



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TESIS**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL “CENTRO DEL  
MUCHACHO TRABAJADOR DE LA CIUDAD DE QUITO” (CMT)**

**AUTORA**

**ESPAÑA BEATRIZ CUENCA ACARO**

**DIRECTORA**

**DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA**

**QUITO – ECUADOR**

**2014**

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora España Beatriz Cuenca Acaro.

**Certifico**

-----

**Dra. Lucy Rosero Peña**

Directora de Tesis

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza  
la autora.

-----  
España Beatriz Cuenca Acaro  
C.C. No. 1711870202

## DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional durante todos estos años de preparación y estudio.

Y en especial al ser más maravilloso que con su legado de dedicación y perseverancia, vive y vivirá para siempre en mi vida.

EDUARDO HERRERA.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar la carrera.

A toda mi familia; hermanos, sobrinos(as) cuñados(as), de manera muy especial a mis padres que supieron comprenderme y apoyarme cuando necesite.

Al Centro del Muchacho Trabajador, y en especial al Padre John Halligan, Madre Miguel Conway, Sra. Susana Yépez Miño por su valiosa ayuda

A todos los profesores de la carrera, puesto que gracias a sus sabios conocimientos formaron en mi un criterio apropiado acerca del maravilloso mundo de la ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Y de manera especial a la Dra. Lucy Rosero Peña Directora de Tesis por su apoyo incondicional.

## **PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo central la elaboración de un **Plan Estratégico para el “Centro del Muchacho Trabajador de la ciudad de Quito” (CTM)** como instrumento de gestión administrativa para marcar la diferencia en el desempeño de la organización, ya que su aplicación permite mejorar éste desempeño, tomando como base la información y datos disponibles en la entidad, así como, levantando otros, de acuerdo a las necesidades propias de la investigación.

La disponibilidad y cumplimiento del Plan Estratégico facilitará al CMT su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y su reaccionar eficaz a las incertidumbres del ambiente, logrando una interrelación positiva entre la planeación y el desempeño.

Otro beneficio que presenta la aplicación de éste instrumento gerencial se relaciona con la definición de estrategias apropiadas para la toma de decisiones oportunas en sus diferentes operaciones diversificadas: Alimentación, Educación Técnica en: Belleza, Corte y Confección, Panadería, Carpintería, entre otros; y Servicio Médico gratuito.

Para el logro del objetivo antes citado, se considera conveniente partir de la justificación e importancia de la presencia del Centro del Muchacho Trabajador – CMT- en la ciudad de Quito, como “Una familia de familias”, **como un agente innovador de cambio social**, que contribuye a reducir el desempleo, factor determinante de la pobreza, mismo que se basa en el ingreso de los niños

trabajadores con todos los miembros de su grupo familiar (ambos sexos y de toda edad) para compartir los beneficios del CMT y se capaciten para desempeñar un oficio; así como, **conductor de los valores**, mediante el cambio de actitudes y comportamiento a través de programas de información y ayuda, al alrededor de diez áreas importantes de la vida: lealtad, formación personal, familia, religión instrucción, economía, trabajo, recreo, salud y vivienda.

Luego de lo expuesto, es importante conocer los aportes financieros para su funcionamiento, basados en las aportaciones diarias de sus integrantes, la autogestión, donativos internacionales y locales y convenios de cooperación, sorteos, rifas, actos sociales organizados en su beneficio, para así lograr su finalidad principal centrada en que las familias de los niños trabajadores permanezcan unidas en su compromiso cristiano, tengan acceso a educación y servicios básicos de calidad y se conviertan en agentes de cambio en la construcción de una sociedad justa y solidaria que promueva la participación equitativa y el respeto a los derechos fundamentales.

En éste punto además se resaltan los beneficios de los egresados del CTM para acceder a créditos en condiciones favorables, asistencia técnica y seguimiento que permitan conformar sus microempresas.

Finalmente, en ésta presentación se da a conocer los talleres de producción con los que cuenta el CMT, mismos que ofrecen a los estudiantes un espacio para observar cómo la capacitación técnica más la calidad en el trabajo son la base de la inversión en: carpintería, metalmecánica, juguetes de madera, confecciones y negocios y servicios a pequeña escala; sala de belleza, panadería.

Concluida la presentación del CMT se desarrolla el Plan estratégico en referencia cumpliendo las siguientes tareas o etapas:

Para facilitar la planeación objeto del estudio, se realiza previamente el diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa, para luego establecer y explicar las cinco tareas básicas del plan, seguido de información específica de acuerdo al tema central de la investigación, esto es:

1. Desarrollo de una Visión Estratégica y una Misión de Negocio del Centro del Muchacho Trabajador.
2. Determinación de los Objetivos Financieros y Estratégicos del CMT.
3. Creación de una Estrategia de Negocio del CMT para lograr los objetivos.
4. Procedimiento sugerido para poner en práctica y ejecutar la estratégica.

Por lo expuesto, el Plan Estratégico en referencia que se desarrollará a continuación toma como base principios de Administración Estratégica, así como, aplicará procesos, herramientas, técnicas y fundamentalmente estrategias aplicables a la razón del CMT.

-----



## INDICE DE CONTENIDO

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR DE LA CIUDAD DE QUITO (CMT).

#### PAGINAS PRELIMINARES:

CERTIFICACIONES

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN SINTETICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### **CAPITULO I      PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. 1	PROBLEMA CENTRAL	14
1.1. 2	PROBLEMA COMPLEMENTARIO.	15
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.2.1	ENUNCIAR EL PROBLEMA	15
1.2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.3	PRONÓSTICO	16
1.3.	OBJETIVOS	
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
1.4.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
1.4.1	JUSTIFICACIÓN	17
1.4.2	DELIMITACIÓN	19
1.4.3	HIPOTESIS	19
1.5	VARIABLES	
1.5.1	VARIABLE INDEPENDIENTE	20

1.5.2	VARIABLE DEPENDIENTE	20
1.6	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION	20
1.6.1	METODO HISTORICO LOGICO	20
1.6.2	METODO INDUCTIVO DEDUCTIVO	20
1.6.3	TECNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA	21
1.7.	MARCO REFERENCIAL	
1.7.1	MARCO TEÓRICO	21
1.7.2	MARCO CONCEPTUAL	28
<b>II</b>	<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	
2.1	INFORMACIÓN GENERAL	
2.1.1	DENOMINACIÓN, CONSTITUCIÓN, SEDE	33
2.1.2	OBJETIVOS	35
2.1.2.1	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL C.M.T.	35
2.2	APORTACIONES	43
2.3	FINALIDAD	44
2.4	CAPACIDAD	45
2.5	SERVICIO	45
2.5.1	EDUCACIÓN	45
2.5.2	SALUD	47
2.5.3	ALIMENTACIÓN	47
2.5.4	FORMACIÓN DE VALORES	48
2.5.5	CREDITO PARA MICROEMPRESAS	49
2.5.6	TALLERES DE PRODUCCIÓN	49
2.6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CMT. (FODA)	
2.6.1	ANÁLISIS INTERNO	
2.6.1	FORTALEZAS	50

2.6.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
2.6.1.2 IMAGEN - NOMBRE C.M.T	52
2.6.1.3 RECONOCIMIENTO LEGAL	53
2.6.1.4 INFRAESTRUCTURA	53
2.6.1.5 UBICACIÓN GEOGRAFICA	53
2.6.1.6 RECURSO HUMANO	54
2.6.1.7 OBJETIVO BIEN DEFINIDO	55
2.6.1.8 MATERIAL DIDACTICO NECESARIO Y ADECUADO	55
2.6.1.9 BASE ESPIRITUAL FUERTE	55
2.6.1.10 PRESENCIA DEL C.M.T EN LOS BARRIOS URBANO – MARGINAES	56
2.6.1.11 PROGRAMA DE VOLUNTARIADO	56
2.6.2 DEBILIDADES	57
2.6.2.1 FALTA DE FINANCIAMIENTO ESTABLE	57
2.6.2.2 FALTA DE PROMOCION – DIFUSION DE LA OBRA DEL C.M.T	57
2.6.2.3 NO ES CLARO EL ROL DE LOS NEGOCIOS	57
2.6.2.4 FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	58
2.6.2.5 FALTA DE PERSONAL SUFICIENTE QUE COLABORE EN EL CMT	58
2.6.3 ANALISIS EXTERNO – OPORTUNIDADES	
2.6.3.1 ALIANZAS NACIONALES E INTERNACIONALES	59
2.6.3.2 RESPALDO A LA OBRA DEL C.M.T. DE LAS CMUNIDADES RELIGOSAS DE LOS JESUITAS Y LAS MADRES BIENAVENTURADAS DE LA VIRGEN MARÍA.	60
2.6.3.3 INCREMENTO DE BIENECHORES, VOLUNTARIADO Y OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	61

2.6.3.4	APROVECHAR LA APERTURA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	
2.6.3.5	PARTICIPACION DEL SECTOR EMPRESARIAL	61
2.6.4	AMENAZAS	
2.6.4.1	FACTOR ECONÓMICO	62
2.6.4.2	FACTOR POLÍTICO	62
2.6.4.3	FACTOR SOCIAL	63
2.6.4.4	INFLACIÓN	71
2.6.4.5	OPINIÓN PÚBLICA	74
2.6.4.6	FACTOR LEGAL	75
2.7	MATRIZ DE ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CMT. (FODA)	76
	CRUCE DEL FODA DEL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR	
2.7.1	EN QUÉ MEDIDA ESTA FORTALEZA PERMITE APROVECHAR ESTA OPORTUNIDAD	77
2.7.2	EN QUÉ MEDIDA ESTA FORTALEZA PERMITE NEUTRALIZAR ESTA AMENAZA	78
2.7.3	EN QUÉ MEDIDA SE DEBE SUPERAR ESTA DEBILIDAD PARA APROVECHAR ESTA OPORTUNIDAD	79
2.7.4	EN QUÉ MEDIDA DEBO SUPERAR ESTA DEBILIDAD PARA NEUTRALIZAR ESTA AMENAZA	80
2.7.5	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)	81
<b>III</b>	<b>INDUCCIÓN Y PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	
3.1.2	DEFINICIONES	85
3.1.3	POR QUE HACER PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	89
3.1.4	LAS CINCO TAREAS BÁSICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	92

QUÉ SON LAS FUERZAS (FORTALEZAS)	92
QUÉ SON LAS DEBILIDADES	92
QUÉ SON LAS OPORTUNIDADES	92
QUÉ SON LAS AMENAZAS	93
DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y UNA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	93
QUÉ ES LA MISIÓN	93
QUÉ ES LA VISIÓN ESTRATEGICA	93
DETERMINAR OBJETIVOS	94
QUÉ SON LOS OBJETIVOS	94
CREAR UNA ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	96
QUÉ ES UNA ESTRATEGIA	97
PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA PONER EN PRÁCTICA Y EJECUTAR LA ESTRATEGIA	100
EVALUAR EL DESEMPEÑO E INICIAR AJUSTES CORRECTIVOS	105
FASE DE IMPLEMENTACIÓN	
105 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES	106
<b>IV CONCLUSIONES Y RECOMDACIONES.</b>	
4.1 CONCLUSIONES	107
4.2 RECOMENDACIONES	108
GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS	111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	114.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.- TITULO**

#### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR DE LA CIUDAD DE QUITO (CMT)**

##### **1.1.1 PROBLEMA CENTRAL**

Uno de los responsables del desarrollo de la sociedad en el sentido de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y reducir el índice de niños en la calle es el Gobierno Nacional, a través de las diferentes Instituciones del Estado relacionadas con éste tema; no obstante, por la crisis por la que atraviesa el país es muy difícil canalizar la ayuda directa para éste fin, por lo que instituciones de beneficencia como las Fundaciones se hacen presentes para colaborar en éstas acciones; siendo de vital importancia contribuir al desarrollo de este tipo de instituciones que aportan al mejoramiento de este problema.

La familia es el componente esencial del Centro del Muchacho Trabajador, por lo que se busca fortalecer la unión, el respaldo mutuo y la solidaridad dentro de cada familia y de la comunidad.

La carencia de un modelo organizacional, eficiente y en base a una planificación estratégica, son problemas de mucha importancia y decisivo para que el Centro

del Muchacho Trabajador pueda prestar un servicio de calidad a las familias y sus miembros que lo integran.

### **1.1.2. PROBLEMA COMPLEMENTARIO**

Las diferentes Instituciones que existen en el país orientadas a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos no cuentan con el apoyo necesario e indispensable del gobierno, razón por la cual se han visto involucradas en buscar autofinanciamiento a través de la creación de negocios para financiar de cierta manera sus recursos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 ENUNCIAR EL PROBLEMA**

EL Centro del Muchacho Trabajador es una Organización Social de la Compañía de Jesús, que alberga alrededor de 400 familias (2.000 personas)<sup>1</sup> diariamente, en donde ofrece: Educación, Salud, Alimentación, Formación de valores, Crédito Microempresarial.

En lo que respecta a Niveles de Educación brinda: Centro Infantil, Educación Primaria, Educación Técnica en siete carreras relacionadas con las siguientes especialidades: Belleza y Cosmetología, Corte y Confección, Panadería, Carpintería, Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial, y Plomería.

---

<sup>1</sup> Metodología del Centro del Muchacho Trabajador 2013

El no diseñar e implantar un proceso de Planificación Estratégica entorpecería las operaciones en toda la Institución, lo cual acarrearía una baja eficiencia, un desperdicio de los recursos, pérdida de clientes e inclusive el cierre definitivo de la Institución.

Por lo contrario se ha demostrado en muchos casos que la realización de un Plan Estratégico reduce los riesgos de las amenazas y debilidades de una empresa.

### **1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para la formulación de problema se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿La ciudad de Quito conoce de los servicios que ofrece el Centro del Muchacho Trabajador?
- ¿En el Sector Norte de la ciudad de Quito conocen los beneficios al pertenecer al Centro del Muchacho Trabajador?
- ¿La persona responsable de la Administración del Centro cumple con los requerimientos para el cargo (conocimientos, habilidades, experiencia)?
- ¿Qué decisiones han tomado los responsables del Centro del Muchacho Trabajador frente a los problemas que se generan por la falta de un Plan Estratégico?



### **1.2.3. PRONÓSTICO**

Si la sociedad sigue sin dar la importancia y el apoyo a las Instituciones de Servicio Social, entonces los índices de desempleo, inseguridad en el país se incrementarían.

Si persiste la situación actual de los negocios del Centro del Muchacho Trabajador, las condiciones de la Institución experimentarían un decrecimiento del volumen de clientes potenciales, lo cual incidiría drásticamente en la vigencia de los negocios, pronóstico fundamentado al no ofertar un servicio innovador.

### **1.3. OBJETIVOS:**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico del Centro del Muchacho Trabajador de la ciudad de Quito, ubicado en el sector de Cotocollao cuyas actividades están dirigidas u orientadas al Servicio Social.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Evaluar el estado actual de la Institución.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas de la empresa.
- Diseñar los objetivos del Centro del Muchacho Trabajador.
- Diseñar la estructura orgánica de la entidad.

- Planificar estratégicamente a corto y mediano plazo para tomar decisiones.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.4.1 JUSTIFICACIÓN**

Tomando en consideración la importancia que hoy reviste el tema del Servicio Social como aporte para mejorar la calidad de vida del sector más vulnerable de la sociedad (la niñez), ofreciendo programas de educación técnica para que aprendan una profesión y en donde el financiamiento es un grave problema de estas instituciones, el Centro del Muchacho Trabajador, una Familia de Familias, asume éste desafío.

La base del accionar de ésta institución es la gestión, el desarrollo y fortalecimiento de valores, mediante el cambio de actitudes y comportamientos a través de programas de formación para los niños trabajadores que ingresan al programa con todos los miembros de su grupo familiar. Esta característica hace del Centro del Muchacho Trabajador un agente innovador de cambio social.

En éste contexto, la fortaleza de una sociedad depende del bienestar de todos los miembros de la familia. Las personas de ambos sexos y de toda edad en las familias de un niño trabajador, comparten los beneficios del Centro del Muchacho Trabajador y se capacitan para desempeñar un oficio. Así contribuyen a eliminar el desempleo que es uno de los factores determinantes de la pobreza.

La tarea del Centro del Muchacho Trabajador sería imposible sin la colaboración desinteresada de muchas personas, de empresas con un generoso sentido de responsabilidad social y de convenios de cooperación nacional e internacional.

Tal es así que el financiamiento del CMT, está conformado por convenios y proyectos con organismos nacionales e internacionales (35%), donantes particulares (45%). Al momento la autogestión de recursos llega a cubrir del 15 al 20% del presupuesto<sup>2</sup>.

Es por eso que este tema de Investigación (estudio) tiene repercusión práctica sobre la actividad de administración del Centro del Muchacho Trabajador, aportando información valiosa que servirá como material de reflexión y acción del quehacer de los responsables de los negocios del Centro del Muchacho Trabajador, generando estrategias tendientes a promover la innovación y creatividad para mejorar la rentabilidad en los procesos de los productos y servicios que ofrece el Centro del Muchacho Trabajador.

#### **1.4.2 DELIMITACIÓN**

El presente estudio se dirige a la administración del Centro del Muchacho Trabajador del sector de Cotacollao, cuyas actividades están dirigidas u orientadas al Servicio Social.

---

<sup>2</sup> [www.centromuchachotrabajador.org](http://www.centromuchachotrabajador.org).  
Directora de Desarrollo del C.M.T. 2013.

### **1.4.3 HIPOTESIS.**

La elaboración de un Plan Estratégico en el Centro del Muchacho Trabajador de Cotocollao marcará las pautas para el logro de un crecimiento sostenido de la calidad de los servicios entregados.

## **1.5 VARIABLES:**

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Diseño del Plan Estratégico para el Centro del Muchacho Trabajador.

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Pautas para el incremento de la calidad de los servicios que ofrece el Centro del Muchacho Trabajador de Cotocollao a la sociedad.

## **1.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:**

### **1.6.1 MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO**

La investigación histórica indaga los objetivos, los sucesos y los acontecimientos en su proceso de nacimiento, desarrollo y muerte; en relación con las condiciones históricas concretas que los ha engendrado.

En el tema de investigación, este método se aplica con la información histórica encontrada en información documental.

### **1.6.2 METODO INDUCTIVO DEDUCTIVO**

La inducción es el proceso que va de lo particular a lo general, o también de los hechos a las leyes, en cambio la deducción es un proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir del consecuencias particulares.

### **1.6.3 TECNICA DE OBSERVACION DIRECTA**

La observación directa es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla; sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

## **1.7 MARCO REFERENCIAL:**

### **1.7.1 MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar el trabajo de tesis, a continuación se presentan - las principales ideas que hoy existentes sobre el tema y temas relacionados, partiendo la exposición de proposiciones generales a particulares relacionadas con el objetivo central de la investigación.

### **1.7.1.1 Administración como unidad social**

Tomando en cuenta que uno de los fines del estudio es lograr un mejoramiento sustantivo en la gestión administrativa del Centro, es necesario puntualizar que la Administración es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos, trabajando en equipo, cumplan eficazmente los objetivos específicos.

Así la ciencia comprende conceptos claros, teóricos y otros conocimientos desarrollados a partir de hipótesis, experimentos y análisis.

### **1.7.1.2 El Proceso Administrativo.**

En la administración de una empresa se requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denominan colectivamente como las funciones de la administración.

Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas por los gerentes profesionales.

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MUNCH, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo Pearson Educación, México 2010.

## ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



4

**Fuente:** Administración. Gestión Organizacional, enfoque y proceso Administrativo.

- **Planeación.-** Es cuando se determina los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretende obtener y las estrategias para lograr minimizar riesgos.
- **Organización.-** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración.-** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
- **Dirección.-** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los resultados, y el ejercicio del liderazgo.

<sup>4</sup> MUNCH, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo Pearson Educación, México 2010.

- **Control.-** Es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

### **1.7.1.3 La Planificación como la primera función del Proceso Administrativo.**

Siendo la Planificación la primera función del Proceso Administrativo, es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo. Comprende:

- a) Establecer los objetivos de la empresa,
- b) Desarrollar premisas acerca de medio ambiente en el cual han de cumplirse,
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y
- e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.<sup>5</sup>

### **1.7.1.4 Elementos fundamentales de la Planificación**

Los elementos que a continuación se menciona forman parte de una planificación.

---

<sup>5</sup> WELSCH, Glenn A. y Cols. Presupuestos, Planificación y Control Pearson Educación, México 2005.



- **Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- **Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- **Objetivo estratégico.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan, en forma en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MUNICH, Lourdes, Administración, Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Pearson Educación, México 2010

### **1.7.1.5 Importancia de la Planificación Institucional.**

A través de la planificación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planificación se responde a las preguntas:

- ✓ ¿Qué queremos?,
- ✓ ¿Quiénes somos?,
- ✓ ¿Hacia dónde nos dirigimos?

De esta forma con la planeación se promueve la eficiencia, se optimiza recursos se reduce costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planificación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecuencia.

- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.<sup>7</sup>

#### 1.7.1.6 Tipos de Planificación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

**Estratégica.-** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

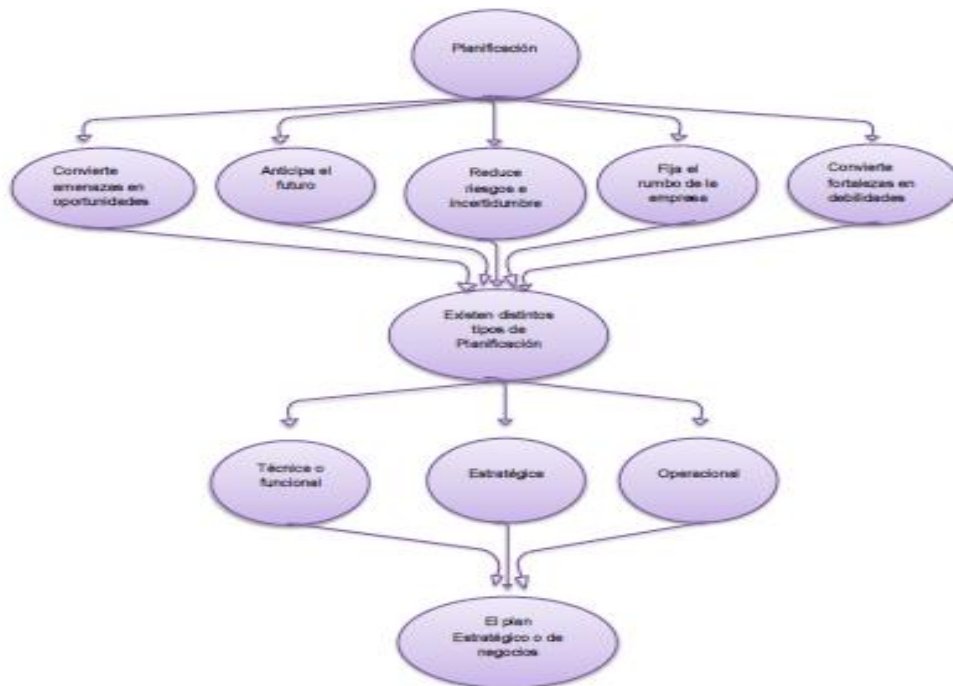
**Táctica o funcional.-** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Operativa.-** se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

---

<sup>7</sup> MUNICH, Lourdes. Administración gestión organizacional y proceso administrativo, PEARSON EDUCACIÓN México 2010.

## MAPA CONCEPTUAL



**Fuente:** Administración Gestión Organizacional y proceso Administrativo.  
**Autora:** Beatriz Cuenca A.

### 1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

En este acápite se desglosa los términos técnicos relacionados con el tema de investigación.

- **Administración:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una empresa.
- **Amenazas:** Tendencias negativas en los factores del ambiente externo.
- **Análisis FODA:** Examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

- **Competitividad:** Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
  
- **Debilidades:** Actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.
  
- **Diagnóstico:** Es el procedimiento con el que se identifica el estado del problema.
  
- **Estrategia:** Es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. La estrategia real de una empresa es una parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes del entorno.
  
- **Formulación de la estrategia:** Es la determinación de la dirección, la misión, los objetivos y la estrategia organizacional. El producto final de la formulación de una estrategia es el Plan Estratégico.
  
- **Fortalezas y Debilidades:** Las fortalezas de recursos de una empresa representan activos competitivos. Las debilidades, son pasivos competitivos.
  
- **Gestión:** Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen.

- **Misión de la organización:** Es la respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes? Es la configuración actual del negocio.
- **Objetivos:** Son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización, y representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo específico.
- **Oportunidades:** Tendencias positivas en los factores del ambiente externo.
- **Planeación Estratégica:** Tipo básico de planificación por el cual la empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzarlos.
- **Planeación Estratégica:** Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.
- **Plan Estratégico:** Exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia a seguir.
- **Puesta en práctica de la estrategia:** Son las actividades asociadas con el establecimiento de la estrategia elegida, la supervisión de su búsqueda y el logro de los resultados que son el objetivo.

- **Recursos:** Es todo lo que tenemos para realizar con facilidad nuestra labor.
  
- **Tácticas:** Método a usar para mejorar nuestra actividad.
  
- **Visión estratégica:** Es el mapa de rutas del futuro de una empresa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. En resumen es pensar de una manera creativa ¿cómo preparar a la empresa para el futuro?
  
- **Estrategia de renovación.-** Destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño.
  
- **Estrategia de crecimiento.-** Significa incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto incluye medidas populares como mayores ingresos en las ventas, más empleados y mayor participación en el mercado.

El crecimiento puede lograrse mediante la expansión directa, una fusión, la adquisición de empresas similares o la diversificación.

- **Estrategia de atrincheramiento.-** Estrategia de renovación de corto plazo.
  
- **Estrategia de ajuste.-** Estrategia de renovación para situaciones en las que los problemas de desempeño de la organización son más graves.

- **Estrategia de estabilidad.** - Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Ejemplos de esta estrategia son seguir sirviendo a los mismos clientes al ofrecerles el mismo producto servicio, mantener la porción de mercado y mantener la marca anterior de utilidades sobre inversión de la organización.
- **Estrategia de liderazgo de costos.**- Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menos costos de la industria.
- **Estrategia de diferenciación.**- Estrategia empresarial en la que la organización ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.
- **Estrategia de atolladero.**- Situación en la que la organización no ha logrado establecer una ventaja competitiva de costo ni de diferenciación.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 INFORMACIÓN GENERAL**

##### **2.1.1 DENOMINACIÓN, CONSTITUCIÓN, SEDE**

El Centro del Muchacho Trabajador – Una familia de Familias - que en adelante se lo denominará CMT, ofrece en la actualidad una variedad de programas y servicios que han ido incrementándose durante el tiempo para satisfacer las necesidades de salud, alimentación, educación, vivienda y recreación que presenta la población beneficiaría.

En 1964 se inicia el CMT. “MOVIMIENTO MISION CRISTO DE LOS ANDES” en un gran desván junto al campanario de la Iglesia de la Compañía, en la ciudad Quito, con 200 niños betuneros que laboraban en el Centro Histórico, los que compartían tres comidas diarias, con ellos se organizó los primeros grados de la escuela primaria, ofreciéndoles atención médica y odontológica.

En el campo de la capacitación se estructuraron los talleres de carpintería y zapatería.

En 1974 se inauguró la primera casa para el Centro denominada CMT No. 1, en la Plaza Marín, de la ciudad de Quito. En esa década se consolida la filosofía de trabajo alrededor del principio de la cogestión; todos los beneficios que recibían

las 200 familias asociadas al CMT se respaldaban en el trabajo diario de los miembros, en un ambiente de disciplina y camaradería.

Para entonces, los servicios y programas se habían extendido a las familias de los niños e incluían: un centro infantil, educación de adultos y capacitación en varias ramas técnicas tales como: mecánica soldadura, panadería, peluquería, corte y confección.

El Centro del Muchacho Trabajador, fue constituido legalmente el 17 de marzo de 1976, mediante el Acuerdo No. 0498, bajo la denominación de “MOVIMIENTO MISIÓN CRISTO DE LOS ANDES”<sup>8</sup> dictado por el Poder Ejecutivo, con domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha.

El 20 de noviembre del 2001 mediante Acuerdo No. 0215, del Ministerio de Bienestar Social se aprueba las reformas introducidas al Estatuto del “MOVIMIENTO MISIÓN CRISTO DE LOS ANDES” con el objeto de reflejar adecuadamente la realidad de sus actividades el CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR, suprime la frase “MOVIMIENTO MISIÓN CRISTO DE LOS ANDES” y añade a su denominación social la frase “UNA FAMILIA DE FAMILIAS”. De este modo, para los fines legales pertinentes, la Institución en lo posteriores se denominará “CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR – UNA FAMILIA DE FAMILIAS”.

---

<sup>8</sup> ACUERDO No. 0215 de 13 agosto 2003, Protocolización

La duración del “Centro del Muchacho Trabajador – Una familia de familias-”<sup>9</sup>, es indefinida.

El domicilio del “Centro del Muchacho Trabajador – Una familia de familias- “ está situado en la ciudad de Quito, pero su ámbito de acción se puede ampliar a todo el país y podrá establecer sus actividades en Centros Operacionales y mantener propiedades de toda índole en otros lugares del territorio nacional.

El Centro del Muchacho Trabajador - Una Familia de Familias- , es una obra de la Compañía de Jesús y en tal virtud la obra debe tener un carácter fundamentalmente católica, consecuentemente este Centro depende de la dirección de dicha obra religiosa.

### **2.1.2 OBJETIVOS**

El “Centro del Muchacho Trabajador - Una familia de familias-” tiene como objetivos la formación y el desarrollo humano y cristiano de sus beneficiarios, y el desarrollo de obras de beneficencia y de promoción social, educativa, religiosa y moral, de las personas quienes componen las familias de los niños (niñas) trabajadores (trabajadoras).

#### **2.1.2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL C.M.T.**

Es una organización católica, comprometida socialmente con los niños trabajadores y sus familias, fundada con el propósito de crear, desarrollar y

---

<sup>9</sup> JESUITAS ECUADOR Revista diciembre 2005

fortalecer valores morales, mediante el cambio de actitudes y comportamientos a través de programas de formación y ayuda.

Este proceso de cambio gira alrededor de diez valores cristianos para una ética familiar y social como son:

- **Lealtad.**

Entendida como una expresión real de amor al prójimo. Y no se trata de cualquier prójimo, hay una decantación clara del sujeto sobre el que recae este amor leal; es el prójimo que desea mejorar su vida y que necesita la condición material y espiritual mínima pero suficiente para desarrollarse como individuo y como familia.

- **Formación personal**

Los adultos y jóvenes participan semanalmente en diálogos con plena libertad de opinión, de estos grupos a los miembros mas comprometidos se les invita a integrarse al grupo de lideres quienes se esfuerzan por servir mas y mejor a los demás.

- **Familia.**

El CMT. trabaja con familias para fortalecer el desarrollo de los valores morales, solo se afilia al niño trabajador si se incluye a todos los miembros de su grupo familiar es decir, todas las personas que viven con él. Cada miembro del grupo familiar tiene un rol y una responsabilidad que cumplir en su familia y en el CMT que se considera una “familia de familias”.

- **Educación / instrucción.**

El CMT se concibe como un movimiento de formación integral para la vida cristiana. En este sentido todos los programas y actividades tienen un trasfondo educativo. Es una educación para la vida y a lo largo de la vida que se transforma permanentemente y por lo tanto necesita incorporar nuevos conocimientos, actitudes y practicas coherentes a las necesidades de las familias y la sociedad.

- **Religión.**

Se motiva a la familia para que asista a misa diariamente y se da énfasis en el vivir en Cristo, como modelo de servicio a los demás. Se invita a participar de la fe católica, pero no se obliga ni se excluye a las personas que profesan otras religiones.

- **Economía.**

Cada familia aprende la forma de hacer un presupuesto familiar unificado, considerando los ingresos y egresos de cada uno de sus miembros. Se pide a todas las familias que planifiquen el financiamiento de su vivienda propia. Se hace hincapié en que la actividad de planificación en el uso dinero es la base de la responsabilidad económica de la familia.

- **Trabajo.**

Se ve la imperiosa necesidad de recuperar el respeto que el trabajo humano merece como contribución de cada persona para la

prosperidad de la sociedad. El CMT demanda a todos los miembros de la familia a prepararse para tener un empleo bien remunerado. También se defiende el derecho del trabajo de los niños, se considera el trabajo como un bien social y personal y no un castigo.

- **Salud.**

El CMT facilita y propicia el baño diario a todos los miembros. Se mantiene una campaña continua para contar con el aseo ambiental. Se enseña la importancia de hervir el agua para diversos usos y la responsabilidad de conocer las causas de las enfermedades.

- **Recreación.**

El CMT enseña la diferencia entre varias actividades que generalmente se confunden: recreo descanso, escape celebración y otros. Por medio de diferentes actividades, se promueve la planificación de recreos sanos para fortalecer la amistad, la unión y el respeto mutuo, especialmente dentro del grupo familiar.

- **Vivienda<sup>10</sup>.**

Se capacita y se anima a las familias a realizar acciones de reparación y mejoras de las viviendas arrendadas o para construir sus propias viviendas.

Se desea que las familias de los niños trabajadores estén unidas en su compromiso cristiano, sólidamente autofinanciadas, con acceso a educación,

---

<sup>10</sup>Metodología del Centro del Muchacho Trabajador 2008.

salud, servicios básicos de calidad, enviadas a ser agentes de cambio, orientadas a la construcción de una sociedad justa y solidaria que promueve la participación equitativa y el respeto a sus derechos fundamentales.

La mayor parte de voluntarios que han aportado al crecimiento del Centro del Muchacho Trabajador creyeron importante la creación de negocios en la Institución como fuente de ingreso muy atractiva que ayude al financiamiento del Centro del Muchacho Trabajador de Cotocollao.

Estos voluntarios sugirieron la importancia de un excelente manejo de la Administración y Ventas para que los negocios cumplan la misión para la que fueron creados.

Basados en esta síntesis se puede decir que, una investigación para mejorar la situación de los negocios no ha existido ya que todo lo sugerido ha quedado solamente en una excelente idea de mejorar que nunca se efectuó para obtener los resultados.

Como consecuencia de los planteamientos antes mencionados y dados los rápidos y complejos cambios políticos, tecnológicos, sociales en el nuevo ambiente de los negocios, se considera de gran importancia llevar a cabo el presente estudio tendiente a conocer la actitud de los responsables del Centro del Muchacho Trabajador respecto a mejorar la producción y comercialización de los productos y servicios del Centro del Muchacho Trabajador

### **2.1.3 REQUISITOS DE INGRESO AL CENTRO**

La población beneficiaria está conformada por familias de niños y adolescentes trabajadoras, por o tanto el único requisito de ingreso es que el niño o adolescente de la familia sea trabajador y mantenga vínculo familiar<sup>11</sup>, estar de acuerdo con el reglamento interno que describe lo siguiente:

1. Podrá pertenecer al C.M.T. cualquier familia que se demuestre dispuesta a comprender y seguir todos los programas del CMT.
2. Toda familia que desee pertenecer al CMT tiene primero que asistir a un cursillo con prueba de comprensión sobre el reglamento.

Este cursillo es de obligación para los miembros de la familia que tenga 9 años de edad o más.

3. Para el ingreso de familia tiene que:
  - a) Llevar a alguna autoridad del CMT a visitar su hogar; y
  - b) Traer los documentos y/o certificados que se exige.
4. Una vez cumplidos los requisitos de admisión, se firma el contrato de admisión y cada miembro recibe su tarjeta de miembro provisional. Los nombres de los menores de 6 años constan en las tarjetas de sus padres.

---

<sup>11</sup> Metodología del Centro del Muchacho Trabajador 2008



5. La familia, después de haber firmado el contrato de admisión, dispone un período bajo observación de los dirigentes para demostrar su fiel cumplimiento en:

- Servir a los demás
- Ahorrar dinero
- Asistir a sesiones
- Bañarse diariamente
- Participar en programas en general.

6. Una vez que se hayan cumplido con estos requisitos. Los miembros de la familia reciben sus carnets de miembros permanentes.

#### **2.1.4 EVOLUCIÓN DE LA COBERTURA DE SERVICIOS**

En 1981 se amplió la cobertura de los servicios, incluyéndose a 400 familias y entra en funcionamiento las nuevas instalaciones del CMT No.2, en Cotocollao, de esta ciudad construida en los terrenos del antiguo Colegio Loyola.

La tercera década. 1984-1994, se caracterizó por los niveles de perfeccionamiento y calidad de los talleres de educación técnica, lo que se tradujo en reconocimiento y legalización de los títulos por parte de la Junta de Defensa del Artesano y del Ministerio de Educación.

También se impulsa y rescata la MINGA como instrumento de solidaridad y participación de las familias afiliadas para llevar adelante la construcción y mejoramiento de sus viviendas.

A partir de 1994 se amplía los servicios de salud con el laboratorio clínico y se inicia los cursos de formación de promotores de salud comunitaria. Por iniciativa de la familia de la Señora Maruja de Maynard, dueña del Edificio “Gota de Leche”<sup>12</sup> ubicado en la Av. Colombia y Piedrahita; el Directorio de la “Gota de Leche, del cual era miembro la Sra. Maruja de Maynard, donó al CMT el edificio con el compromiso de que el CMT continué con el programa. Con el apoyo del FONSAL y de La Embajada del Japón, se restauró el edificio y se construyeron aulas y espacios educativos.

Entre 1994 y el 2004 se organizó la “Escuela de negocios” como complemento a las fases de producción de los diferentes talleres de aprendizaje para que los productos elaborados puedan ser comercializados en mejores condiciones.

En el 2007, se publica el estudio de impacto de la obra por sus 42 años que demuestra que el 75% de los egresados han logrado salir de la pobreza.

Desde el 2008 el CMT se sumó al Movimiento Latinoamericano de Niños, Niñas y Adolescentes Trabajadores impulsando la participa en congresos y seminarios internacionales, fortaleciendo así, los procesos de organización y participación

---

<sup>12</sup>Metodología del Centro del Muchacho Trabajador 2008

infantil, en relación a la cobertura de los servicios a los beneficiarios se mantienen hasta la actualidad.

## **2.2 APORTACIONES**

Con una inversión de \$3,80 diarios por persona, se cubre los servicios de alimentación, educación, salud y otros elementos que hacen parte del bienestar de las personas.

El CMT se financia a través de convenios y proyectos con organismos nacionales e internacionales (60%) y con un aporte de una base importante de alrededor de 6.000 donantes particulares locales y del exterior (35%). Se destaca la solidaridad proveniente de varias parroquias católicas del mundo y de familiares de los voluntarios que han prestado sus servicios al CMT<sup>13</sup>.

La autogestión de recursos llega a cubrir del 10 a 15% del presupuesto de los programas sociales con la comercialización de los productos que se fabrican en los talleres de producción.

Es importante mencionar que, es notorio que la mayoría de los ingresos provienen de contribuciones de personas o familias solidarias con los pobres. Para lo cual se ha creado trípticos en el que solicitan un aporte de la cantidad que deseen y con la periodicidad que describan, donativos que se efectivizan mediante débitos de cuentas bancarias.

---

<sup>13</sup> Informe de Auditoría sobre los Estados Financieros. Diciembre 2012

También se obtiene fondos provenientes de sorteos, rifas o actos sociales que organice la Institución en su beneficio.

### **2.3 FINALIDAD**

El CMT desarrolla una propuesta global que permite rescatar, proyectar y recrear la formación integral del niño trabajador y de su grupo familiar, contribuye a la formación de personas capaces de crear, desde su propio esfuerzo, espacios personales y comunitarios de ocupación laboral y realización humana que aporte a superar su situación de extrema pobreza<sup>14</sup>.

La acción del CMT apunta a crear, ampliar y profundizar nuevos espacios en los que se va armonizando las capacidades y voluntades individuales y colectivas de los niños, de las niñas, de los jóvenes, de los padres de familia, de los directivos y colaboradores al estar convencidos de que la construcción se la hace desde la unidad.

La autogestión expresada como autocontrol, autovaloración y autoaprendizaje, es el eje articulador, generador y dinamizador del programa del CMT.

La finalidad es que las familias de los niños trabajadores estén unidas en su compromiso cristiano, tengan acceso a educación y servicios básicos de calidad, sean agentes de cambio orientados a la construcción de una sociedad justa y solidaria que promueva la participación equitativa y el respeto a sus derechos fundamentales.

---

<sup>14</sup> Transformación Integral “Una propuesta sostenible para enfrentar la pobreza” 2011.

## **2.4 CAPACIDAD**

Se considera que alrededor de 5.000 familias de niños trabajadores se han formado en el CMT y superado su situación de pobreza tanto material como espiritual. Esta cifra es producto de evaluaciones permanentes que se realiza internamente<sup>15</sup>.

Un aporte importante a la sociedad son los 4.750<sup>16</sup> egresados de educación técnica que se han incorporado a la industria ecuatoriana.

Se sirve a uno de los grupos más vulnerables de Quito como son los niños que trabajan en la calle, garantizando sus derechos y los de sus familias con un modelo de educación en donde el desarrollo integral de la persona es lo primordial y el ser humano es sujeto de su propio desarrollo.

## **2.5 SERVICIO**

Los servicios que ofrece el CMT a las familias que lo integran son:

### **2.5.1 EDUCACIÓN**

Es el instrumento más importante para la consecución del objetivo central que es la formación de personas libres, transformadoras, conscientes, críticas, solidarias, responsables de sus deberes y derechos y autogestoras; todo esto apoyado en valores cristianos necesarios para el convivir diario.

---

<sup>15</sup> Transformación Integral “Una propuesta sostenible para enfrentar la pobreza” 2011.

<sup>16</sup> Cuadros estadísticos de matriculados y egresados del programa educativo del CM T 2011.

Se privilegia el desarrollo de la creatividad y la producción, impulsando permanentemente el “*aprender a aprender*”<sup>17</sup> como habilidad y principio educativo. Todo el proceso de formación se desarrolla desde una visión de integralidad, lo que supone que la producción y creación no es solo de conocimientos, sino también de valores, habilidades, ideales y destrezas.

El proceso educativo da como resultado la formación de niños, niñas y jóvenes críticos de su entorno y reflexivos respecto a las diversas vicisitudes que les presenta la vida.

Los jóvenes del ciclo básico se forman en especialidades técnicas que les garantiza mejorar su ubicación laboral y, consecuentemente, su nivel de vida; y, desde esas nuevas circunstancias, aportar a la construcción de una nueva familia,<sup>18</sup> considerando que, junto a su capacitación técnica, desarrollan valores éticos y compromiso social con el propósito de irse forjando como seres humanos distintos.

La educación formal comprende la educación, escolar y la educación técnica – en siete especialidades – para aprender una profesión los programas educativos están legalizados por los Ministerios de: Inclusión. Social, Educación, Trabajo y Recursos Humanos y la Junta Nacional de Defensa del Artesano del Ecuador.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> JESUITAS ECUADOR Revista

<sup>18</sup> HALLIGAN John. Testimonios. Edición Centro Ignacio de espiritualidad.

<sup>19</sup> Metodología del Centro del Muchacho Trabajador. 2008

## **2.5.2 SALUD**

Toda la familia participa de manera integral en los servicios de salud que son concebidos con énfasis en prevención, promoción y una adecuada atención de la patología prevalente.

El equipo de salud cuenta con 4 médicos, 3 odontólogos/as, 4 enfermeras, 1 psicóloga clínica, 3 promotores de salud, 1 laboratorista, 1 asistente de laboratorio y 1 coordinador general de salud<sup>20</sup>.

Para niños menores de 3 años que presentan desnutrición se les proporciona leche diaria, vitaminas, atención médica y charlas a las madres de familia,<sup>21</sup> el centro facilita y propicia el baño diario a todos los miembros. Se mantienen una campaña continua para contar con el aseo ambiental. Se enseña la importancia de hervir el agua para diversos usos y la responsabilidad de conocer las causas de las enfermedades.

## **2.5.3 ALIMENTACIÓN**

Conscientes de la supremacía de la alimentación como la base sobre la cual se asegura la salud física y psicológica de la familia, el Centro tiene como una de sus estrategias metodológicas fundamentales brindar alimentación gratuita a cada uno de ellos. La familia no debe pagar con dinero la comida, pero si retribuir con trabajo solidario en la cocina.

---

<sup>20</sup> RRHH de CMT. 2012.

<sup>21</sup> Evaluación Interna de impacto del C.M.T. 2010

El CMT proporciona diariamente tres comidas a los 2.000 miembros beneficiarios: desayuno, almuerzo, merienda y dos refrigerios a los menores de 6 años. La alimentación es balanceada para asegurar una dieta nutritiva; además, se incluyen suplementos nutricionales para los grupos vulnerables y madres embarazadas.<sup>22</sup>

#### **2.5.4 FORMACIÓN DE VALORES**

La familia es el componente esencial del CMT, por lo que se busca fortalecer la unión, el respaldo mutuo y la solidaridad dentro de cada familia y de la comunidad, a través de sesiones semanales de formación en valores que posibiliten acciones de autogestión y superación en sus vidas.

El servicio voluntario es una actividad importante, cada miembro participa dos horas por semana en un programa de ayuda con tareas específicas. Existe una importante participación de los miembros en la celebración eucarística, con lo que fortalece los grupos de fe, y la realización de convivencias permite consolidar los procesos de formación pastoral.

El CMT realiza mingas dominicales con la finalidad de fortalecer el trabajo comunitario; este trabajo está orientado a la construcción y mejoramiento de las viviendas y los servicios básicos de sus barrios.

---

<sup>22</sup> Metodología Centro del Muchacho Trabajador. 2008.



Se trabaja con cada familia en asesoramiento de presupuesto y fomento de ahorro para destinarlo a mejorar su vivienda o adquirir una; esto les permite junto con otras acciones mejorar su calidad de vida<sup>23</sup>.

### **2.5.5 CREDITO PARA MICROEMPRESAS**

El CMT brinda las herramientas necesarias para una subsistencia propia y abierta a las necesidades de los demás, ofreciendo a los egresados la oportunidad de acceder a un crédito, en condiciones favorables, para iniciar su negocio. El CMT facilita la asistencia técnica y realiza seguimiento para garantizar, por un lado, el éxito del negocio emprendido, y, por otro lado, la recuperación del crédito.

Este es un programa que se inicio en 1985 con un préstamo del BID (50.000 USD) y se fortaleció con el apoyo financiero de Petroecuador (50.000 USD), en el año 2012 se entrega un total de US. \$13,150.00 dólares en créditos a personas para la creación de microempresas<sup>24</sup>.

Información a la fecha no se dispone ya que los datos oficiales se procesan en el siguiente año.

### **2.5.6 TALLERES DE PRODUCCIÓN**

El área de la producción es el espacio en donde los miembros del CMT encuentran la culminación de su profesionalización y la etapa final de estadía en el CMT.

---

<sup>23</sup> Memorias Centro del Muchacho Trabajador 2008

<sup>24</sup> Informe de Auditoria Interna sobre los Estados Financieros. 2013.

El CMT cuenta con cuatro talleres de producción; - carpintería, metalmecánica y costura industrial - y negocios/servicios en pequeña escala; - sala de belleza, restaurante, panadería, - que tienen la doble finalidad de ofrecer a los estudiantes un espacio donde puedan observar cómo la educación técnica más la calidad en el trabajo son la base para que en una inversión financiera produzca réditos y salarios dignos, y generar recursos que aporten al desarrollo de los programas sociales.

Como complemento a la fase de los talleres de profesionalización, se implementó la “Escuela de Negocios” para que los productos elaborados puedan ser comercializados en mejores condiciones de demanda de mercado<sup>25</sup>.

## **2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CMT. (FODA)**

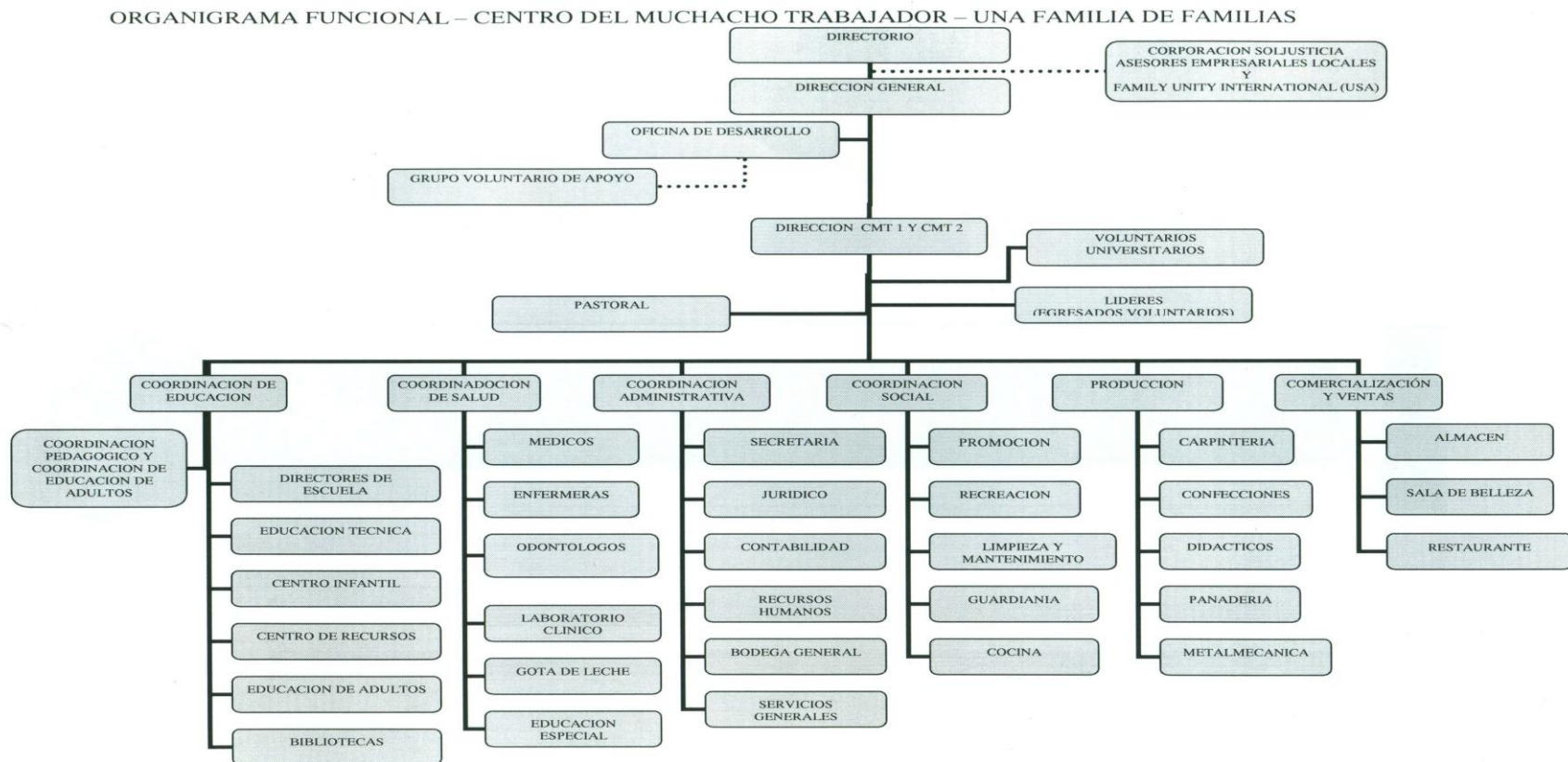
### **2.6.1 ANÁLISIS INTERNO**

#### **(FORTALEZAS)**

---

<sup>25</sup> Metodología del Centro del Muchacho Trabajador. 2008

### 2.6.1.1 Estructura Funcional.



<sup>26</sup> Fuente. Centro del Muchacho Trabajador. 2012.

Al disponer de una estructura orgánica de la institución, representada mediante un organigrama formal y oficialmente implementado, mismo que permite transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de la entidad, es factible conocer el número de áreas y unidades administrativas que la conforman, las interrelaciones de trabajo que se presentan entre sus componentes, sus relaciones de jerarquía; información que facilita el establecimiento de los objetivos organizacionales y el análisis técnico organizacional.

#### **2.6.1.2 Imagen- Nombre CMT**

La imagen y nombre de Centro ha logrado posicionarse en la comunidad quiteña de bajos recursos por la acción desplegada desde sus inicios en 1964, misma que se ha venido fortaleciendo por los resultados obtenidos en favor de los niños y niñas trabajadores y su grupo familiar.

Acción que se viene consolidado con el despliegue de una estrategia de comunicación, a fin de despertar la solidaridad y el apoyo de la comunidad quiteña en sus distintos segmentos poblacionales, hacia el CMT.

Esta difusión e ha llevado a cabo a través de medios masivos de comunicación, folletos que se distribuyen a base de datos y redes sociales ya que cuenta con una página web [www.cwntrmuchachotrabajador.org](http://www.cwntrmuchachotrabajador.org)<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Directora de Desarrollo del C.M.T. 2013.

### **2.6.1.3 Reconocimiento legal (personería jurídica)**

El Centro del Muchacho Trabajador constituido legalmente el 17 de marzo de 1967 por el Poder Ejecutivo, según Acuerdo No. 0498 como una institución sin fines de lucro, cuenta con sus últimas reformas estatutarias aprobadas con Acuerdo Ministerial No. 0215 de 20 de noviembre del 2001<sup>28</sup>, fijando entre otros aspectos los siguientes: su denominación, constitución, sede, objetivos, formas de propiedad de sus bienes y las atribuciones del representante legal, judicial y extrajudicial; estructura jurídica que le permite administrar y custodiar legalmente los bienes y dineros, administrar el recurso humano, suscribir cualquier acto o contrato para el buen funcionamiento del Centro. Desde el año 2010 el Presidente del Directorio del C.M.T. es el Presidente Provincial de la Compañía de Jesús<sup>29</sup>.

### **2.6.1.4 Infraestructura**

El CMT, cuenta con tres sedes de operación (edificios): una en la Marín, otra en Cotocollao y una tercera en el antiguo sitio de la Gota de Leche, frente a la Maternidad Isidro Ayora<sup>30</sup>.

### **2.6.1.5 Ubicación geográfica estratégica**

Las tres sedes de operación con las que cuenta el CMT, están ubicadas en lugares estratégicos a fin de que las familiar tanto del Norte, como del Centro de la ciudad puedan ingresar a la institución y asistir puntualmente a las diferentes actividades que deben cumplir reglamentariamente<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> ACUERDO No. 0215 de 13 agosto 2003, Protocolización

<sup>29</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013

<sup>30</sup> [www.centromuchschotrbsjsdor.org](http://www.centromuchschotrbsjsdor.org).

<sup>31</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013.

### 2.6.1.6 Recursos Humanos (comprometido y en equipo)

El personal del CMT está constituido por 209 personas que atienden a un promedio de 400 familias – 2.000 personas en sus tres bases de operación:

2 religiosos;

4 religiosas;

14 coordinadores de programas,

100 maestros, maestras e instructores técnicos,

13 profesionales de la salud,

9 en administración,

52 personas en: mantenimiento, servicios, limpieza, guardianía,

15 de voluntarios.<sup>32</sup>

El 70% del personal trabaja con el Centro del Muchacho Trabajador más de cinco años<sup>33</sup>. Con ellos se ha desarrollado procesos de formación permanente para llegar a conformar un grupo de colaboradores formados en la Visión Ignaciana, comprometidos en el trabajo por la libertad y dignidad de todos, con voluntad de colaborar con los demás, educados en el servicio a la fe, la promoción de la justicia y el servicio a los demás.

La justicia de amor y la Paz de Dios son modelos a seguir.

---

<sup>32</sup> Dato proporcionado por RECURSOS HUMANOS DEL CMT. 2013.

<sup>33</sup> Registro del departamento de Recursos Humanos 2013

#### **2.6.1.7 Tiene un objetivo bien definido**

El CMT. Una organización social de la Compañía de Jesús, que desarrolla una propuesta global que permite rescatar, proyectar y recrear la formación integral del niño trabajador y de su grupo familiar.

Contribuye a la formación de personas capaces de crear, desde sus propios esfuerzos, espacios personales y comunitarios de ocupación laboral y realización humana que aporte a superar su situación de extrema pobreza.

#### **2.6.1.8 En lo educativo cuenta con material didáctico necesario y adecuado**

Libros, computadores, retroproyectors, reproductores de video, materiales – cartulinas, crayones, entre otros, Biblioteca y aula de recursos pedagógicos para los maestros, y desde el año 2009 el Ministerio de Educación entrega libros a las escuelas del C.M.T.<sup>34</sup>

#### **2.6.1.9 Base espiritual fuerte**

El seguir a Jesús, es comprometerse con los más pobres, los pequeños, los despreciados, los marginados y excluidos de la sociedad.

Como cristianos inspirados en el espíritu de Jesús se busca llevar a la práctica el accionar de Jesús que es la realización del Reino de Dios, Reino de Justicia, de paz, de igualdad y de solidaridad.

---

<sup>34</sup> DIRECTORA del Centro del Muchacho Trabajador, 2013

EL Centro del Muchacho Trabajador es el espacio desde donde, al promover la toma de conciencia de los más pobres sobre sus derechos y obligaciones con la sociedad, se busca construir una sociedad nueva, en el cual los más pobres tengan igualdad de oportunidades, los hombres, las mujeres, los niños y los ancianos encuentren una justicia que brote desde la fe en el Jesús hermano, amigo y compañero quien optó y se comprometió con los más pequeños<sup>35</sup>.

#### **2.6.1.10 Presencia del CMT en los barrios urbano-marginales**

Las familias afiliadas provienen de los barrios aledaños a los Centro: Pusuqui, Roldos, Rancho Alto, Mena del Hierro, Cangagua, Cancelen Bajo, Santa Anita, Inticucho en el Noroccidente de Quito; Guajalo, La Ecuatoriana, la Floresta, en el sur de la ciudad.<sup>36</sup>

#### **2.6.1.11 Programa de voluntariado**

Uno de los sectores que han apoyado en el desarrollo del Centro del Muchacho Trabajador desde sus inicios, es el voluntariado; un caudal de jóvenes de diferentes nacionalidades que, a más de entregar sus conocimientos y su tiempo en distintas actividades con los chicos trabajadores y sus familias, también se nutren de la cultura del país.

El voluntariado al decir de los directores, si bien es un apoyo al CMT tiene un mayor valor para los propios voluntarios pues su trabajo dentro de la institución los concientiza, sensibiliza y ubica en la realidad de un mundo polarizado en el que los pobres tienen un espacio y una presencia real.

---

<sup>35</sup> JESUITAS ECUADOR Revista diciembre 2005 / Transformación Integral del C.M.T: 2010.

<sup>36</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013.



## **2.6.2 DEBILIDADES**

### **2.6.2.1 Falta de financiamiento estable**

Como toda obra social, el mayor porcentaje de financiamiento de su presupuesto proviene de donaciones y/o convenios de cooperación, de la venta de productos realizados por los alumnos, por lo tanto, se debe trabajar permanentemente en la búsqueda de recursos que garanticen los fondos necesarios para su normal funcionamiento por lo cual se crea la oficina de desarrollo.<sup>37</sup>

### **2.6.2.2 Falta de promoción-difusión de la obra del CMT**

Por falta de recursos económicos no se había priorizado la promoción de la obra, sin embargo desde el año 2004 se está trabajando en este tema, logrando presencia en redes sociales, contactos con TV, 2 a 3 reportajes anuales, contacto con medios escritos; 1 a 2 reportajes anuales.<sup>38</sup>

### **2.6.2.3 No está clarificado el rol de los negocios**

Por cuanto los talleres de producción y servicios, son negocios a pequeña escala que tienen la doble finalidad didáctica (aprendizaje y producción) de ofrecer a los estudiantes un espacio de observación sobre la importancia de la educación técnica, a la vez que generen recursos que aporten al desarrollo de los programas sociales.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Evaluación externa de impacto 2008.

<sup>38</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013.

<sup>39</sup> MEODOLOGÍA del C.M.T 2008

#### **2.6.2.4 Faltan programas de capacitación para el personal**

Es necesario mantener un programa de capacitación continua especialmente para los maestros e instructores técnicos a fin de garantizar una mejor calidad del programa educativo, sin embargo, la falta de recursos financieros es un elemento que en ocasiones impide cumplir con esta necesidad.

Actualmente la capacitación al personal está ligada a cooperación externa, se trata de presentar proyectos tanto en el tema educativo como productivo que incluya jornadas de capacitación y mejoramiento de la calidad de los programas.<sup>40</sup>

#### **2.6.2.5 Falta personal suficiente que colabore en el CMT**

El equipo de trabajo de esta obra social, ya tiene en marcha las metas permanentes de evaluar y reformar la obra y de preparar al personal administrativo futuro. Pero lo económico es demasiado dependiente del sistema de mendigar y, por eso, cambiar esto es una meta urgente.

El voluntariado, al decir de los directores, si bien es un apoyo al CMT tiene un mayor valor para los propios voluntarios pues su trabajo dentro de la institución los concientiza, sensibiliza y ubica en la realidad de un mundo polarizado en el que los pobres tienen un espacio y una presencia real.<sup>41</sup>

### **2.6.3 ANÁLISIS EXTERNO**

---

<sup>40</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013

<sup>41</sup> EVALUACION externa de impacto CMT. 2008

## **OPORTUNIDADES.**

### **2.6.3.1 Alianzas Nacionales e Internacionales**

Desde el año 2.000 se ha mantenido relaciones de cooperación en el ámbito nacional con:

Club Rotario Quito Colonial.

Corporación SolJusticia - Compañía de Jesús en el Ecuador

Fe y Alegría – Ecuador

Fundación Mariana de Jesús

Fundación Repsol YPE

Petroecuador

Plan Amanecer – Conferencia Episcopal Ecuatoriana

Plan Esperanza - Conferencia Episcopal Ecuatoriana

Plan Internacional Ecuador

Vicepresidencia de la Republica de Ecuador.

Y en el ámbito Internacional con:

Ayuntamiento de Sevilla

Centro MAGIS

Comunidad de Madrid

Corporación Andina de Fomento CAF

Cross International

ENTRECULTURAS

Family Unity International, Inc.  
Fundación Ayuda MÁS  
Gobierno de Navarra  
Gobierno de Japón  
Hilton Foundation for Sisters  
Instituto Italo Latinoamericano ILA  
Lumen Christi Parish  
Mercy Corps  
Opus Prize  
Palms for life Fund  
PORTICUS  
Provincial Jesuita de Loyola, España  
Provincia Jesuita de New York, U.S.A.  
Comunidad autónoma de Cantabria.  
Fundación Roviralta – España.  
Kindermissionwerk – Alemania.

El listado corresponde a organizaciones con las que ha tenido cooperación durante los 50 años, algunas por dos o tres periodos consecutivos.<sup>42</sup>

### **2.6.3.2 Respaldo a la obra CMT de las comunidades religiosas de los Jesuitas y de las Madres Bienaventuradas de la Virgen María**

El CMT es una obra social de la compañía de Jesús, se mantiene contacto permanente, el provincial de la compañía de Jesús es el Presidente del

---

<sup>42</sup> DIRECTORA de Desarrollo del CMT. 2013.

Directorio del CMT, para la cooperación, especialmente, externa el CMT recibe el aval de la Curia Jesuita. Se menciona los convenios con la PUCE tanto en el aval de cursos (promotores de salud) como acciones de vinculación a la comunidad.<sup>43</sup>

### **2.6.3.3 Incremento de bienhechores, voluntariado y otras fuentes de financiamiento.**

Incremento de donantes locales (Quito) y organismo de financiamiento locales, como la firma del convenio con la Cooperación de Fomento y el grupo empresarial Executive Forum para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento del programa de formación artesanal del CMT para una inserción laboral y productiva de sus egresados.

Campaña “Padrinos en acción”. Tú y nosotros en sus zapatos.<sup>44</sup>

### **2.6.3.4 Aprovechar la apertura de medios de comunicación.**

Promoción de la obra del CMT a través de medios de comunicación: reportajes (1 anua), entrevistas, feria MADI 2013, redes sociales.

### **2.6.3.4 Participación del sector empresarial.**

Se habla ahora de “Responsabilidad Social” de las empresas. A pesar de que no tienen beneficios de reducción de impuestos si invierten en obra social, las empresas están tomando conciencia de la necesidad de aportar

---

<sup>43</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013

<sup>44</sup> [www.cwntromuchachotrabajador.org](http://www.cwntromuchachotrabajador.org)

al desarrollo de las comunidades, es así que tienen la colaboración de empresas del sector automotriz comercial, hotelera, producción agrícola, industrial, servicios profesionales.

#### **2.6.4 AMENAZAS**

##### **2.6.4.1 Factor Económico**

###### **1. Proveniente de las donaciones**

Porque han existido variaciones en alrededor del 10% (en más o menos) después de Septiembre 11. Los proyectos de cooperación internacional han subido en 100% del 2011 al 2012 y del 2012 al 2013<sup>45</sup> baja cerca del 80%. Esto responde a la situación financiera internacional de EEUU y de EUROPA.

##### **2.6.4.2 Factor político**

###### **2. Expectativa respecto del apoyo del gobierno a los programas sociales.**

Por las regulaciones emitidas mediante decreto 16 bajo el título de “Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas”.

---

<sup>45</sup> DIRECTORA, de Desarrollo del C.M.T. 2013

### **3. Falta de compromiso por parte del gobierno.**

No existe una política de gobierno de apoyo al C.M.T., en el 2012 se mantuvo un convenio macro de cooperación con la Vicepresidencia de la Republica.

#### **2.6.4.3 Factor social**

### **4. El incremento de familias de escasos recursos, puede hacer que el presupuesto del Centro respecto de los gastos se vea afectado.**

A pesar de los notables resultados logrados entre el 2006 y 2012 al reducir la pobreza medida por ingresos disminuyo del 37,6% al 27,3%, y la pobreza extrema desde el 16,9% hasta el 11,2%<sup>46</sup>, en el país, todavía persisten importantes desafíos para la sostenibilidad de estos logros en reducción de pobreza y desigualdad las familias afectadas recurren a formar parte del Centro del Muchacho Trabajador que por años son entre 15 a 20 familias.

### **5. Problema migratorio**

Después de los años noventa, Ecuador entro en un proceso emigratorio de mayor escala que en años e incluso décadas anteriores. En esos momentos derivo en una salida de ecuatorianos en busca de mejores oportunidades en el exterior.

---

<sup>46</sup> BANCO MUNDIA, Ecuador Panorama General 2013.

La emigración no es un proceso nuevo en el Ecuador, a partir de septiembre de 2001, año en el cual EE.UU sufrió el atentado más grande de su historia, provocó que los ecuatorianos eligieran nuevos destinos para emigrar.

Entre 2000 y 2008 más de un millón de ecuatorianos emigraron a Europa, siendo los destinos principales España e Italia, según cifras del gobierno español, a julio de 2010, el número de migrantes ecuatorianos afiliados a la Seguridad Social sobrepasa los 177.340 trabajadores e incluso después de la crisis económica que arrastra ese país desde el 2009<sup>47</sup>

## **5.1. Impactos de la Migración en la familia, educación y trabajo**

**5.1.1. Familia.-** La juventud en situación normal tiene un mundo de ilusiones y vida propia, la que al ser afectada por la migración se enfrenta a una cruda realidad, la desintegración de la familia; realidad que inicialmente pareciera no afectar, pero que con el tiempo se ven las consecuencias.

Las conversaciones por teléfono, el envío del dinero o de regalos no compensan los vacíos y las distancias familiares, por el contrario se acrecientan las soledades y se genera una deuda afectiva que resulta imposible de sustituir.

El ambiente familiar no puede ser sustituido por el supuesto mejoramiento familiar que justifica la migración.

---

<sup>47</sup> POLITICAS PUBLICAS MIGRATORIAS EN EL ECUADOR, 2011



**5.1.2 Educación.-** La migración de los padres obliga a los hermanos y hermanas mayores a asumir los roles de padre y madre frente a los hermanos pequeños. Esto significa postergar sus estudios o sus proyectos personales por asumir las responsabilidades familiares.

La distancia no necesariamente produce rupturas afectivas que repercutan en la vida de los hijos y las hijas, esto depende de una buena comunicación y un adecuado soporte familiar.

En un estudio en Quito sobre el impacto psicológico, los datos son evidentes: "La Universidad Central del Ecuador, con la Facultad de Ciencias Psicológicas, hizo una investigación con 572 niños alrededor de 8 escuelas de la ciudad de Quito, como resultado se obtuvo que la mitad de los niños están afectados psicológicamente.

Se dividieron en dos grupos, de 6 a 9 y de 9 a 12. Los niños y las niñas de 9 a 12 son los más afectados, pues son más grandes, tienen estructurada más su personalidad y se dan cuenta de las cosas, los niños más pequeños no tanto porque ellos dependen más de una figura de afecto, que puede ser remplazada."<sup>48</sup>

La migración no es algo de momento, surge como una forma de suplir una necesidad, es un fenómeno de sobrevivencia, una forma de vida, que también demuestra que las y los jóvenes no sólo necesitan de actividades que distraigan su mente y su tiempo, sino que necesitan de confianza, trato

---

<sup>48</sup> <http://www.cosude.org.ec/> 2008

humano y seguridad para emprender tareas de crecimiento personal y familiar.

**5.1.3 Trabajo.-** Cuántas personas dejaron pues las tierras donde vivían para supuestamente tener un mejor nivel de vida, con menos conflictos, menos disputas entre talvez vecinos ya yéndose a un campo mayor; y lo que decíamos y lo que veíamos también, esa deuda afectiva que se crea.

Quienes se iban eran los padres o quienes se iban eran los hijos mayores y si alguno de ellos dejaba el hogar era porque trataba de dar mejores condiciones de vida a los que se quedaban pero y cuando ellos regresaban muchas cosas habían cambiado.

La migración no solamente se da a nivel norte sur, sino intrarregional. Lamentablemente la xenofobia, la discriminación, no proviene de culturas ajenas, también entre los países latinoamericanos irrespetamos la diversidad. Las y los migrantes, en especial los latinoamericanos, sufren afectación en sus derechos y a la vez son víctimas de maltratos, humillaciones y estigmatizaciones en los países del norte. "...Todos caminan a ser ciudadanos de la confusión, segregados, exigidos a mimetizarse, a traicionar sus raíces, hombres y mujeres de distintas edades, oficios, que se unen a ese día a día de ganar para vivir, de ganar más y más dinero para poder subsistir en una sociedad que muchas veces los trata mal, que los quiere expulsar."<sup>49</sup>

---

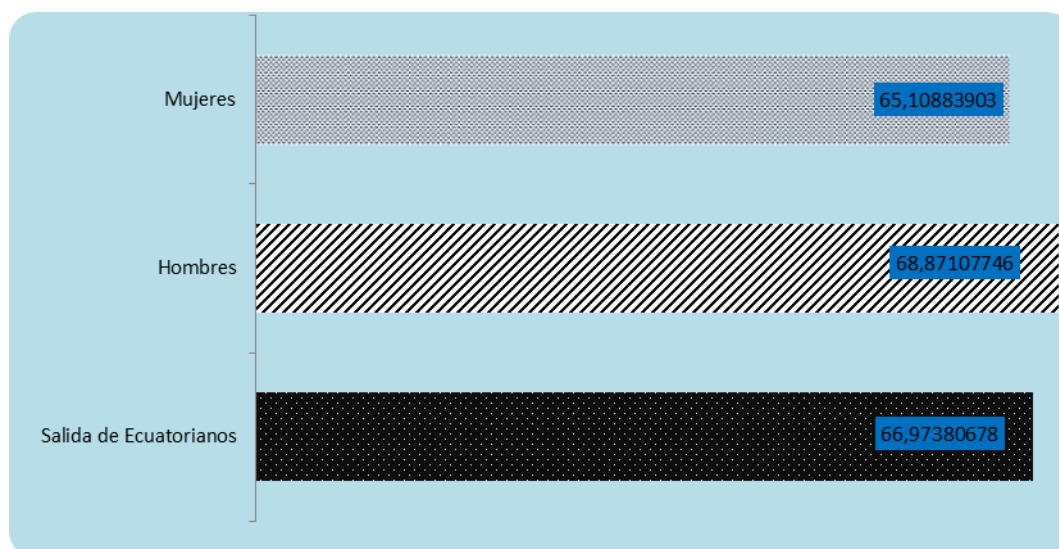
<sup>49</sup> <http://www.cosude.org.ec/> 2008

**Salida de Ecuatorianos, por Sexo Según Tasa de Salida  
Año 2011**

	Número	2/ Tasa De Salida
<b>Salida De Ecuatorianos:</b>	<b>1.022.451</b>	66,97
Hombres	521.194	68,87
Mujeres	501.257	65,11
<b>Población: 2011 1/</b>	<b>15.266.431</b>	
Hombres	7.567.676	
Mujeres	7.698.755	

1/ Proyecciones de Población junio 2011 INEC

2/ Tasa de salida de ecuatorianos por 1.000 Habitantes



La Tasa de Migración Internacional con respecto a las salidas de ecuatorianos es de 68,87 por mil habitantes para hombres y el 65,11 por mil para mujeres. la tasa de salidas de hombres es superior a la tasa nacional, mientras que la tasa de salidas de mujeres se encuentra por debajo.

La tasa nacional de salidas se ha incrementado en 3,87 puntos ya que paso de 63,3 en el 2010 a 66,97 en el 2011, este crecimiento se debe en mayor parte a que la tasa de salida de hombres pasó de 65 a 68,87 en el 2011.<sup>50</sup>

## 6. Corrupción

La corrupción es percibida como una de las mayores amenazas al desarrollo económico y al perfeccionamiento de las instituciones democráticas del continente.

<sup>50</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo

De 180 países, Ecuador se ubicó en el puesto 140<sup>51</sup> de los países más corruptos del mundo, por los actos que se cometen en la función pública y otras instancias de la sociedad, según el estudio hecho por Transparencia Internacional.

A diario los medios de comunicación se informa de escándalos en las áreas gubernamentales, lo que crea desconfianza en los ciudadanos para colaborar con Instituciones quienes meten a todas las organizaciones” en un solo saco”.

## **7. Programas paternalistas de otras instituciones incluidas el Estado**

Paternalismo por cuanto existen organizaciones que alivian las necesidades inmediatas, a corto plazo y a grupos específicos, como:

El Programa del Muchacho Trabajador que desde octubre del 2010 paso del Banco Central del Ecuador al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Trabajo en propuestas formativas pedagógicas para que los niños sepan sus derechos y ejerzan sus valores.

El programa Bono de Desarrollo Humano (BDH), tiene su origen en 1998 como el llamado “bono solidario” que surgió como un modelo de compensación para las familias pobres por la eliminación de subsidios al gas y la electricidad.

---

<sup>51</sup> <http://www.larazonecuador.com/webpages/contenido> 2008

A partir del 2003, el “bono solidario” es rebautizado como “Bono de Desarrollo Humano” con este cambio el bono se fusiona con el programa de “Beca Escolar” y se transforma en una transferencia condicionada de efectivo, y desde entonces se incorpora dos dimensiones de condicionalidad: salud y educación.

En salud, la condición para la transferencia del bono requiere que en los hogares donde hay niños menores de 6 años, visiten un centro de salud dos veces al mes para controles médicos. A dimensión de educación obliga a los niños de entre los 6 y 15 años a estar enrolado en alguna escuela y demostrar una asistencia de al menos 90%<sup>52</sup>.

## **8. Falta de acceso de la población al transporte público**

La movilidad humana constituye uno de los aspectos esenciales que influyen directamente en el desarrollo de las diferentes actividades de una población. Cuando existe una movilidad desordenada, causada por la poca planificación y visión, provoca una ruptura entre el ciudadano y la optimización de tiempo, lo cual se ve reflejado en una pérdida social.<sup>53</sup>

La ciudad de Quito, se caracteriza por ser una ciudad con un relieve geográfico muy irregular encerrada entre montañas y expandible hacia los valles; lo cual no permite de una manera adecuada el desarrollo de una infraestructura vial que permita la afluencia normal y rápida de tránsito. La

---

<sup>52</sup> POBREZA, DESIGUALDA DE OPORTUNIDADES Y POLITICAS SUPLENIDAS EN AMERICA LATINA,

<sup>53</sup> PLAN INTEGRAL PARA OPTIMIZAR LA MOVILIDAD Y TRANSITO EN EL DISTRICTO METROPOLITANO DE QUITO, Benjamín Lombeyda. 2010

sobredemanda que existe en el uso del transporte público, ha ocasionado que los sistemas integrales de transporte como es el trolebús colapsen, y no sean suficientemente eficientes para cubrir todo el crecimiento continuo de demanda. Esto refleja la escasa planificación de proyectos sostenibles que ayuden a alivianar y a subsanar en el largo plazo este problema evidente de la sociedad.

En la actualidad, la movilidad en la ciudad de Quito se ha vuelto insostenible. Largas filas de autos, congestión en los servicios de transporte público, inexistencia de educación vial y escasa conciencia ciudadana; han sido las causales para que hoy en día el tránsito en la ciudad de caracterice por ser poco fluido, tanto al interior como en la periferia. Por consiguiente, es indispensable y de suma urgencia el emprender en la búsqueda de alternativas que alivianan ésta problemática no solo en el corto plazo, sino que también en el mediano y largo plazo, facilitando así la consecución de una movilidad inteligente y sostenible en el tiempo en la ciudad de Quito.

## **9. Distorsión del concepto del trabajo infantil.**

Existen diferencias entre: niños callejizados, niños explotados, niños que trabajan en situaciones de alto riesgo: bananeras, basurales, minas y niños que mantienen vinculo familiar y deben trabajar desde temprana edad para ayudar a la canasta familiar, se suele encasillar en el mismo concepto a todos los grupos.

El criterio del CMT, en relación al trabajo de niños en edad escolar se fundamenta en dos supuestos de base: 1) Existe una exigencia de la vida, no del Centro, para que los niños varones se inicien en el trabajo remunerado como betuneros u otra actividad acorde a sus posibilidades físicas, psicológicas y de tiempo. Los niños varones junto a su familia, con el apoyo del CMT se convierten en autores de su propia renovación, y, 2) La convicción filosófica del Centro que alude al hecho de "...la verdad de que Dios respeta la libertad moral y la libertad de autodeterminación de cada persona, sin esperar nunca que Él pueda ayudar a una persona que no se ayuda a sí mismo".

Esta corriente de pensamiento considera al trabajo infantil como una experiencia formadora, educativa, de maduración, de realización personal y productora de identidad, a través de la cual los niños se constituyen en protagonistas de su propio destino, se empoderan ante la sociedad, replantean sus relaciones con su familia y con su entorno inmediato, cuestionan los clichés que los catalogan prácticamente como personas inferiores, adquieren su propia voz y asumen la defensa de sus derechos.<sup>54</sup>

#### **2.6.4.4 Inflación**

**Incremento en el precio de materias primas para la producción de bienes y servicios y el Incremento del precio de las medicinas, alimentos, recursos para educación y otros.**

---

<sup>54</sup> TRANSFORMACIÓN INTEGRAL, CMT 2011.

En los últimos 25 años, el ingreso real ha experimentado períodos de crecimiento lento y estancamiento, mientras que los precios de los productos han aumentado.

En el caso de Ecuador la inflación se ha visto afectada tanto por factores internos, donde sobresale el incremento del gasto público en los tres últimos años que coinciden con el Gobierno de la “revolución ciudadana” y por factores externos muy fuertes como el incremento del precio de los alimentos y materias primas, así como por los efectos de la crisis financiera internacional; de igual manera ha fluido el comportamiento del dólar norteamericano, entre otros aspectos.

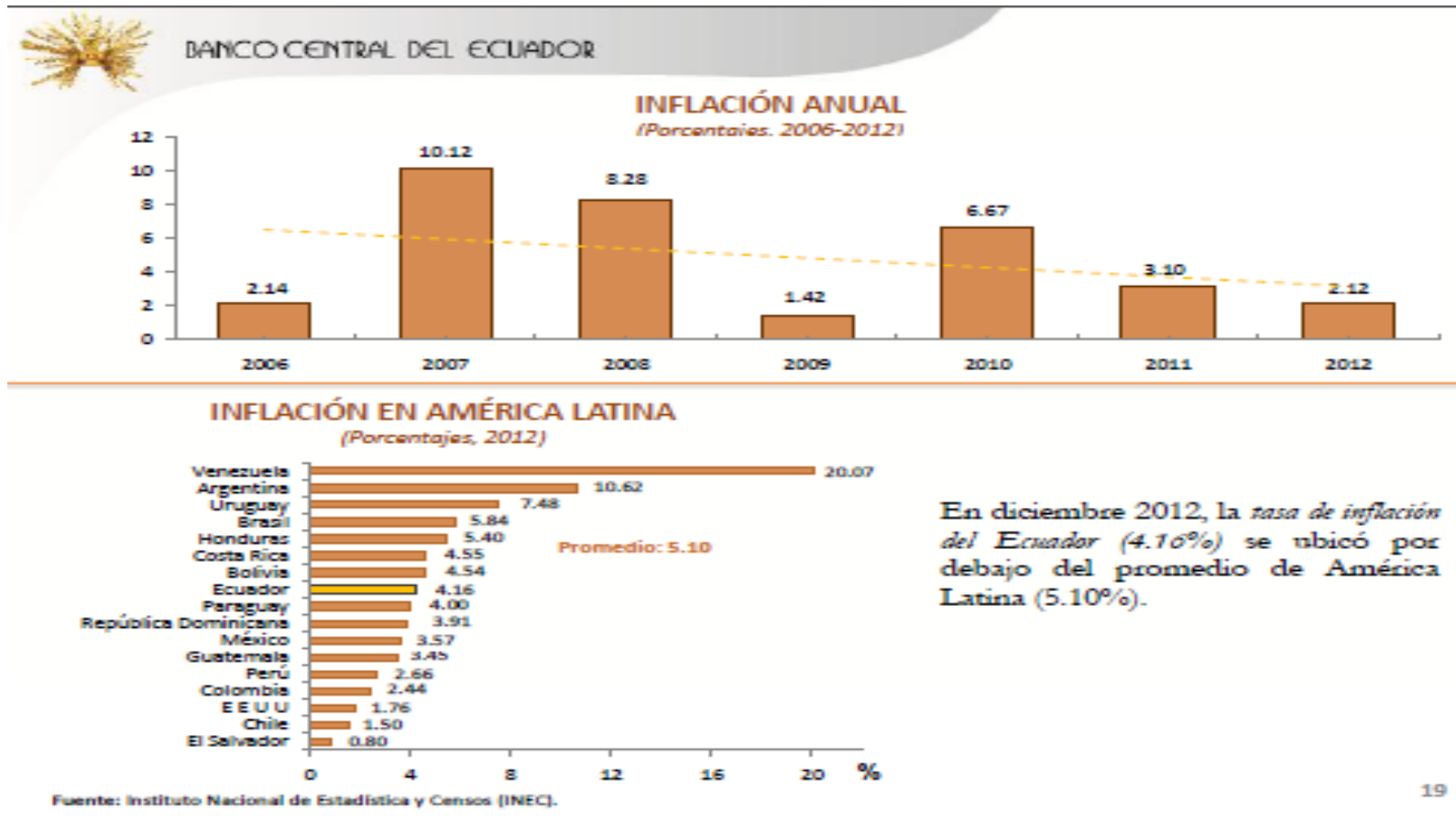
La inflación anual en Ecuador fue de 5,41 por ciento en 2011, mientras que la meta proyectada fue de 4,47 por ciento, límite que fue sobrepasado en octubre (4,67 por ciento), de acuerdo a los datos divulgados el viernes por el Banco Central (BCE). El organismo señaló que el aumento anual de los precios subió de 3,33 por ciento en 2010 a 5,41 por ciento en 2011, mientras que para 2012 el Gobierno fijó como meta una inflación de 5,14 por ciento. La inflación acumulada durante los últimos doce meses pasó de 5,53 por ciento en noviembre a 5,41 por ciento en diciembre de 2011, mientras que el índice mensual avanzó de 0,30 por ciento a 0,40 por ciento, respectivamente.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 2012



## CUADRO DE INFLACIÓN EN ECUADOR.



19

56

<sup>56</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

#### **2.6.4.5 Opinión pública**

**El público está equivocado al pensar que los muchachos hacen los productos que se expenden en los negocios del CMT y esto causa bastantes problemas para encontrar contratos.**

Los productos fabricados en el CMT para comercializarlos son elaborados por obreros calificados, egresados del CMT, por lo que pueden competir en el mercado en calidad y precios. Sin embargo, existen la tendencia de la gente de pensar que porque proviene de una obra social deben ser productos “más baratos”.

Los productos que se comercializan son:

Productos: madera – puertas, muebles de casa, muebles de oficina, juegos didácticos.

En confecciones: uniformes para empresas y servicio de maquila.

Mantienen un almacén en Cotocollao, para la comercialización.

**10. Existe desconfianza por parte del público por no conocer al CMT y al ver el área de negocios manejada por gringos se piensa que su dinero no se queda en el Ecuador sino que sale del país.**

El CMT va a cumplir 50 años de servicio a los sectores vulnerables de Quito. Es reconocida por gobiernos locales, autoridades gubernamentales y organizaciones privadas. Hasta los años 80 estuvo muy posicionada al ser la única organización que trabajaba con niños y adolescentes trabajadores; más tarde se crearon otros programas con la misma misión y nombres similares como el Programa del Muchacho Trabajador, lo que genera algo de confusión en la comunidad. En la última década se ha trabajado permanentemente en la difusión de la labor e imagen del CMT, no hay estadísticas pero asumido que ha mejorado.

#### **2.6.4.6 Factor Legal**

**11. Hay leyes que destruyen la autoridad de gerentes de emplear mejor personal.**

Se ve siempre en el Sector Público y también se involucra a instituciones que prestan servicio Social, es decir la influencia de niveles jerárquicos para beneficio personal, tráfico de influencias, compadrazgo, favoritismos.

#### **2.7. MATRIZ DE ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CMT. (FODA)**

La Planeación Estratégica, actualmente ofrece varias técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias efectivas y acertadas. A este conjunto de técnicas, se le conoce como Matrices, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño.

<b>MATRIZ FODA DEL CMT.</b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizativa (equipos de trabajo)</li> <li>2. Imagen- Nombre CMT</li> <li>3. Reconocimiento legal (personería jurídica)</li> <li>4. Infraestructura.</li> <li>5. Ubicación geográfica estratégica</li> <li>6. Recursos Humanos (comprometido y en equipo)</li> <li>7. Tiene un objetivo bien definido</li> <li>8. En lo educativo cuenta con material didáctico necesario y adecuado</li> <li>9. Base espiritual fuerte</li> <li>10. Presencia del CMT en los barrios urbano-marginales</li> <li>11. Programa de voluntariado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios Nacionales e Internacionales (se detalla en el punto 2.6.3.1)</li> <li>2. Respaldo a la obra CMT de las comunidades religiosas de los Jesuitas y de las Madres Bienaventuradas de la Virgen María.</li> <li>3. Incremento de bienhechores, voluntariado y otras fuentes de financiamiento.</li> <li>4. Lograr Ayuda presupuestaria del Gobierno</li> <li>5. Aprovechar la apertura de medios de comunicación radio, televisión.</li> <li>6. Participación del sector empresarial en proyectos para obtener donaciones. (ferias, casa abierta)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de financiamiento estable.</li> <li>2. Falta de promoción-difusión de la obra del CMT.</li> <li>3. No esta clarificado el rol de los negocios</li> <li>4. Falta de programas de capacitación para el personal</li> <li>5. Falta de personal suficiente que colabore en el CMT.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveniente de las donaciones</li> <li>2. Expectativa respecto del apoyo del gobierno a los programas sociales</li> <li>3. Falta de compromiso por parte del gobierno</li> <li>4. Con el incremento de familias de escasos recursos, el presupuesto del Centro respecto de los gastos se verá afectado</li> <li>5. Problema migratorio</li> <li>6. Corrupción al momento de favorecer en decisiones</li> <li>7. Programas paternalistas de otras instituciones incluido el Estado por ejemplo Bono de desarrollo Humano, subsidios.</li> <li>8. Falta de acceso de la población al transporte público por incremento de la demanda</li> <li>9. Al no conocer el concepto del trabajo infantil que maneja el CMT.</li> <li>10. Incremento en el precio de materias primas para la producción de bienes y servicios en el área de negocios, de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor es del 1,8% en el 2013</li> <li>11. El público está equivocado al pensar que los muchachos hacen los productos que se expenden en los negocios del CMT y esto causa bastantes problemas para encontrar contratos.</li> <li>12. Existe desconfianza por parte del público por no conocer al CMT y al ver el área de negocios manejada por gringos se piensa que su dinero no se queda en el Ecuador sino que sale del país.</li> <li>13. Hay leyes que destruyen la autoridad de gerentes de emplear mejor personal, por ejemplo cargos jerárquicos para beneficio personal.</li> </ol>

## 2. CRUCE DE MATRIZ FODA DEL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR.

### CRUCE DEL FODA DEL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR

**F-O: ¿En qué medida esta fortaleza permite aprovechar esta oportunidad?**

		OPORTUNIDADES					
		1. Convenios Internacionales e Nacionales	2. Respaldo a la obra CMT de las comunidades religiosas de los Jesuitas y de las Madres Bienaventuradas de la Virgen María	3. Incremento de bienhechores, voluntariado y otras fuentes de financiamiento	4. Ayuda presupuestaria del Gobierno	5. Aprovechar la apertura de medios de comunicación	6. Participación del sector empresarial
<b>FORTALEZAS</b>	1. Estructura Organizativa (equipos de trabajo)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	2. Imagen- Nombre CMT	●	●	●	●	●	●
	3. Reconocimiento legal (personería jurídica)	●	●	●	●	●	●
	4. Infraestructura.						●
	5. Ubicación geográfica estratégica						●
	6. Recursos Humanos (comprometido y en equipo)	●					●
	7. Tiene un objetivo bien definido	●	●	●	●	●	●
	8. En lo educativo cuenta con material didáctico necesario y adecuado					●	
	9. Base espiritual fuerte	●	●				
	10. Presencia del CMT en los barrios urbano-marginales	●	●	●	●	●	●
	11. Programa de voluntariado	●		●	●	●	●

**Nota:** Estas son las fortalezas que se deben desarrollar para aprovechar las oportunidades que se presentan. Las celdas pintadas representan las fortalezas y oportunidades más importantes

**FORTALEZAS**

1. Estructura Organizativa (equipos de trabajo)	1. Factor económico: proveniente de las donaciones
2. Imagen- Nombre CMT	2. Expectativa respecto del apoyo del nuevo gobierno a los programas sociales
3. Reconocimiento legal (personería jurídica)	3. Falta de compromiso serio por parte del gobierno
4. Infraestructura.	4. Con el incremento de familias de escasos recursos, el presupuesto del Centro respecto de los gastos se verá afectado
5. Ubicación geográfica estratégica	5. Problema migratorio
6. Recursos Humanos (comprometido y en equipo)	6. Corrupción
7. Tiene un objetivo bien definido	7. Programas paternalistas de otras instituciones incluido el Estado
8. En lo educativo cuenta con material didáctico necesario y adecuado	8. Falta de acceso de la población al transporte público
9. Base espiritual fuerte	9. Distorsión del concepto del trabajo infantil
10. Presencia del CMT en los barrios urbano-marginales	10. Incremento en el precio de materias primas para la producción de bienes y servicios en el área de negocios
11. Programa de voluntariado	11. El público está equivocado al pensar que nuestro muchachos hacen los productos que se expenden en los negocios del CMT y esto causa bastantes problemas para encontrar contratos
	12. Existe desconfianza por parte del público por no conocer al CMT y al ver el área de negocios manejada por gringos se piensa que su dinero no se queda en el Ecuador sino que sale del país
	13. Hay leyes que destruyen la autoridad de gerentes de emplear mejor personal

**Nota:** Estas son las fortalezas que se deben desarrollar para neutralizar las amenazas Las celdas pintadas representan las fortalezas y amenazas más importantes.

## CRUCE DEL FODA DEL CMT

**D-O: ¿En qué medida se debe superar esta debilidad para aprovechar esta oportunidad?**

						1. Convenios Nacionales e Internacionales.	
						2. Respaldo a la obra CMT de las comunidades religiosas de los Jesuitas y de las Madres Bienaventuradas de la Virgen María.	
		3. Incremento de bienhechores, voluntariado y otras fuentes de financiamiento.					
		4. Ayuda presupuestaria del Gobierno.					
		5. Aprovechar la apertura de medios de comunicación.					
		6. Participación del sector empresarial.					
<b>DEBILIDADES</b>							
1. Falta de financiamiento estable.							
2. Falta de promoción-difusión de la obra del CMT.							
3. No está clarificado el rol de los negocios.							
4. Falta de definición en lo contable-administrativo							
5. Faltan programas de capacitación para el personal.							
6. Falta personal suficiente que colabore en el CMT.							
<b>OPORTUNIDADES</b>							

**Nota:** Estas son las debilidades que se deben superar para aprovechar las oportunidades. Las celdas pintadas representan las debilidades y oportunidades más importantes.

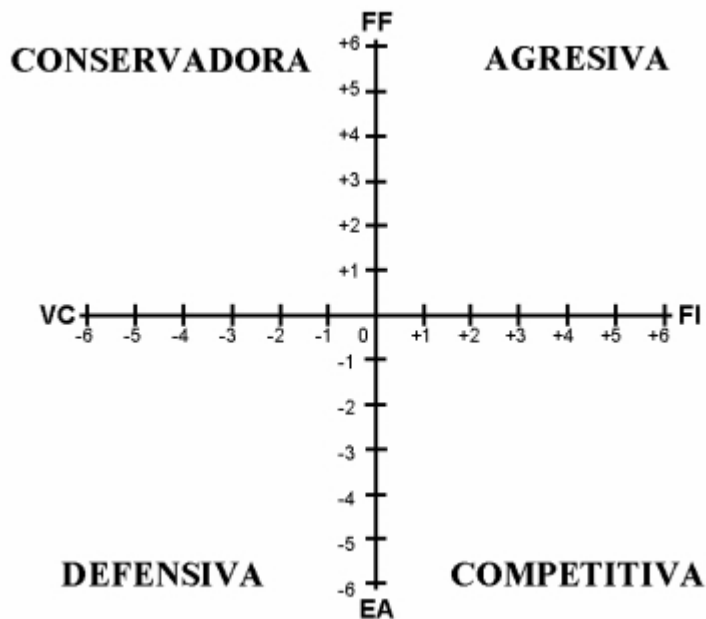




## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES.

Esta matriz, consta de cuatro cuadrantes en donde nos indica que una estrategia puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y si está es la más adecuada para la organización.

Los ejes de la matriz PEYEA, representan dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los más importantes que determinan la posición estratégica global de la organización.



## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y LA EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA).

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA		
FUERZA FINANCIERA.		CALIFICACION	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		CALIFICACION
1.-	La contribución de donantes voluntarios representa el 38% de su presupuesto.	2,00	1.-	Los países menos desarrollados de América Latina están registrando inflaciones elevadas e inestabilidad política.	-2
2.-	El índice de liquidez se encuentra en el 1,81 siendo el ideal entre 1,5 – 2	4,00	2.-	A diciembre del 2012 la tasa de inflación de Ecuador (4,16%) se ubico debajo del promedio de América Latina (5,10).	-4
3.-	La prueba acida del CMT se ubica en 0,78, siendo el ideal entre 0,75 - 1,5	1			
<b>TOTAL FUERZA FINANCIERA</b>		<b>2,33</b>	<b>TOTAL ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>		<b>-3</b>
VENTAJAS COMPETITIVAS.			FUERZA DE LA INDUSTRIA		
1.-	Profesionalizar a los jóvenes que ingresan al CMT.	-1	1.-	No cuenta con apoyo gubernamental para desarrollar la obra, porque hay programas propios del gobierno.	1
2.-	Crédito para microempresarios egresados del CMT.	-2	2.-	Contar con un sistema administrativo - contable informatizado que le permite una gestión eficaz y eficiente.	5
3.-	Recibir reconocimiento por parte del gobierno Nacional, Gobierno local, de la Iglesia, de UNESCO y otros organismos como una obra innovadora.	-2	3.-	Creación de nuevos Proyectos y programas para ayuda social	3
<b>TOTAL VENTAJA COMPETITIVA</b>		<b>-1,7</b>	<b>TOTAL FUERZA INDUSTRIAL</b>		<b>3,00</b>

## REPRESENTACION GRAFICA

EA promedio es  $-6/2 = -3$

VC promedio es  $-5/3 = -1,7$

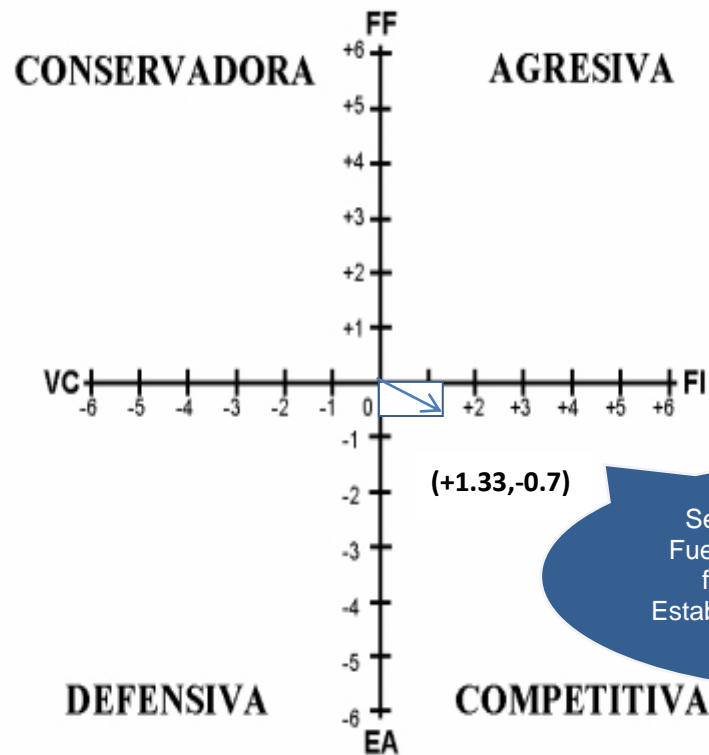
FI promedio es  $+9/3 = 3$

FF promedio es  $+7/3 = 2,33$

Condenadas de vector

Eje X= VC+FI = 1,33

Eje Y= FF+EA= -0,7



**NOTA: Competitiva en relación al segmento de servicios ofertados.**

**Autora:** Beatriz Cuenca A.

## **CAPITULO III:**

### **3.1. INDUCCIÓN Y PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

La mayor parte de las organizaciones realizar cierto tipo de planificación a largo plazo, también llamada estratégica y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. No obstante, las experiencias en una amplia variedad de organizaciones ha convencido de que gran parte de los procesos de planificación estratégica conceptualizan y se ejecutan en forma eficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en las organizaciones.

Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecerse los criterios de toma de decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. Este estándar para evaluar qué tan adecuado es el proceso de planeación estratégica de una organización es estricto y sólo pocas entidades lo cumplen a cabalidad. La presente tesis proporciona una guía detallada y amplia para ayudar a la Institución a desarrollar un proceso de planeación estratégica que pueda satisfacer estos criterios, si se sigue con suma atención.

Cuando a los responsables se les pregunta por el plan estratégico de La Institución, con frecuencia se sienten apenados o avergonzados y comienzan a buscar en los cajones de sus escritorios o en sus archivos, lo cual obviamente no es funcional. A menudo, la planeación estratégica se considera un ejercicio de la

alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real en la Institución.

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que la gerencia senior de la organización se involucre de manera estrecha con los primeros puestos que, evidentemente, es una función ejecutiva y quizá la más importante. Resulta imprescindible que la gerencia senior se asegure de que el segundo tipo (las decisiones dirigidas en forma estratégica) se tomen e implementen de manera apropiada.

Esta es la administración estratégica: la ejecución del plan estratégico, la planeación estratégica aplicada trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia de manera directa en el proceso de planeación. No obstante, el involucramiento no es suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Esta unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia.

### **3.1.2. DEFINICIONES:**

La planificación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planificación estratégica “La planificación.... se anticipa a

la toma de decisiones. Es un proceso de decidir..... antes de que se requiera la acción”.<sup>57</sup>

En contraste, se define Planificación Estratégica como **“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”**.<sup>58</sup>

La planificación estratégica también permite que los líderes de las empresas liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planificación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de una manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes ---actuales y potenciales--- y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planificación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves en la organización.

En consecuencia se establece que Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Esta visión

---

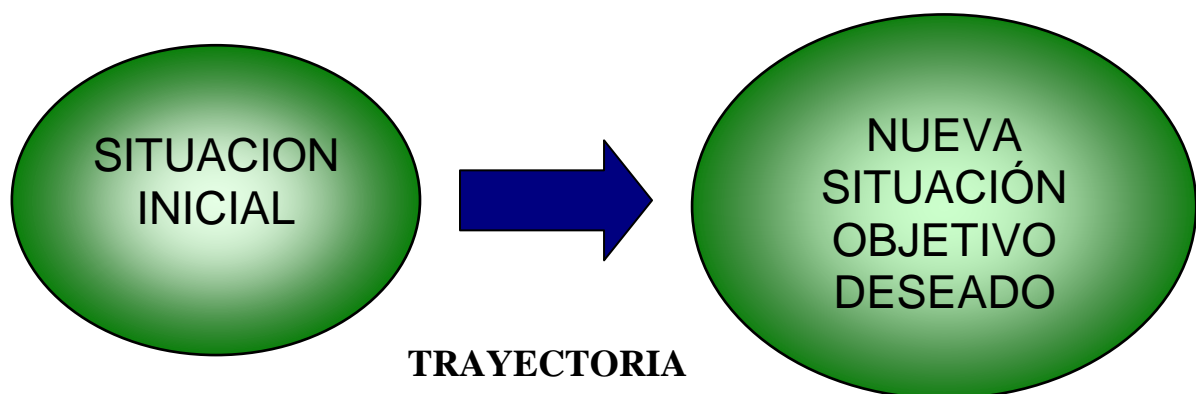
<sup>57</sup> GOODSTEIN Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw HILL, pág. 5

<sup>58</sup> GOODSTEIN Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw HILL, pág 5

del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual ésta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento. Un componente necesario de la planificación estratégica efectiva es “anticiparse a las jugadas del oponente”.<sup>59</sup>

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.



Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder los siguientes interrogantes:

---

<sup>59</sup> GOODSTEIN Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw HILL. pág. 5

<b>Preguntas</b>	<b>Etapas de la Planificación Estratégica</b>
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

La Planificación Estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- ✓ El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- ✓ El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- ✓ Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- ✓ Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- ✓ La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.



- ✓ La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir"<sup>60</sup>.

### 3.1.3. ¿POR QUE HACER PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los responsables y otros individuos de la Institución evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

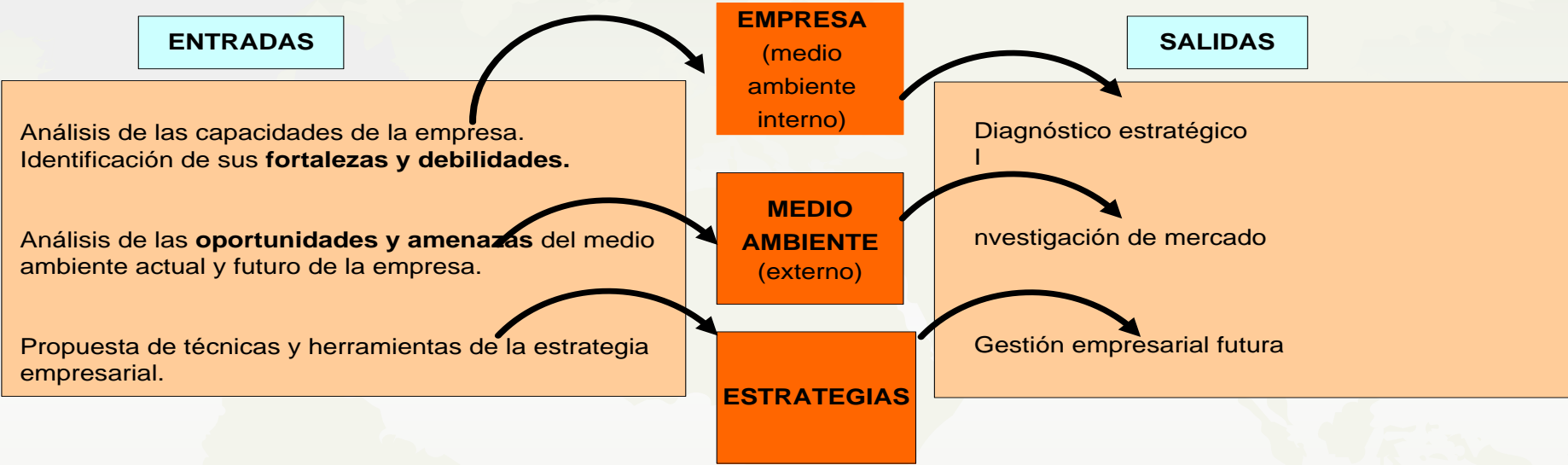
La única razón válida para la Planificación Estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la Institución.

La Planificación Estratégica debe prever las jugadas del oponente (competencia), considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

---

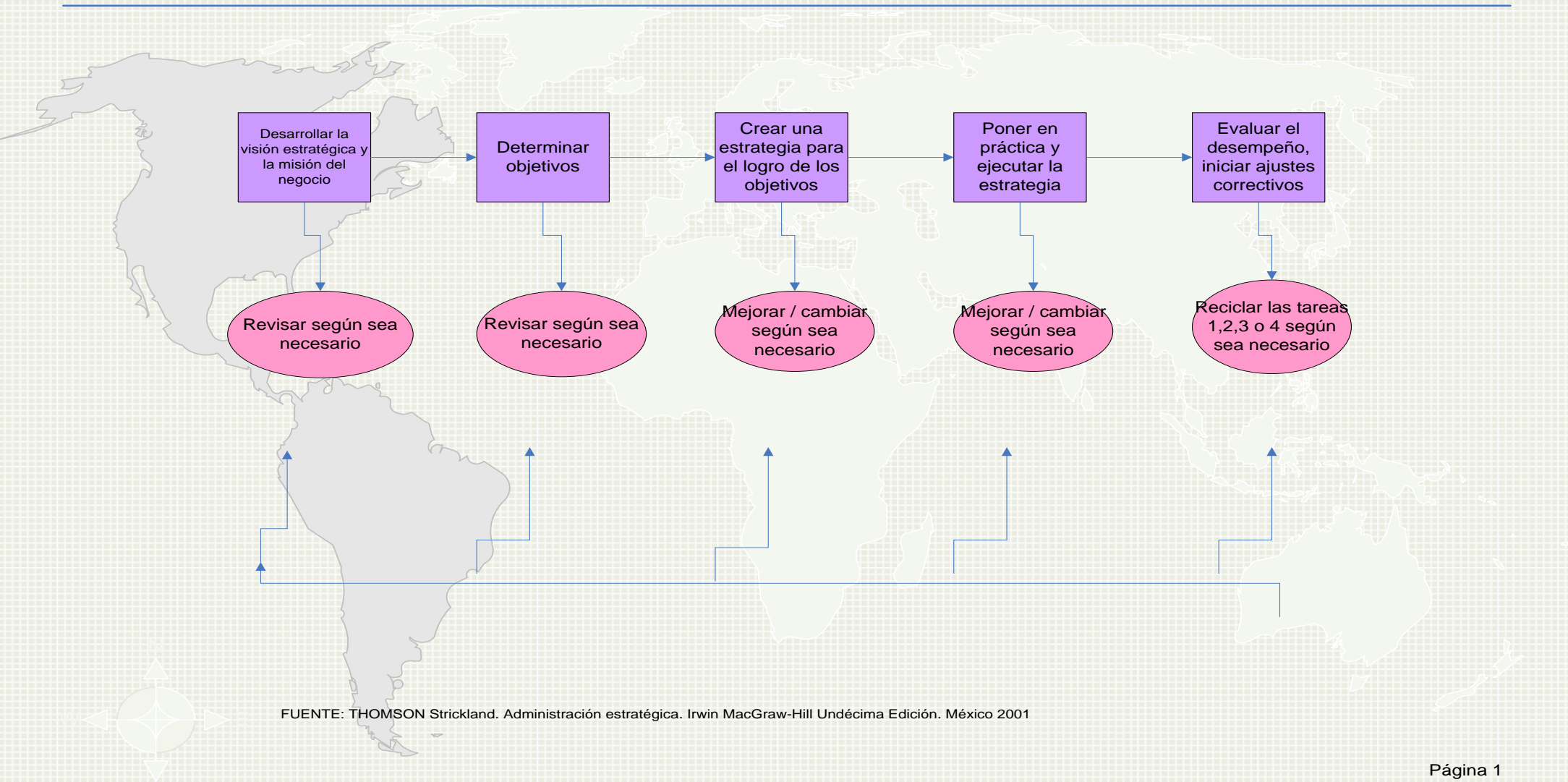
<sup>60</sup> **Almirón Bassetti, H. (1997):** "Planificación estratégica, un caso de planificación" ideas - Córdoba.  
**Ander Erg, E. (1994):** "Diccionario del Trabajo Social" Humanitas - Buenos Aires

# PROCESO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL



FUENTE: Elaboración propia

## LAS CINCO TAREAS BÁSICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



FUENTE: THOMSON Strickland. Administración estratégica. Irwin MacGraw-Hill Undécima Edición. México 2001

Para el diseño de la Propuesta se toma en cuenta cinco tareas con su fundamentación conceptual para una mayor claridad.

#### **3.1.4. LAS CINCO TAREAS BÁSICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.<sup>61</sup>**

Previo análisis FODA, esto es examen interno de fuerzas (fortalezas), debilidades; y examen externo de oportunidades y amenazas<sup>62</sup> del CMT, realizado con el propósito de identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote, es necesario examinar el marco de referencia de las siguientes cinco tareas para preparar el escenario del planeamiento estratégico para el CMT.

Para mayor comprensión del tema es necesario desarrollar el significado de cada una de las cuatro variables del análisis FODA<sup>63</sup>.

**¿Qué son las fuerzas (fortalezas)?** Actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos.

**¿Qué son las debilidades?** Actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.

**¿Qué son las oportunidades?** Tendencias positivas en los factores del ambiente externo.

---

<sup>61</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 4

<sup>62</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 184

<sup>63</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 184

**¿Qué son las amenazas?** Tendencias negativas en los factores del ambiente externo.

### **TAREA 1: Desarrollo de la Visión estratégica y una Misión de La Institución.**

**¿Qué es la MISIÓN?** Responde a la pregunta “¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?”<sup>64</sup> Definir la misión obliga a identificar cuidadosamente sus productos o servicios.

En el C. M. T. la misión es: “Institución católica, comprometida socialmente con los niños trabajadores y sus familias; fundada con el propósito de crear, desarrollar y fortalecer valores morales, mediante el cambio de actitudes y comportamiento, a través de programas de formación y ayuda. Este proceso de cambio gira alrededor de diez áreas importantes de la vida: lealtad, formación personal, familia, religión, instrucción, economía, trabajo, recreo, salud y vivienda”.<sup>65</sup>

**¿Qué es la VISIÓN ESTRATEGICA?** “Es un mapa de rutas del futuro de la empresa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar”.<sup>66</sup>

El C. M. T. tiene como Visión: “que en el 2018 las familias de los niños trabajadores estén unidos en su compromiso cristiano, tengan acceso a educación, salud y servicios básicos de calidad, sean agentes de cambio orientados a la construcción de una sociedad justa y solidaria que promueva la participación equitativa y el

---

<sup>64</sup> ROBBINS/COULTER. Administración. Editorial Pearson. Octava Edición. México. 2005. Págs. 184-185

<sup>65</sup> JESUITAS ECUADOR Revista diciembre 2008

<sup>66</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 5

respeto a sus derechos fundamentales”<sup>67</sup>, ya que en base a ésta, la Administración podrá guiar la toma de decisiones administrativas de acuerdo al curso de acción que seguirá la organización a largo plazo.

Por lo expuesto, en éste punto se plantea con claridad ¿cuál es la visión para el Centro, hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura configuración de negocios?, esto es, en qué negocio se quiere estar, qué necesidades del cliente se desea satisfacer, qué habilidades se van ha desarrollar”<sup>68</sup> tomando como base el análisis situacional realizado se debe manifestar que el CMT tiene una visión muy bien definida.

## **TAREA 2: Determinar Objetivos.**

**¿Qué son los OBJETIVOS?** “Son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”<sup>69</sup> Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño dentro de un lapso de tiempo específico. El propósito del establecimiento de objetivos mensurables es convertir la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores de desempeño a fin de evaluar el desarrollo de la organización.

Desde una perspectiva global se requieren dos tipos de objetivos: Objetivos financieros relacionados con el desempeño financiero que aseguran la supervivencia a largo plazo de la organización y objetivos estratégicos relacionados con el desempeño estratégico.

---

<sup>67</sup> JESUITAS ECUADOR Revista diciembre 2005

<sup>68</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 4

<sup>69</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 5

En el caso del CMT. Los Objetivo Financieros están relacionados con el financiamiento del presupuesto y los ingresos previstos para el normal funcionamiento del C.M.T. La inversión financiera para lograr este cambio de la pobreza hacia la prosperidad, en promedio, es de dos dólares diarios por persona que se espera obtener en un año para lograr una estabilidad financiera.

El presupuesto y las fuentes de ingresos previstas del C. M. T. son:

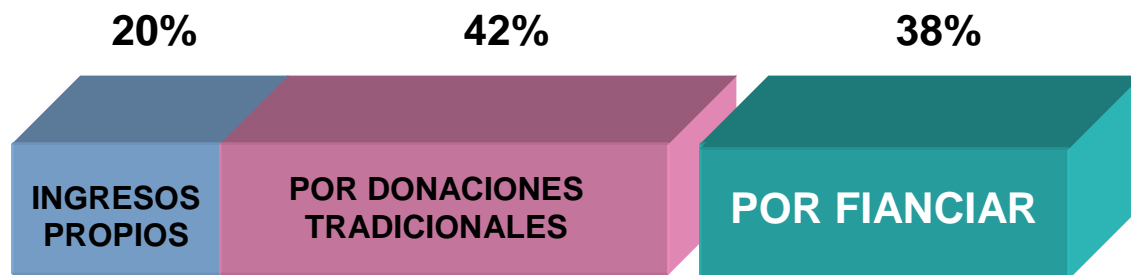
**20%** Ingresos propios (negocios a pequeña escala)

**42%** Convenios y Donaciones permanentes y

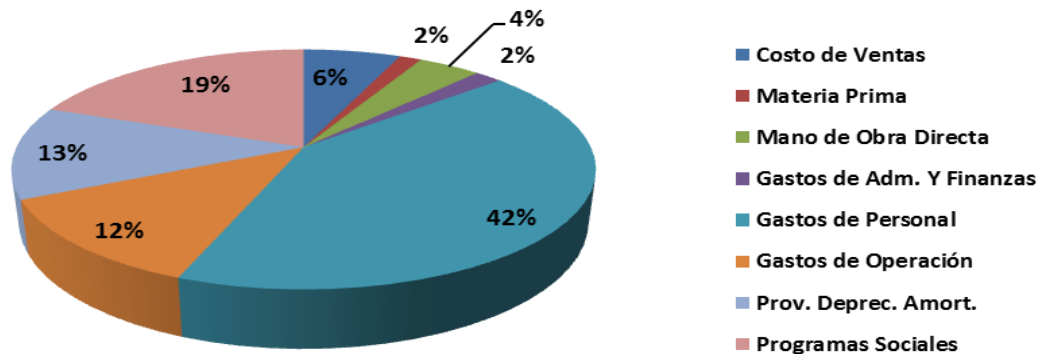
**38%** Su ayuda. (Mediante la donación voluntaria.)

## PRESUPUESTO

### PORCENTAJE DE INGRESOS



### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE COSTOS Y GASTOS DEL C.M.T.



<sup>70</sup> Fuente: Estados Financieros del CMT año 2012

En cuanto a los objetivos estratégicos el CMT se centran en afianzar sus fortalezas y mejorar sus debilidades esto es la formación y el desarrollo humano y cristiano de sus beneficiarios, y el desarrollo de obras de beneficencia y de promoción social, educativa, religiosa y moral, de las personas quienes componen las familias de los niños (niñas) trabajadores (trabajadoras), lo cual se espera lograr en 6 meses de ingresos de las familias.

Otro objetivo esta en Posicionar la imagen institucional del Centro del Muchacho Trabajador a fin de despertar la solidaridad y el apoyo de la comunidad quiteña, en sus distintos segmentos poblaciones, hacia el CMT.

### **TAREA 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.**

Una vez que se han definido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación de planificación estratégica. Para ello se establece en primer lugar: ***¿qué son las estrategias? y ¿cómo plantearlas?***

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.



Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización.

**¿Qué es una ESTRATEGIA?** “Consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la organización para lograr el desempeño organizacional promedio”<sup>71</sup>

La estrategia de una organización versa sobre al plan de acción para que la empresa avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable. Cabe señalar que, la ausencia de una estrategia da como resultado un desempeño inferior, razón por la cual, para ésta tarea es necesario que los administradores sean prácticos y ejerzan un liderazgo estratégico.

La estrategia se compone necesariamente de dos partes una planeada o proactiva (intencional) y otra reactiva (adaptación a las circunstancias)<sup>72</sup>.

La mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas a desarrollos no anticipados da como resultado una estrategia real, la misma que constituye el cómo lograr los objetivos propuestos. En definitiva los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos.<sup>73</sup>

Para el establecimiento de la estrategia es necesario que la administración responda los siguientes cuestionamientos: cómo lograr el crecimiento de los donantes; cómo satisfacer las necesidades de los miembros de la organización; cómo administrar

---

<sup>71</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 8

<sup>72</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 9

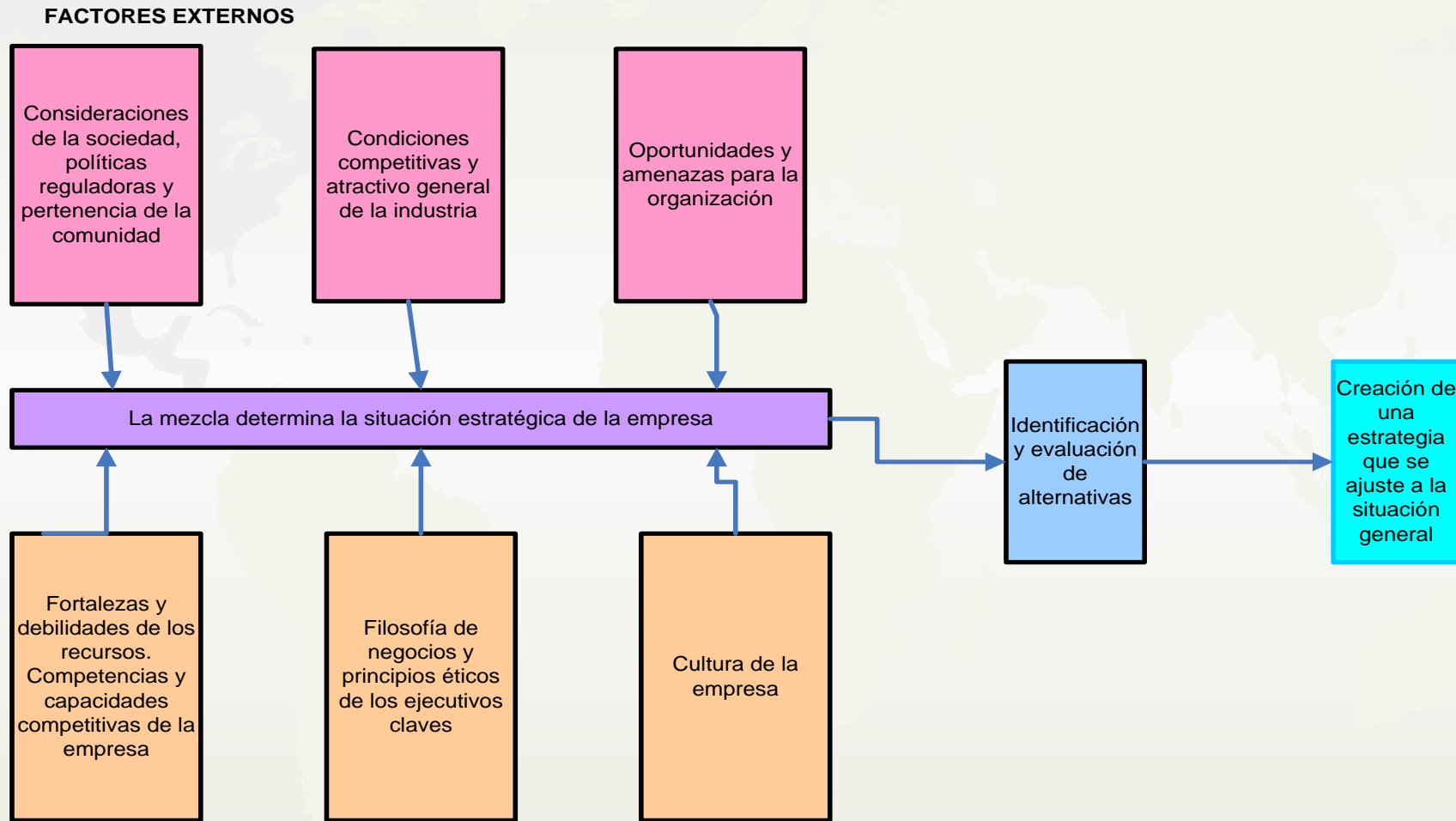
<sup>73</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 9

cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades organizacionales necesarias; cómo lograr los objetivos financieros y estratégicos.

En el caso del CTM, tomando como base el análisis situacional y sus objetivos es factible determinar que la estrategia se centraría a incrementar el número de donantes para satisfacer la gran demanda de niños de la calle y de esta manera mejorar la calidad de vidas de las familias de los miembros; y como lograr una buena administración de los negocios para garantizar el 20% del presupuesto.

Para desarrollar de mejor manera la Planeación Estratégica el C. M. T. Escogió como estrategia la de atrincheramiento por cuanto esta destinada a resolver debilidades que merman el desempeño de la organización a corto plazo.

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA



### FACTORES INTERNOS

**FUENTE:** THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 58

#### **TAREA 4: Procedimiento sugerido para poner en práctica y ejecutar la estrategia.**

La puesta en práctica de la estrategia es una actividad orientada a la acción; el desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas y de motivación.<sup>74</sup> Esta fase principalmente en el CTM comprende sugerir:

- Crear una organización para llevar a cabo la estrategia en los diferentes niveles organizacionales
- Desarrollar presupuestos
- Establecer políticas y procedimientos de operación
- Motivar a las personas para la consecución de los objetivos
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los objetivos
- Crear una cultura de compañerismo y un buen ambiente de trabajo
- Instalar un sistema de información y comunicación
- Instituir programas de mejoramiento
- Ejercer liderazgo interno

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del análisis donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse qué nuevas metas estratégicas pueden plantearse para la Organización

---

<sup>74</sup> THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001, Pag. 16

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se deberían ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Por ejemplo:

- Lograr una comisión o grupo de trabajo en la organización que mantenga conexiones permanentes con los medios de comunicación, para que la comunidad se interese por los aportes de la Organización al desarrollo local.
- Priorizar esfuerzos para generar recursos propios y lograr mayor autonomía de los organismos financieros.

¿Cómo hacer para priorizar, para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización?

Debemos tener en cuenta por lo menos tres aspectos fundamentales:

1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
2. Determinar cuales son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.
3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

## PLAN DE ACCION ESTRATEGICO DEL CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR

OBJETIVOS	PROGRAMAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
<p><b>1. Lograr el financiamiento del presupuesto y los ingresos previstos para el normal funcionamiento del C.M.T.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer y mantener contactos con organismos de cooperación nacionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero de organismos de cooperación nacional e internacional aprobados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de Cooperación Internacional</li> <li>Visitas a directivos de cooperación internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un mes</li> <li>Tres meses.</li> </ul>	DIRECTOR GENERAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar y llegar a potenciales bienhechores a través de correo directo (personalizado) a nivel local (Quito), de medios de circulación masiva (revistas, estados de cuenta bancarios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero de cartas personalizadas</li> <li>Número de volantes difundidos por medios de circulación masiva.</li> <li>Convenio con entidad bancaria (Banco Pichincha) recolección de fondos para el CMT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una base de datos de potenciales bienhechores (empresas, empresarios, profesionales, etc.)</li> <li>Difusión del material publicitario presentaciones del video, cuñas TV, cine, entrevistas (TV / radio), página WEB, folletos (trípticos, volantes, plegables, etc.)</li> <li>Visitas a empresas y Cámaras de Empresarios, Industriales, Pequeña Industria, Turismo</li> <li>Campañas de recolección de fondos lanzadas a través de los talonarios bancarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un mes</li> <li>Tres meses.</li> <li>Un mes.</li> <li>Seis meses.</li> </ul>	OFICINA DE DESARROLLO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la rentabilidad de los servicios y productos de los negocios a pequeña escala del CMT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje del presupuesto financiado por la rentabilidad de los negocios a pequeña escala del CMT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los menús considerando los requerimientos nutricionales diarios</li> <li>Mejorar las condiciones de higiene en el manejo, conservación y preparación de los alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un mes.</li> <li>Tres meses.</li> </ul>	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

<p><b>2. Afianzar sus fortalezas y mejorar sus debilidades esto es la formación y el desarrollo humano y cristiano de sus beneficiarios, y el desarrollo de obras de beneficencia y de promoción social, educativa, religiosa y moral, de las personas quienes componen las familias de los niños (niñas) trabajadores (trabajadoras).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través del crecimiento o desarrollo espiritual, moral, intelectual, social, e integral de cada familia afiliada, en base al esfuerzo común de sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la concientización en los miembros del CMT.</li> <li>Fortalecimiento de los programas sociales: educación, salud y alimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar el desarrollo espiritual en los miembros</li> <li>Fomentar la participación de los miembros en actividades comunitarias</li> <li>Facilitar la formación participativa de los líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un mes.</li> <li>Un mes.</li> <li>Dos meses.</li> </ul>	GRUPO VOLUNTARIO DE APOYO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar educación formal, o propugnarla por todos los medios, a favor de sus asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de maestros e instructores técnicos capacitados</li> <li>Porcentaje de alumnos atendidos satisfactoriamente</li> <li>Incrementar y fortalecer el departamento de recursos pedagógicos y los talleres técnicos de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la Educación primaria,</li> <li>Facilitar la educación vocacional o técnica,</li> <li>Fomentar Instrucción y facilidades en artes o manualidades.</li> <li>Provisión de útiles escolares, servicio bibliotecario, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres meses de vacaciones escolares.</li> <li>Al inicio del año escolar.</li> </ul>	COORDINADOR DE EDUCACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover dentro de las sociedades las mejores condiciones para el desenvolvimiento de las familias afiliadas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios educativos amplios y funcionales</li> <li>100% de la población del CMT gozando de una alimentación balanceada;</li> <li>Bajo % de pacientes con enfermedades diarreicas agudas.</li> <li>Incrementar y fortalecer el departamento de recursos pedagógicos y los talleres técnicos de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas de nutrición, atención médica, dental, psicológica y legal,</li> <li>Fortalecer e incrementar talleres de terapia familiar y liderazgo</li> <li>Charlas de Detección oportuna del cáncer cérvico uterino</li> <li>Mantener dotación estable de medicamentos, materiales e insumos médicos, odontológicos y de laboratorio clínico</li> <li>Capacitación científica al equipo de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres meses.</li> <li>Dos meses.</li> <li>Un mes.</li> <li>Tres meses.</li> <li>Dos meses.</li> </ul>	COORDINACIÓN SOCIAL COORDINADOR DE SALUD

<p><b>3. Posicionar la imagen institucional del Centro del Muchacho Trabajador a fin de despertar la solidaridad y el apoyo de la comunidad quiteña, en sus distintos segmentos poblaciones, hacia el CMT.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Institucionalizar al CMT como una obra de la ciudad de Quito.</li> <li>· Consolidar el apoyo de distintos sectores a la labor del CMT</li> <li>· Demostrar las bondades de la metodología del CMT a través de los resultados obtenidos con sus egresados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posicionamiento del Centro del Muchacho Trabajador en los distintos espacios comunicacionales.</li> <li>· Reforzar posicionamiento del CMT a través de demostrar resultados obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Campañas para promover el apoyo de los distintos segmentos de audiencia hacia el CMT.</li> <li>· Visitas a directivos de principales medios y presidentes de gremios de la Comunicación solicitándoles apoyo.</li> <li>· Conseguir invitación (2) a programas de familia para egresadas del CMT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuatro meses.</li> <li>· Tres meses.</li> <li>· Dos meses.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">COORDINACIÓN SOCIAL</p>
--	---	---	---	--	--



En el cuadro podemos observar cuáles estrategias tienen mayores posibilidades de ser implementadas y sus responsables.

En este paso se encontrarán estrategias que tendrán un grado de prioridad inferior.

Es importante no descartarlas, tenerlas en cuenta, porque pueden surgir nuevas oportunidades y factores favorables que permitan llevarlas a cabo. Recordemos que las Organizaciones, en el actual contexto, requieren de un alto grado de desarrollo de la creatividad y amplitud que les permita el logro de sus objetivos.

#### **TAREA 5: Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos.**

Un desempeño inferior o escaso progreso, así como las nuevas situaciones externas requieren acciones y ajustes correctivos, para lo cual se precisa de un mejoramiento continuo del proceso de planeación. Para el caso de él CTM se controlará su avance en base a los objetivos planteados y mediante la otorgación de responsabilidades.

#### ***Fase de implementación.-***

Es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad. No obstante cualquier cambio que se debe introducir en la

estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con obstinación en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente, ya que nuestra muchas de las veces la propia organización reaccionan no de la manera esperada.

### ***Establecimiento de controles.-***

Es el elemento complementario; no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre la organización y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas. Cada departamento o función de la organización deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMDACIONES.**

### **4.1. CONCLUSIONES:**

Como conclusión al trabajo realizado puedo manifestar que la planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

Que la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

Que la Planificación Estratégica: Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización.

Que los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Que los objetivos y las estrategias de la organización contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

Que en la formulación del plan estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí mismo, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

#### **4.2. RECOMENDACIONES:**

Se detalla a continuación una serie de sugerencias o recomendaciones que permitan a la organización entender más claramente el proceso de planificación estratégica, recalando aspectos que, aunque a veces obvios, siempre deben tenerse en cuenta.

- ◆ Es posible que la implementación de la Planificación Estratégica pueda resultar más dificultosa para organizaciones de servicio social, ya que requiere una in-

versión importante en tiempo de recursos humanos, en especial del equipo de trabajo que está encargado de diseñar y promover el proceso.

- ◆ La implementación de cada paso están programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo de manera adecuada a las características de la organización.
- ◆ Se debe cumplir con la etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, los conceptos y las categorías utilizadas, involucrando a todos los miembros de la organización.
- ◆ Se debe tomar en cuenta que la Planificación Estratégica no da resultados en etapas de crisis, porque es una inversión a corto y largo plazo que no sirve para resolver apuros inmediatos.
- ◆ Cuando se logra el consenso, este proceso debe ser realizado sin demoras, en un tiempo que sea lo más corto posible, de modo que los participantes mantengan su motivación e interfieran al mínimo con las actividades normales de la organización.
- ◆ El proceso debe ser ampliamente participativo, involucrando a la mayor cantidad de personal posible, pero queda claro que no todo el personal involucrado cumple los mismos roles dentro del proceso.

- ◆ Es necesario contar con una fuerte voluntad política a nivel de la conducción y dirección para impulsar la implantación de los resultados y no dejar que el proceso quede en una buena intención.
  
- ◆ Otro punto importante es prever y diseñar una etapa de transición entre lo que la organización está haciendo y lo que la organización ha decidido hacer luego de la planificación estratégica.
  
- ◆ También es importante dar a conocer por los medios de comunicación los momentos en que se producen cambios estratégicos en la organización.
  
- ◆ Por último, resulta conveniente difundir las estrategias expresadas en los programas y proyectos gestionados ante organismos nacionales o internacionales.

## GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS.

- ◆ **Autogestión.-** Sistema de gestión de una empresa en el que los trabajadores tienen parte activa en las decisiones sobre la producción.
  
- ◆ **Autofinanciamiento.-** Generación interna de fondos propios como consecuencia de fuentes de ingresos por compra/venta de bienes y/o servicios propios de la organización.
  
- ◆ **Bienhechores.-** Persona que hace el bien a otra, protector benefactor.
  
- ◆ **Desempeño.-** Facultad para realizar los trabajos encomendados de manera eficiente.
  
- ◆ **Flexibilidad.-**
  
- ◆ **Gestión Administrativa.-** Acción de realizar las negociaciones necesarias para obtener una excelente administración.
  
- ◆ **Organigrama.-** Instrumento gráfico que, de una manera sencilla y sintética, sirve para describir las estructuras y relaciones esenciales de una organización. Se re-presentan los principales puestos y funciones, las unidades de trabajo, y los niveles y relaciones jerárquicas existentes entre, y dentro, de las unidades administrativas.
  
- ◆ **Participación.-** Tomar parte, tener parte, decidir sobre algo.

Es necesario aclarar que no se llega a la participación de la gente de manera espontánea y natural. La participación es un objetivo estratégico, lo que no representa que sea un punto de llegada y no de salida.

En las organizaciones comunitarias implica que nuestros asociados o afiliados tengan posibilidades reales de expresarse y de decidir sobre aspectos fundamentales de la vida de la institución.

◆ **Recurrencia.-** Volver a tomar alguna cosa de dónde salió.

En esta tesis utilizamos este término como acción para ir permanentemente a todos aquellos documentos, informes, base de datos, etc. que nos aporten datos significativos, tanto para el diagnóstico o para planificar estrategias y objetivos.

◆ **Responsabilidad Social.-** Hace referencia a que las empresas deben mantener como política mejorar el medio social en el que desarrollan sus actividades económicas obteniendo beneficios tangibles e intangibles para su competitividad y prosperidad.

◆ **Toma de decisiones.-**

◆ **Visión Estratégica.-** Es un mapa de rutas del futuro de la empresa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar



## BIBLIOGRAFÍA

- GALEANO, Jorge, La Planeación a su alcance. Editorial Norma, Colombia, 1979.
- STEINER, George A., Planeación Estratégica lo que todo Director debe saber. Editorial Continental, México, 1997.
- HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos en al empresa. Irwin McGraw-Hill. Colombia, 1992.
- ALVAREZ DE NOVALES, José. Mario. , Acción Estratégica. Irwin McGraw-Hill, Madrid, 1998.
- THOMPSON Strickland. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Editorial Irwin McGraw-Hill. México.2001,
- ROBBINS/COULTER. Administración. Editorial Pearson. Octava Edición. México. 2005.
- GOODSTEIN Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw HILL
- JESUITAS ECUADOR Revista diciembre 2005.
- HALLIGAN John. Testimonios. Edición Centro Ignacio de espiritualidad. 1999
- <http://www.cosude.org.ec/>
- MUNCHI, Lourdes. Administración de Empresas, Gestión organizacional enfoque y procesos administrativos, Primera Edición. México 2010.
- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Introducción a la Administración Mc Graw Hill, Quinta Edición, México 2011.
- SUSANA Quiloango Tipanluisa, Políticas publicas migratorias en el Ecuador, enero 2011.
- SOPLA, Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas ´publicas en América Latina, 2011.

# **ANEXOS**



1964-1974

El CMT fue fundado en 1964 por el padre jesuita Juan Halligan, quien inició su trabajo en un gran desván junto al campanario de la Iglesia La Compañía con 200 niños limpiabotas y trabajadores de la calle que laboraban en el centro histórico de Quito; les brindó asistencia básica en las áreas de educación, alimentación, recreación y capacitación con talleres de zapatería y carpintería.



## 1974-1984

En esta década se inauguró la primera sede propia del CMT en el centro de Quito (La Marín). Se ampliaron los servicios y programas incluyendo el centro infantil, educación de adultos y capacitación en varias ramas técnicas.

En 1981 se amplió la cobertura de nuestros servicios al entrar en funcionamiento las nuevas instalaciones del Centro del Muchacho Trabajador No 2 en el sector de Cotocollao al norte de la ciudad de Quito. El Centro ya contaba con 400 familias





## 1984-1994

Esta etapa se caracterizó por los niveles de calidad y perfeccionamiento de nuestros talleres de educación técnica, lo cual mereció el reconocimiento y legalización de los títulos por parte de la Junta de Defensa del Artesano y del Ministerio de Educación.

Rescatamos e impulsamos la “minga” como instrumento de solidaridad y participación de las familias afiliadas para llevar adelante la construcción y mejoramiento de sus viviendas.



## 1994-2004

Se organizó la Escuela de Negocios como complemento a las fases de producción de los talleres para que los productos elaborados puedan ser comercializados en mejores condiciones.

En el año 2002 el CMT incorporó a sus actividades el Programa "Gota de Leche", producto de la donación del edificio y programa al CMT por la Sociedad Gota de Leche, como una iniciativa de la familia de la señora Maruja Fernández Salvador de Maynard.





## AUTOGESTIÓN

Los jóvenes y adultos disfrutaron de una excelente experiencia de aprendizaje en los talleres de capacitación ubicados junto a las áreas de producción y negocios a pequeña escala del CMT: muebles, juegos didácticos, artículos de costura, panadería, restaurante, sala de belleza y servicios en los talleres de mecánica industrial y carpintería.





## EDUCACIÓN TÉCNICA

Tiene una duración de cuatro años: un año de nivelación y tres años de ciclo básico con las siguientes opciones: mecánica automotriz, mecánica industrial, carpintería, belleza, corte y confección, plomería, panadería y ventas.



## SALUD

El programa de salud implementa día a día la estrategia de atención familiar integral, con énfasis en prevención, promoción y una adecuada atención de la patología prevalente.





## PROGRAMA PARA NIÑOS ESPECIALES

El programa de atención a niños con necesidades especiales (discapacitados) está dirigido por una psicóloga educativa con el apoyo de una asistente, un rehabilitador físico y de las madres de los menores, quienes colaboran en el cuidado, salud y aseo de ellos; interiorizan la importancia de la medicación y adquieren conocimientos relacionados con las terapias que sus hijos requieren.

