 \$ 1,058.00	 \$ 37,040.32
COSTOS DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,154.52
EGRESOS POR ADMINISTRACION	\$ 38,312.84	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS POR EJECUSION DE PROGRAMAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,885.80
EGRESOS POR EJECUSION DE PROYECTOS	\$ -	\$ -	\$ 1,058.00	\$ -
 EXCEDENTE DEL EJERCICIO	 -\$ 1,925.20	 \$ 1,639.44	 \$ 61.79	 \$ 1,015.20

CRC
COMITÉ DE RECONSTRUCCION Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LAS
COMUNIDADES DE SUCHITOTO (CRC)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2023 Y 2022

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

CONCEPTOS	2023
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTES DE OPERACIONES	
UTILIDAD Y/O (PERDIDA) NETA	791.23
DEPRECIACION	- 5,357.20
CUENTAS POR COBRAR	19,557.06
INVENTARIOS	-1,962.36
CUENTAS POR PAGAR	- 8,424.85
IMPUESTOS POR PAGAR	2,205.00
FLUJO NETO DE EFECTIVO POR OPERACIONES	6,808.88
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTES DE FINANCIAMIENTOS	
DONACIONES POR LIQUIDAR	- 45,862.76
AUMENTO DEL PATRIMONIO	- 38,132.09
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTES DE FINANCIAMIENTOS	- 83,994.85
DISMINUCION NETA DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	- 77,185.97
DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO	130,028.26
DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO AL FINAL 31/12/2021	52,842.29

EDGARDO VLADIMIR MOLINA PEREZ
PRESIDENTE

DINORA ERCILIA BARRERA
TESORERA

JOSE SALVADOR ARTIGA ENRIQUEZ
PRESIDENTE DE JUNTA DE VIGILANCIA



MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
CONTADOR GENERAL

CONTADOR
 MARIA LIDUVINA VIDES AGUIRRE
 INSCRIPCIÓN No. 223
 CVPCPA
 REPUBLICA DE EL SALVADOR



HUGO ARMANDO MARTINEZ QUINTANILLA
AUDITOR EXTERNO

INSCRIPCIÓN
 No. 4096
 CVPCPA
 REPUBLICA DE
 EL SALVADOR