



FACULTAD DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA RED JUVENIL
SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA**

SUSTENTADO POR:

MARÍA DE LOS ÁNGELES MEJÍA MARTÍNEZ

TANIA WALESKA VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA RED JUVENIL
SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
VIRGILIO PAREDES**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):
ALEXANDER CABRERA
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

DEDICATORIA

En primer lugar a mis padres por ser un digno ejemplo de esfuerzo continuo, por su silencioso pero incondicional apoyo, por ser mi inspiración y por mostrarme con su ejemplo de vida que no hay mejores triunfos, que los que nos hacen mejores personas, mejores ciudadanos y todo lo que me enseñaron para darle mayor valor a mi entorno.

A mis amigas de siempre y a Rafael Martínez por su incondicional compañía, por celebrar mis triunfos y por darme ánimos en los días de aprendizaje, porque con su cariño desinteresado me muestran lo grandioso de esta vida.

A María de los Ángeles Mejía compañera, amiga, excelente profesional y con quien hoy comparto el gusto de finalizar los estudios de post grado. Su decidido apoyo, paciencia y profesionalismo nos permitieron complementarnos perfectamente y hoy culminar satisfactoriamente un capítulo más de nuestra compartir.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a las que agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más desafiantes. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de esta nueva conquista en mi vida.

Tania Waleska Velásquez Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Deseamos agradecer a Dios, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestras carreras, por ser nuestra fortaleza en momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le damos gracias a nuestras familias por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Agradecemos la confianza, apoyo, dedicación de tiempo de nuestros asesores de tesis, el Doctor Marlon Brevé y el Ingeniero Virgilio Paredes Machado. Por haber compartido con nosotras sus conocimientos y brindarnos una guía para la realización de nuestro proyecto de graduación. De igual forma, a todos los catedráticos que nos instruyeron con los conocimientos necesarios para finalizar nuestros estudios.

A Centro de Desarrollo Humano (CDH) por brindarnos toda la documentación, información necesaria y apoyo logístico para la elaboración de nuestro proyecto de tesis y desarrollar el plan estratégico para el beneficio de uno de los proyectos con los cuales trabaja: Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.

Finalmente, deseamos agradecer a las y los jóvenes miembros de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca, los cuales fueron la razón de ser de nuestro proyecto de tesis, por su colaboración y trabajo en equipo en los grupos focales y por el aprendizaje adquirido a través de sus experiencias de vida. Esperamos que este esfuerzo sea el primer paso para consolidación y fortalecimiento de un movimiento juvenil promotor de cambios en la sociedad.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA RED JUVENIL SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA

AUTORES:

María de los Ángeles Mejía Martínez

Tania Waleska Velásquez Rodríguez

RESUMEN

El presente proyecto de tesis analiza y describe el entorno interno y externo de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca para determinar los factores que afectan su funcionamiento e identificar las necesidades que la misma presenta para el fortalecimiento y sostenibilidad de su estructura organizativa. El análisis del entorno externo se realizó utilizando información documental, extrayendo información del diagnóstico de juventud ya elaborado por el Centro de Desarrollo Humano (CDH) en la zona. Como resultado de sesiones de grupos foco y entrevistas a los miembros de la red, se hizo un análisis interno de la situación actual, identificando las debilidades y necesidades que tienen que contrarrestar y se llevó a cabo la definición de la identidad de la misma (misión, visión, valores y objetivos estratégico). Mediante el proceso participativo y constructivo llevado a cabo con los jóvenes, se logró determinar la gran necesidad de competencias por parte de los miembros para gestión de fondos y lograr una sostenibilidad a largo plazo. Ante estos resultados y como un aporte de valor agregado, se propuso la estrategia global de la organización y el plan de implementación basados en los principios de “shared value”, promoviendo el desarrollo económico y social tanto de la empresa privada como el de las y los jóvenes del Valle de Amaratéca.

Palabras Clave: Estrategia, Planeación, Juventud, Shared Value



COMPREHENSIVE STRATEGIC PLAN OF THE AMARATECA VALLEY SOCIOCULTURAL YOUTH NETWORK

AUTHORS:

María de los Ángeles Mejía Martínez

Tania Waleska Velásquez Rodríguez

ABSTRACT

The following thesis analyzes and describes the internal and external environment of the Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca to determine the factors affecting their performance and identify the needs it has, for the strengthening and sustainability of its organizational structure. The external environment analysis was performed using documentary information, extracting information from the diagnostic paper on youth produced by the Centro de Desarrollo Humano (CDH) in the area. As a result of focus group sessions and interviews with members of the network, there was an internal analysis of their current situation, identifying flaws and needs that have to be countered and the organizational identity (mission, vision, values and strategic objectives) was defined. Through participatory and constructive process carried out with youth network members, it was determined the great need for skills for fund management and the achievement of long-term sustainability. Given these results and as a value-added contribution, it was proposed the organization's overall strategy and implementation plan based on the principles of "shared value", promoting the economic and social development of both private enterprise and the young members of the network in Amarateca Valley.

Keywords: Strategy, Planning, Youth, Shared Value.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	9
2.2 SITUACIÓN DE LA JUVENTUD EN HONDURAS	10
2.3 DATOS GENERALES DEL VALLE DE AMARATECA	11
2.3.1. DESARROLLO ECONÓMICO	13
2.3.2. COLONIZACIÓN POST MITCH	13
2.3.3. PROBLEMAS DE EMPLEO	14
2.3.4. DESARROLLO SOCIAL	16
2.3.5. SITUACIÓN DE LA JUVENTUD EN VALLE DE AMARATECA	16
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
2.4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
2.4.2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.4.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	21
2.4.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO ...	29
2.4.5. EMPRENDEDORES SOCIALES.....	30
2.4.6. MEJORES PRÁCTICAS DE PROYECTOS JUVENILES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	37
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	37

3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1.	ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	39
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		41
4.1	COMPROMISO E IDENTIDAD.....	41
4.1.1.	MISIÓN	41
4.1.2.	VISIÓN	42
4.1.3.	VALORES.....	43
4.1.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
4.2	OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	46
4.2.1.	AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
4.2.1.1.	Análisis FODA	46
4.2.1.2.	Análisis de Cadena de Valor.....	47
4.2.2.	AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS DE LAS INFLUENCIAS DEL ENTORNO (PESTELE).....	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
5.1	CONCLUSIONES.....	55
5.2	RECOMENDACIONES	56
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD: PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA RED JUVENIL SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA		57
6.1	INTRODUCCIÓN.....	57
6.2	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
6.2.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	59
6.2.2.	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
6.2.3.	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO FUNCIONAL U OPERATIVA 60	
6.3	PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA.....	68
6.3.1.	PLAN DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAE).....	68
6.3.2.	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	70

6.4	PRESUPUESTO.....	73
6.5	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	76
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
Tabla 1.	Proceso de Elaboración del Plan Estratégico.....	21
Tabla 2.	Dos Modelos de Emprender Diferenciables.....	31
Tabla 3.	Grupo de Jóvenes en Nueve Comunidades del Valle de Amaratéca	38
Tabla 4.	Tamiz de una buena Visión.....	42
Tabla 5.	Características de una Visión Estratégica bien redactada.....	42
Tabla 6.	Evaluación de la Visión Propuesta.....	43
Tabla 7.	Criterios de Tamiz para Evaluar Valores.....	44
Tabla 8.	Análisis FODA de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.....	46
Tabla 9.	Situación familias del Valle de Amaratéca según nivel socioeconómico.....	51
Tabla 10.	Áreas de Gestión Actuales de la Red que apoyan los elementos de ventaja competitiva.....	59
Tabla 11.	Áreas de Gestión a potenciar, que apoyan los elementos de ventaja competitiva.....	69
Tabla 12.	Plan Operativo Anual de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.....	70
Tabla 13.	Presupuesto Anual de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.....	73
Tabla 14.	Cronograma del POA de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
Figura 1.	Valle de Amarateca.....	12
Figura 2.	Departamento de Francisco Morazán.....	12
Figura 3.	Proceso Organizativo de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca.....	39
Figura 4.	Cadena de Valor de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca.....	47
Figura 5.	Diagrama del Plan Estratégico Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca.....	58
Figura 6.	Diagrama Cluster Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca.....	65
Figura 7.	Diagrama “Shared Value” Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca.....	66
Figura 8.	Esquema de fortalecimiento de las competencias laborales de las y los jóvenes del Valle de Amarateca.....	67
Figura 9.	Propuesta a implementar en Valle de Amarateca y empresas de manufactura de la zona.....	68
Figura 10.	Trabajos grupales en grupo focal.....	86
Figura 11.	Trabajos grupales en grupo focal.....	86
Figura 12.	Trabajos grupales en grupo focal.....	86
Figura 13.	Resultados de grupo focal.....	86
Figura 14.	Resultados de grupo focal.....	87
Figura 15.	Resultados de grupo focal.....	87
Figura 16.	Resultados de grupo focal.....	87
Figura 17.	Jóvenes en trabajo grupal.....	87
Figura 18.	Discusión grupal de jóvenes.....	88
Figura 19.	Resultados de grupo focal.....	88
Figura 20.	Resultados de grupo focal.....	88
Figura 21.	Discusión grupal de jóvenes.....	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación formula un Plan Estratégico Integral para la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca, con el objetivo de crearles una ventaja competitiva que mejore su funcionamiento y capacidad de proponer cambios desafiantes y sostenibles para los jóvenes del Valle de Amaratéca y sirva como referencia de iniciativas locales de juventud a nivel nacional e internacional

La investigación está sustentada a través de una la investigación documental descriptiva que refleja la situación real de la juventud y la importancia de fortalecer sus organizaciones con planes estratégicos que les permitan generar propuestas que mejoren su entorno, desde una óptica joven.

En el capítulo I, se expone la problemática de la juventud en el Valle de Amaratéca, con sus respectivos objetivos generales y específicos, para luego concluir esta primer parte con la justificación del proyecto.

En el capítulo II, se muestra el contexto nacional y el de Amaratéca en particular haciendo énfasis en sus problemas de empleo, desarrollo social y situación de la juventud. Seguidamente se introduce antecedentes, concepto y procesos de elaboración de la planificación estratégica del siglo XXI como herramienta de competitividad. Se brinda un panorama de la dirección estratégica en organizaciones sin fines de lucro, los emprendedores sociales y ejemplos de mejores prácticas de proyectos juveniles a nivel nacional e internacional, para crear una visión de dónde se desea llegar, cuando se tiene una estrategia bien definida en las organizaciones.

En el capítulo III, se hace referencia al enfoque y método utilizado, diseño, esquema, población y muestra, así como técnicas e instrumentos aplicados, con las respectivas

fuentes de información bibliográfica identificadas y consultadas para la construcción del plan estratégico.

En el capítulo IV, se encuentran los principales resultados de la formulación del plan entre ellos se destaca la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, así como el respectivo análisis organizacional interno y externo con las herramientas FODA, Cadena de Valor y Análisis de las Influencias del Entorno (PESTELE) que brindan una mejor comprensión de la organización.

En el capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se derivan a la luz de los principales hallazgos de la investigación y como punto de partida de la aplicabilidad de este proyecto de investigación.

Finalmente, en el capítulo VI, se plantea un plan estratégico integral, con el diseño e implementación, identificando los principales elementos de ventaja competitiva sostenible. A la estrategia global se adhieren estrategias de apoyo funcional y operativo, plan de adecuación de la estrategia y un plan operativo anual que cuenta con presupuesto y cronograma de ejecución de manera que se pueda implementar sin ninguna dificultad.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La historia reciente del Valle de Amaratéca se puede dividir en dos etapas: Antes y después del huracán Mitch (Andino, 2012). Antes tenía una escasa población de unos 4 mil habitantes; en parte dedicados a la agricultura y en parte a subsistir como asalariados de las empresas de la zona y de Tegucigalpa. No existía mucha conflictividad social y había una casi total desatención del Estado y de la Alcaldía del Distrito Central.

Entre 1999-2004 se asentaron siete nuevas comunidades con casi 20 mil personas damnificadas por el huracán "Mitch", atendidas por la cooperación internacional. Desde

un principio esos asentamientos contaron con los servicios básicos de infraestructura, salud y educación, y durante un tiempo recibieron la atención de la ayuda externa, pero a la salida de ésta pasaron a manos de las autoridades municipales y nacionales quienes han dado una lenta atención.

Los ingresos de los habitantes de esta zona son bajos y se dan considerables diferencias entre los habitantes originarios y los colonos del valle, que reflejan las ventajas y desventajas que uno u otro sector tienen en distintos aspectos.

Según Andino (2012), dentro de los problemas que experimentan los jóvenes del Valle de Amarateca se pueden enumerar los siguientes:

1. Trabajo a temprana edad, lo que limita en los niños(as), adolescentes y jóvenes la posibilidad de continuar los estudios, fortaleciendo el círculo de la pobreza.
2. Inseguridad: consumo de drogas, alcoholismo y la delincuencia, indican los jóvenes que se sienten inseguros sobre estos problemas.
3. Violencia en Centros Estudiantiles: maltrato hacia jóvenes entre las edades de 12 a 14 años en los centros estudiantiles ocasionadas por otros jóvenes.
4. Discriminación: por edad y género
5. Falta de Organización Estudiantil: Los jóvenes carecen de estructuras formales de organizaciones que le permitan gestionar proyectos o iniciativas para su propio beneficio en las áreas críticas que les afectan. Los jóvenes hombres y mujeres en su mayoría están organizados en agrupaciones de deporte y región. Las organizaciones de estudiantes existentes no representan el verdadero interés de los jóvenes.

Con el interés de contribuir y ser parte activa de las soluciones a sus problemas los jóvenes contemplan hacer ejercicios colectivos organizativos, con estrategias claras, definidas y de largo plazo para su mejor funcionamiento y permanencia en la sociedad. Como parte de estos ejercicios colectivos organizativos y para atender las necesidades y problemas identificados en la zona, con el apoyo del Centro de Desarrollo Humano (CDH) y la Unión Europea, en el 2009, se formó la Red Juvenil Sociocultural del Valle

de Amarateca, conformada por jóvenes representantes de grupos juveniles de distintas comunidades que ejercen participación ciudadana.

La Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca tiene sus orígenes en 2009 cuando se reunió a 80 jóvenes líderes comunitarios, representantes de pastoral juvenil, equipos deportivos, grupos de iglesia católica, evangélica, jóvenes formados por Arte Acción, Cruz Roja, Cesal, patronatos y gobiernos estudiantiles, en este primer encuentro se discutió la importancia de que los jóvenes fueran parte activa de, en las soluciones de su problemática, a través de diferentes técnicas se desarrollaron temas de liderazgo, organización, participación, comunicación e incidencia, con el objetivo de que los jóvenes iniciaran la construcción de una agenda de trabajo, que se presentara a las autoridades locales, como propuesta para disminuir los niveles de violencia y desocupación de la zona, en la que los jóvenes se comprometían a gestionar que otros actores locales se involucraran.

En 2010 se logró involucrar ya a los Líderes comunitarios representantes de Patronatos, juntas de agua, Iglesia, Madres y Padres de familia, Directores de Centros Educativos, Organizaciones no gubernamentales e instituciones como el Instituto Nacional de la Juventud, Secretaria de Salud para desarrollar actividades conjuntas para el beneficio de los jóvenes, teniendo como resultado mayor participación y tomando en cuenta la opinión del joven en sus campos y espacios de acción, involucrándolos en las gestiones comunitarios como un grupo representativo e importante para cualquier decisión que se tomara.

En septiembre de 2012 el Presidente de la Republica Porfirio Lobo Sosa recibió la Primer Propuesta Local de Desarrollo para los Jóvenes del Valle de Amarateca elaborada para el beneficio de la población joven de la zona y la que se comprometió a dar continuidad y hasta la fecha pues no hay acciones concretas de su compromiso.

En 2013 La Red de Jóvenes con el apoyo del Proyecto Infancia en Red del CDH, logro participar en las mesas de consulta de la Política Publica de Justicia y Derechos

Humanos y en la que dejaron plasmada las necesidades vividas de los niños, adolescentes y jóvenes de Amaratéca

Debido a que la formación de la red, se encuentra enmarcada dentro de uno de los proyectos de CDH y el mismo finalizará en el 2014, se trabaja hacia una sostenibilidad operativa y financiera de la misma a un largo plazo. Esto le permitirá a la red ser más eficiente y eficaz en la obtención de resultados medibles y de beneficio para su población meta atendida.

La planeación estratégica, tanto para empresas como para organizaciones sin fines de lucro, es importante para prever el futuro, imprimiendo la dirección y propósitos correctos y para tomar decisiones oportunas para responder adecuadamente a los constantes cambios en el entorno a nivel social, político y económico. Todos estos factores pueden tener algún nivel de respuesta si la misión, visión, estrategias y objetivos están formulados adecuadamente.

El plan determina la forma en que los recursos humanos, materiales y técnicos, deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener resultados ante la presencia de ciertas dificultades representadas a lo interno y externo de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca está integrada por nueve comunidades que significan 45 jóvenes líderes que juegan un papel activo y desarrollan procesos organizativos. Sin embargo, muchos se han quedado al margen debido a la falta de estrategias de involucramiento de los jóvenes a los procesos de desarrollo.

Existe un nivel mínimo organizativo, con una estructura informal y no cuentan con las competencias ni herramientas básicas para gestionar recursos ni a nivel local ni

municipal para llevar a cabo sus iniciativas de solución a la problemática experimentada en su comunidad.

Para que la red logre definir su razón de ser, hacia dónde se ven en el futuro y qué es lo que desean lograr y cómo lo lograrán, es necesario crear un plan estratégico para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa y sea una herramienta para el desarrollo de una estructura formal con objetivos, estrategias y plan de acción claro, medible y alcanzable.

1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carencia de una estructura y la capacidad de gestión organizativa que le impide a la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca ser sostenible a largo plazo.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico integral, que le permita a la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca, fortalecer y consolidar sus procesos organizativos y contribuya a la capacidad de gestión de fondos y proyectos propios.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación interna actual de la red para determinar debilidades y fortalezas y necesidades.
2. Describir el entorno general y específico que afecta el funcionamiento de la red.
3. Formular la identidad de la organización mediante la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la misma.
4. Formular la estrategia global de la organización junto con un plan de implementación.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En Honduras, la juventud constituye más de la mitad de la población y es responsabilidad de la sociedad de garantizar que estos, hereden un país próspero y que tenga además la capacidad de garantizar la continuidad del desarrollo de Honduras.

La crisis económica por la que atraviesa la nación ha contribuido a que el ímpetu de la juventud hondureña se vea manipulado hacia actitudes y conductas nocivas hacia la sociedad, sin que existan acciones que prevengan y atiendan este fenómeno autodestructivo. Esta es vulnerable ante el fenómeno social de la delincuencia, por tanto se hace imperativo rescatar y promover en ellos su actitud desinteresada de servicio y la manifestación más pura de la nobleza de la sociedad.

La juventud es sector de la sociedad más numeroso, el más afectado por la pobreza y el menos considerado en la toma de decisiones locales y nacionales. Desde hace nueve años, se empezaron a crear grupos y movimientos juveniles a nivel nacional que exigen sus derechos de participación, libertad de expresión, pensamiento y conciencia y libertad de asociación.

Debido a estas circunstancias, la cooperación internacional a través de ONGs locales que trabajan en la zona vieron la importancia de organizar a los jóvenes en la comunidad para trabajar hacia mejorar sus condiciones de vida y exigir sus derechos. De esta forma, a través del Centro de Desarrollo Humano (CDH), nace la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca.

A la fecha, se han desarrollado proyectos y actividades con los y las jóvenes de la red de formación en participación ciudad, liderazgo, comunicación, organización, incidencia, derechos de infancia, adolescencia y juventud y desarrollo de foros locales y actividades culturales. Sin embargo, dichas actividades están enmarcadas dentro de

los proyectos de las ONGs locales, las cuales son a corto plazo y por lo tanto no se cuenta con un plan estratégico que garantice la sostenibilidad de la organización a un largo plazo.

Debido a lo planteado anteriormente, existe la necesidad de elaborar un plan estratégico para la red que garantice su funcionamiento al largo plazo, enfocado hacia el cumplimiento de objetivos medibles y alcanzables y que permita el crecimiento sostenible del mismo hacia el futuro. Finalmente, dicho plan, pretende mejorar la administración de las actividades y el acceso a oportunidades de financiamiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

- **INE:** Instituto Nacional de Estadísticas
- **COIPRODEN:** Coordinadora de Instituciones Privadas Para las Niñas, Niños, Adolescentes, Jóvenes y sus Derechos
- **EPHPM:** Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples
- **ERP:** Estrategia para la Reducción de la Pobreza
- **INJ:** Instituto Nacional de la Juventud
- **CESAL:** Centro de Estudios Sociales para América Latina
- **CDH:** Centro de Desarrollo Humano
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- **IDH:** Índice de Desarrollo Humano
- **IPH:** Índice de Pobreza Humana
- **Desocupados:** En esta categoría están agrupadas las personas afectadas por el desempleo abierto. Incluye a los cesantes y a los trabajadores nuevos.
- **Ocupados:** Son todas las personas de 10 años y más que en la semana anterior a la realización de la encuesta trabajaron una hora, por lo menos, en un empleo, negocio propio o como familiares no remunerados. Son ocupados también las personas que teniendo empleo, negocio propio o finca propia de la cual estuvieron ausentes durante la semana de referencia por razones de: salud, permiso, vacaciones, huelga u otro motivo de fuerza mayor.
- **Subempleados:** Son el resultado de una anomalía del mercado de trabajo, debido a la cual las personas empleadas trabajan menos horas semanales a las consideradas como normales; o bien, perciben ingresos mensuales inferiores a un límite convencional.
- **Subempleo invisible:** Está conformado por las personas que, trabajando 36 horas semanales o más, tienen ingresos mensuales inferiores al salario mínimo promedio mensual por rama de actividad económica y área geográfica. Para

medir el subempleo invisible se toman los ingresos mensuales obtenidos en la ocupación principal y en la ocupación secundaria.

- **Subempleo Visible:** Está conformado por las personas que trabajan menos de 36 horas y que expresan un deseo de poder trabajar más tiempo, indicando que no lo hacen porque no encuentran más trabajo. Para medir el subempleo visible se toman tanto las horas semanales trabajadas en la ocupación principal como secundaria.¹

2.2 SITUACIÓN DE LA JUVENTUD EN HONDURAS

En Honduras el 67% (4.992.792) de la población total son menores de 30 años y, de éstos, el 54% (2.698.463) son jóvenes² entre 12 y 30 años de edad. Representan, por tanto, el 38% de la población, siendo el 52% mujeres. Más de la mitad de las y los jóvenes (52%) habitan en las áreas rurales, mientras que el resto se distribuye en las ciudades: un 13% en Tegucigalpa, el 8% en San Pedro Sula y un 26% en otras zonas urbanas.

En cuanto a su estado civil, el 66% de las mujeres y el 78% de los varones jóvenes son solteras/os, el 21% de las mujeres y el 16% de los varones viven en unión libre, el 10% de las mujeres y el 6% de los varones están casadas/os, mientras el 3% de las mujeres, y el 0.4% de los varones están separadas/os, divorciadas/os o viudas/os. Un total de 287.104 jóvenes son jefes del hogar (53% de mujeres), lo que significa que el 10% de los hogares hondureños tiene como responsable a un/a jóvenes³.

La alta proporción de población joven y el incremento de la población mayor de 65 años, causados por las altas tasas de natalidad (31.3 por mil habitantes) y el incremento de la esperanza de vida al nacer, representan una fuerte presión sobre los servicios sociales básicos, particularmente salud y educación.

¹Definiciones obtenidas de Soto, H. R. (2007), Indicadores de Juventud – Análisis de los Principales Escenarios Socio-Económicos de los y las Jóvenes, Honduras

²Artículo 2 de la Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud.

³Instituto Nacional de Estadísticas. 2006. Cálculos del INJ en base a EPH 2006.

Por otro lado, el país ocupa el tercer lugar de Latinoamérica entre los países de mayor desigualdad educativa. En las áreas urbanas existe un 10% de analfabetismo, con 6.8 años de estudio promedio, mientras que en las áreas rurales el analfabetismo alcanza un 27% con 4 años de escolaridad promedio (PNUD, 2006). Según la CEPAL (1997), un país requiere tener 12 años de escolaridad para obtener un estándar de vida básico. En el caso de la población joven (15 a 24 años), el 8% son analfabetos y en el área rural el 12%. La cobertura neta del tercer ciclo de educación básica es de 39% y el de educación media es de 23%. El 61% de las/os jóvenes no asiste a ningún centro educativo (el 28% por razones laborales y el 8% por falta de recursos económicos). La asistencia a centros educativos decae en forma importante de acuerdo a la edad. Entre los 12 y 14 años asiste a centros educativos el 80% de las/os jóvenes, entre 15 a 19 años lo hace el 46% y entre 20 a 24 años, el 19%. Sólo un 36% de las/os jóvenes concluyen la educación secundaria y, si bien el 15% ingresa a la educación superior, finalizan la carrera un 4%. Hay que señalar que el 60% de los/as hondureños/as que emigran se encuentran en edades comprendidas entre los 20 y los 34 años. Las y los jóvenes están envueltos en migraciones internas e internacionales.

2.3 DATOS GENERALES DEL VALLE DE AMARATECA

Según la división política vigente hasta la fecha, la aldea de Amaratéca pertenece a la jurisdicción del Municipio del Distrito Central, el cual a su vez pertenece al departamento de Francisco Morazán, ubicado en la zona central del país.

El departamento de Francisco Morazán presenta una alta densidad de población urbana debido a que en el Distrito Central se encuentra la más grande concentración metropolitana de Honduras: la urbe que conforman las ciudades gemelas de Tegucigalpa y Comayagüela. Por eso el departamento en su conjunto tiene una población urbana del 75% (INE, 2001).⁴

⁴Fuentes: Censo de Población y Vivienda 2001. Instituto Nacional de Estadísticas, Honduras, C.A. (INE)



Figura 1: Valle de Amarateca

Fuente: <http://maps.google.hn>



Figura 2: Departamento Francisco Morazán

Fuente: <http://maps.google.hn>

El área rural total de esta región comprende un total de 27 municipios, compuestos por 3.131 aldeas y caseríos. Sólo el municipio del Distrito Central tiene 44 aldeas y un total de 291 caseríos. Se han considerado tradicionalmente como un destino migratorio para el mejoramiento de sus condiciones de vida, en especial de los y las jóvenes.

Antes del Huracán Mitch (1998), la población de la aldea de Amarateca era menor de 4 mil habitantes, distribuidas en 21 caseríos, todos de área rural, al punto que no existía una aldea-centro propiamente dicha. La siguiente es la información del censo 2001.

La gran mayoría de sus habitantes se dedicaba a la agricultura, a diversos oficios y al comercio en pequeña escala. La infraestructura rural era muy pobre, grandes extensiones de tierra estaban deshabitadas y escaseaba la oferta de trabajo formal (apenas existían algunas granja avícolas, una pequeña institución hospitalaria y una instalación militar). Sin embargo, en la última dos décadas la situación de la zona se ha

visto modificada por una importante transformación en su dinámica económica y poblacional.

2.3.1. DESARROLLO ECONÓMICO

Un primer factor de esa transformación fue el fenómeno de la industrialización. En los años 90s la ciudad capital, Tegucigalpa, fue desplazando varias industrias del área metropolitana hacia ciertas zonas del valle, que desde entonces ha pasado a convertirse en Zona Industrial.

En ese sentido el Valle de Amarateca ha tenido tres ventajas comparativas respecto a otras comunidades rurales, que la vuelven atractiva como foco de esa expansión: en primer lugar es un valle, lo que facilita la construcción y acceso a sus comunidades; en segundo lugar, está localizado a 13 Kilómetros de Tegucigalpa y, en tercer lugar, el valle es atravesado por la principal carretera troncal de Honduras, que une a Tegucigalpa con todas las ciudades del norte del país, incluida San Pedro Sula, un importante destino de mercancías.

De esa forma, a partir de los años 80s, se instalaron en la zona algunas industrias entre las que destacan molinos y fábricas de café, licor, industria de plástico, procesamiento de madera, empresas comerciales, así como granjas avícolas, entre otras.⁵

2.3.2. COLONIZACIÓN POST MITCH

El segundo factor fue más impactante que el primero; esto es, la masiva colonización del valle a que se vio obligado el gobierno de Honduras como consecuencia del huracán Mitch. En una operación conjunta gobierno-organismos internacionales fueron trasladadas alrededor de 20,000 personas al Valle de Amarateca que habían perdido

⁵ Algunas destacadas empresas de la zona son Café el Indio, Molino de Café Maya, Distribuidora Interamericana de Alimentos, S.A. (DIA), Industrias De Plásticos S A (INPLASA), Maderas Hondureñas Procesadas S A de C V Km. 20, entre otras

sus viviendas durante el huracán; dichas personas fueron instaladas en siete nuevos asentamientos humanos en el valle entre los años 1999-2004.

La colonización incrementó súbitamente la población de la zona, que pasó de 3,192 habitantes que vivían en 670 viviendas antes del huracán, a aproximadamente 20,000 habitantes agolpados en 3,494 viviendas, es decir, 626 % de incremento poblacional en apenas cinco años.

A la par de caseríos rurales tradicionales se construyeron nuevas urbanizaciones, que contaron con la mayor parte de servicios urbanos básicos, en su mayoría provistos por la cooperación internacional.

En su gran mayoría, los nuevos residentes del Valle de Amaratéca fueron traídos de barrios pobres de la ciudad capital, destruidos o severamente afectados por el fenómeno. Se trata de una población con altos niveles de desempleo y subempleo, bajos niveles de educación formal, de organización y participación, y con agudos problemas de violencia social. Algunos de estos fenómenos, como la delincuencia y la difusión de pandillas juveniles o “maras”, acompañaron a los damnificados desde los lugares donde originalmente vivían, agudizados además durante los cuatro años que estuvieron concentrados en los macro alberques construidos después del Mitch.

2.3.3. PROBLEMAS DE EMPLEO

Aunque hubo loables esfuerzos de los organismos cooperantes en organizar buenos sistemas colectivos de convivencia y desarrollo local, estos en su mayoría no se desarrollaron plenamente debido a que sus habitantes, poco acostumbrados a procesos autogestionarios y organizativos, seguían siendo muy dependientes de las agencias impulsoras y, por otro lado, el gobierno municipal del Distrito Central fue renuente durante diez años a asumir el control y la responsabilidad de proveer a estos habitantes de los servicios infraestructurales y sociales básicos: salud, educación, trabajo, transporte, etc.

Fue hasta que la mayor parte de la cooperación concluyó su misión en la zona y la abandonó, que las instituciones del Estado central y municipal comenzaron a introducir mejoras significativas. De su parte, las organizaciones comunitarias como patronatos e instituciones que quedaron en la zona, iniciaron procesos de presión social a las autoridades que recientemente han comenzado a dar frutos, por ejemplo la instalación de una planta de tratamiento de aguas residuales para cuatro comunidades del valle: Aldea Bonita, La Jagua, Río Frío y Los Vallos.⁶

Sin embargo, si bien para estas familias el problema de la vivienda fue básicamente resuelto, no sucedió así con el empleo. Desde la primera ola de instalación de industrias (que no fueron muchas) se abrieron pocas fuentes de trabajo como maquilas y alguno que otro centro de trabajo mediano, como restaurantes, bodegas y un centro penitenciario, etc., siendo eso insuficiente para dar respuesta a la demanda de empleo permanente a su creciente juventud.

La mayor parte de los empleos generados en la época post Mitch son temporales, principalmente en la industria de la construcción debido a la existencia de importantes obras públicas en la zona (ampliación de la carretera CA-5 norte con fondos de la Cuenta del Milenio, construcción de un parque logístico de bodegas para depósito y distribución de carga, la construcción de una Subestación Eléctrica en Amarateca). Alrededor de estas obras, así como en la zona franca y en la Penitenciaría Central, ubicada en el sector de Tamara, se han realizado actividades de comercio no formal del que subsisten muchas familias.

En un diagnóstico de salud hecho por la organización CESAL en 2002⁷ se revela que las comunidades del valle presentaban en esa época serios problemas de infraestructura sanitaria (saneamiento básico), las letrinas y pozos sépticos han fracasado, por ellas salen aguas negras a las calles del sector, contaminando los pozos

⁶ "Más de 1,500 personas de Amarateca ya no consumirán agua contaminada", La Tribuna, 10 junio, 2009

⁷"Diagnóstico de Salud del Valle de Amarateca". Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina (CESAL) y la Secretaría de Salud

de abastecimiento de agua potable del sector. El transporte público no es suficiente para el manejo de la población que viaja desde la zona hasta sus centros de trabajo y estudio (En su mayoría hacia Tegucigalpa). Sin embargo, desde esa época dichos diagnósticos no han sido actualizados.

2.3.4. DESARROLLO SOCIAL

La situación de los habitantes del Valle de Amaratéca en general está caracterizada por la pobreza. No obstante hay diferencias entre los habitantes originarios del valle y los habitantes que fueron asentados después del huracán Mitch. Los primeros tienen condiciones de vida típicas de la pobreza rural, mientras que los segundos fueron beneficiados por los proyectos de vivienda, saneamiento básico, agua, salud y educación provistos por la cooperación internacional que tuteló las nuevas comunidades.

Un diagnóstico del Centro de Estudios para América Latina (CESAL) encontró que en el año 2002, cuando comenzó la colonización del Valle de Amaratéca, los habitantes que ya vivían en el mismo tenían condiciones de vida caracterizadas por la carencia de necesidades básicas satisfechas, desempleo y bajos ingresos.

2.3.5. SITUACIÓN DE LA JUVENTUD EN VALLE DE AMARATECA

Las y los jóvenes del Valle de Amaratéca son parte de procesos organizativos porque se han visto en la necesidad de tener espacios que les permitan tener incidencia en la autoridades locales, municipales y nacionales de manera que su problemática puede resolverse con mayor efectividad y no dejar de ser utilizados por Organizaciones que centran su accionar en ejecutar proyectos y no generar procesos organizativos que les permitan a sus comunidades ser autosuficientes.

En este sentido y en el marco de Proyecto Infancia en Red ejecutado Centro de Desarrollo Humano y financiado por Unión Europea, se dio la coyuntura de darle

continuidad a procesos organizativos básicos ya gestionados por ellos, pero no así asentando el trabajo en fortalecer las competencias estratégicas de las y los jóvenes de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca de cara a mejorar sus procesos de gestión de proyectos o iniciativas en beneficio de sus comunidades.

Entre la problemática que se observa en la juventud de Amaratéca está la drogadicción, falta de empleo, alto número de embarazos adolescentes, no cuentan con educación secundaria garantizada, necesidades básicas no satisfechas entre otros problemas. Esto deja entrevisto la conexión que existe entre las inequidades económicas y sociales, condición que limita acceso a educación superior y también a oportunidades de educación técnica y vocacional.

Esta condición en el sector educativo, no sólo repercuten en el desarrollo del país, también obstaculiza crear una fuerza laboral apta para acarrear tareas que requieren conocimientos que van más allá de lo que la educación primaria formal proporciona. Misma que también influye en el espíritu emprendedor ya que requiere de capacidades, innovación y visión, que el no tenerlas dificulta desarrollar proyectos o realizar gestiones económicas

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados (Delgado, 2012)

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.

Von Neumann y Morgenstern (1944) fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker (1954), define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño. En esta década, la planificación se volcó a la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo. El factor clave era el control. Cobraba gran relevancia el presupuesto y el control de gestión. Los esfuerzos se encaminaban a cumplir con el presupuesto anual.

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff en 1965.

En la década de los 60s, la planificación fue utilizada para la coordinación de las diversas unidades de la organización. El factor clave fue la coordinación. Se elaboraban planes a mediano y largo plazo. Se asignaban recursos entre ejercicios presupuestarios.

En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste. En esta década, las organizaciones, debido a la complejidad de sus estructuras, enfocaron la planificación hacia la obtención de metas. El factor clave fue la metodología de trabajo. Cobró relieve la planificación estratégica y la dirección por objetivos. Se iniciaba e análisis de la organización y de su entorno, y a partir de esto, se evaluaban diversas alternativas de actuación, se seleccionaba una acción, que recibía los recursos necesarios.

En la década de los 80s, la planificación se dirigió hacia la creación de una nueva cultura administrativa. Mayor importancia a la gestión de los recursos humanos. Se puso énfasis en la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva. En esta década, se busca atender la evolución rápida del entorno, diseñando el futuro a cada momento. El factor clave es la prospectiva. Cobran importancia el pensamiento estratégico, la misión, los valores, la participación ciudadana y la cultura organizacional. La Planificación Estratégica experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter; quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se vive en el siglo XXI lo estratégico es más importante que la planificación. Porter marca una

diferencia de la planificación estratégica tradicional en el cual el enfoque se centra en los planes de acción de la misma. También introduce el concepto de ventaja competitiva, en donde la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

2.4.2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Paredes, Virgilio)

El más grande estratega de nuestros tiempos Gary Hamel reconocido por la revista británica *The Economist* como "el mayor gurú en estrategia del mundo" y por Peter Senge del MIT como "el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental" expresa en uno de sus escritos “Tenemos que reconocer que la Planeación Estratégica no es lo mismo que Estrategia. La Planeación produce planes, no Estrategias”, es decir la primera diferencia que encontramos entre la PE tradicional y la

del Siglo XXI es que la primera está orientada a producir planes, los llamados en algunos medios “Planes Operativos Anuales o Poas” mientras que la segunda, la actual, la moderna, lo primero es el diseño de la Estrategia y luego se producen los así llamados por el autor “Planes de adecuación de la Estrategia o PAE’s”; significativa diferencia si observamos que la mayor parte de las organizaciones continúan produciendo planes en vez de utilizar la Estrategia como el principal instrumento de gestión gerencial para enfrentar con éxito la principal constante de nuestros tiempos “El Cambio” (Paredes, 2011)

2.4.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo a distintos autores expertos en el tema y diferentes corrientes de pensamientos, existen diferentes conceptualizaciones de las etapas y/o pasos a seguir para elaborar un plan estratégico. Sin embargo, las etapas clave son las mismas las cuales se resumen a continuación:

Tabla 1: Proceso de Elaboración del Plan Estratégico

<i>Etapas</i>	<i>Principio/Concepto</i>	<i>Conceptos a Desarrollar</i>
<i>Diseño/Elaboración/Formulación de la Estrategia</i>	Compromiso	Definición de: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Objetivos
	Observación	<u>Diagnostico Realidad Interna:</u> <ul style="list-style-type: none"> • FODA • Análisis de Cadena de Valor • Costo Estratégico • Evaluación Estratégica Competitiva <u>Diagnostico Realidad Externa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Influencias del Entorno (PESTELED) • Método de 5 Fuerzas de Porter • Fuerzas Impulsoras • Mapas de Grupos Estratégicos

		<ul style="list-style-type: none"> Factores Clave del Éxito
	Preparación	<p>Tipos de Estrategias a Implementar:</p> <p><u>Competitivas (De Porter):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en Costos (De Enfoque o Alta Segmentación) Diferenciación (De Enfoque o Alta Segmentación) <p><u>Según Ciclo de Vida:</u></p> <p><i>Estrategias de crecimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de crecimiento estable Estrategias de crecimiento ofensivo: Expansión o concentración Diversificación <p><i>Estrategias de estabilidad y supervivencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de saneamiento Estrategias de cosecha Estrategias de desinversión Estrategias de liquidación <p><u>Según Nivel de Concreción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Institucional Corporativa De Negocios Funcionales Específicas
Ejecución/Implementación de la Estrategia		<ul style="list-style-type: none"> Fijar indicadores Fijar cursos de Acción <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1- Implantación de los planes 2- Documentación e implantación de los procesos básicos 3- Implantación de la estructura organizativa.

		4- Implantación de un cuadro de mando. 5- Implantación del estilo o sistema de dirección.
Seguimiento y Evaluación de la Estrategia	Medir y Evaluar Resultados	

Fuente: Elaboración propia.

Mediante este proceso, se dan las pautas de acción que se deben seguir para la consecución de la ventaja competitiva, según la seleccionada por la empresa. Sin embargo, la planificación de estos procesos no debe de significar una camisa de fuerza para la empresa, ya que es fundamental el seguir haciendo las cosas de manera diferentes, siempre y cuando sea para el mejoramiento de la empresa.

Lo esencial para encontrar la ventaja competitiva de la empresa y hacer que esta funcione de la mejor manera, es siempre estar atentos a las nuevas ideas que se generan, por cualquier miembro de la organización.

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas Porter (1986).

El termino de Cadena de Valor, como una ventaja competitiva, lo popularizó Porter (1986), a finales de la década de los 80, la cual se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena comercial.

La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor (Iglesias, 2002).

De acuerdo a Quintero y Sánchez (2006), una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- El Margen: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena está bien definida, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Porter (1986) enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Estas estrategias son:

1. Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. Concentración. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación).

Michael E. Porter, presenta una teoría de la competitividad donde integra elementos del orden nacional, regional y local en el contexto de una economía mundial. En esta teoría los clúster desempeñan una función muy especial.

Según Porter, un cúmulo (clúster) es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Los cúmulos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. En los cúmulos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización. Los organismos del Estado que influyen significativamente en un cúmulo pueden considerarse parte de él. Por último, en muchos cúmulos están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del cúmulo. (Porter, 1997. p. 205).

En su artículo “Creating Shared Value”, Michael Porter y Mark Kramer plantean que últimamente los negocios están siendo vistos como la principal causa de los problemas sociales, ambientales y económicos, lo que ha provocado una disminución nunca antes vista en sus niveles de legitimidad. Esta falta de confianza en las empresas habría llevado a los políticos a liderar una serie de cambios legislativos que afectan la competitividad y minan el crecimiento económico.

En ese contexto, una gran parte del sector privado continuaría considerando la creación de valor como un asunto de escasa importancia, enfocándose en maximizar el desempeño financiero de corto plazo, e ignorando los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo, aseguran.

La solución recaería en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan. El negocio, afirman, debe reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual conduciría a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global.

Porter y Kramer (2011) definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.” Concepto que parte de la base que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

Para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma, advierten.

La creación de valor compartido no debe entenderse como una redistribución del valor de las compañías. Su objetivo central es expandir el alcance del valor económico y social a todos los grupos de interés relevantes. En términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo de clusters donde la empresa se inserta, lo que le permite aumentar sus niveles de eficiencia, productividad, y sustentabilidad de la cadena productiva. La inversión inicial y tiempos de implementación pueden ser significativos, pero el retorno económico y los beneficios estratégicos serán más amplios para todos los actores involucrados.

Las 3 claves para la creación de valor compartido son:

1. **Reinvención de productos y mercados:** el punto de partida en la creación de valor es que las compañías identifiquen las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios. Hay que tener en cuenta que las necesidades varían permanentemente con la evolución

tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales. Identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y servicios entregados por las empresas, permitiendo la creación de grandes oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados existentes.

2. **Redefinición de la productividad en la cadena de valor:** Un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es precisamente ahí donde surgen las oportunidades de crear valor compartido, debido a que las problemáticas sociales conllevan costos económicos a la cadena de valor.
3. **Desarrollo de clusters donde se inserta la empresa:** El éxito empresarial está fuertemente conectado con el entorno que rodea a los negocios, y la productividad e innovación está influenciada por el desarrollo de clusters productivos, señalan Porter & Kramer. Los clusters no incluyen únicamente empresas sino también instituciones como establecimientos académicos, asociaciones comerciales y organizaciones relacionadas con la cadena productiva. Su desarrollo es frecuente en regiones en crecimiento y exitosas, desempeñando un rol determinante en términos de producción, innovación y competitividad de la misma, aseguran. Es así como la existencia de ineficiencias en el entorno empresarial también crea costos internos para las compañías.

Las organizaciones sin fines de lucro, compiten entre sí por el acceso a recursos financieros que les permita ejecutar proyectos de actuación en beneficio de la sociedad. Por lo tanto, los conceptos de estrategia y ventaja competitiva también son aplicables a este sector. Cada vez más, surge la necesidad de resolver y atacar los problemas sociales de manera diferente de cómo se ha hecho por muchos años y son estas iniciativas diferentes que obtienen resultados positivos hacia sus comunidades, las cuales destacan y cuentan con fácil acceso a recursos ya sea financieros como humanos.

De igual forma, los conceptos de cadenas de valor, ventaja competitiva, clusters y “shared value”, son fácilmente aplicados en organizaciones sin fines de lucro en las cuales en una misma red u organización, pueden existir programas o líneas estratégicas que tratan distintos ejes temáticos, involucrando a actores como el gobierno local, cooperación internacional y empresa privada (siendo cada uno de estos un clúster), todos trabajando hacia un objetivo compartido y obteniendo resultados que benefician a todos los sectores en la comunidad. (Ej. Los jóvenes del Valle de Amarateca involucrados en distintos programas: educación, empleo, cultura, religión, deportes, incidencia etc.)

2.4.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

En la actualidad, la sociedad cuenta con dos caras:

- La empresarial
- La social

La productividad y la renta per cápita media mundial han aumentado a tasas aceleradas impulsadas por la iniciativa empresarial. Durante siglos, el sector social no se ha desarrollado por sí mismo al financiarse vía impuestos, la caridad o donaciones publico/privadas y cooperación internacional. Esta situación ha cambiado en los pasados 20 a 30 años en el país, en donde se han creado más instituciones sin fines de lucro y en las cuales se ha profesionalizado su operación y gestión. (López, 2008)

Según López (2008), el espíritu emprendedor se ha desarrollado en el sector sin fines de lucro, impulsado por los siguientes factores:

1. Creciente necesidad de autosuficiencia
2. Crisis económica y financiera que ha afectado la captación de fondos
3. Crecimiento explosivo del número de organizaciones ciudadanas en todo el mundo
4. Aumento del empleo muy superior al del sector empresarial y público, con

- salarios cada vez más equiparables.
5. Presencia continua en el escenario internacional
 6. Utilización de modelos muy sofisticados y maduros
 7. Estructuras de red y procesos de aprendizaje

2.4.5. EMPRENDEDORES SOCIALES

De acuerdo a la definición establecida por la Fundación Ashoka⁸, los emprendedores sociales son personas con soluciones innovadoras a los problemas sociales más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas sociales y ofreciendo nuevas ideas para la gran escala de cambio.

En lugar de dejar las necesidades sociales de los sectores del gobierno o de negocios, emprendedores sociales encuentran lo que no funciona y resuelven el problema cambiando el sistema, difunden de la solución, y persuaden a sociedades enteras a tomar nuevos pasos.

Cada emprendedor social presenta ideas que son fáciles de entender y utilizar, comprensibles, éticas y compromete un amplio apoyo con el fin de maximizar el número de personas locales que se pondrán de pie, agarraran su idea, y la pondrán en práctica. En otras palabras, cada emprendedor social líder es un reclutador masivo de agentes de cambio locales, un modelo a seguir demostrando que los ciudadanos al canalizar su pasión en acción pueden hacer casi cualquier cosa.

En las últimas dos décadas el sector ciudadano ha descubierto lo que el sector empresarial aprendido hace mucho tiempo: No hay nada tan poderoso como una idea nueva en manos de un empresario de primera clase.

Así como los empresarios cambian la cara de los negocios, los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio para la sociedad, aprovechando las

⁸www.ashoka.org

oportunidades que otros desaprovechan y mejorar los sistemas, la invención de nuevos enfoques, y la creación de soluciones para cambiar la sociedad para mejor. Mientras que un empresario podría crear industrias completamente nuevas, un emprendedor social viene con nuevas soluciones a los problemas sociales y las aplica a gran escala.

Tabla 2: Dos Modelos de Emprender Diferenciables

	Emprendedor Tradicional	Emprendedor Social
Valor económico	Prioritario	Secundario y muy difuso
Valor social	Secundario, un medio más que un fin	Razón de ser del proyecto
“Visión” del proyecto	Personal	Social y Asociativa
Concepto de “cliente”	Claro	Presencia de “usuario” y “doble clientela”
Origen del Know-how empresarial	Territorio	Sociedades avanzadas
Grado de innovación empresarial	De limitado a elevado	Elevado

Fuente: López, I. (2008) Dirección Estratégica, Tema 2: Guía Básica para la Elaboración de un Plan Estratégico.

2.4.6. MEJORES PRÁCTICAS DE PROYECTOS JUVENILES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

En las distintas comunidades, tanto a nivel nacional como internacional, ha existido la necesidad por parte de los jóvenes de asociarse y emprender proyectos e iniciativas innovadoras, los cuales les ha permitido solventar un problema o situación que les afecta. Sin embargo, existen pocas publicaciones que recopilen las mejores experiencias o buenas prácticas de dichos emprendimientos juveniles, de los cuales se puedan aprender y tomar como ejemplo para iniciar una actividad propia. A continuación se enumeran algunas experiencias publicadas a nivel internacional y conocidas a nivel nacional de proyectos originales iniciados y ejecutados por jóvenes,

que han marcado la diferencia en la sociedad:

Nacional:

COMVIDA:

Este programa usa los medios de comunicación alternativos y masivos para promover la salud de las y los jóvenes. Comenzó en un contexto con proporciones muy altas de VIH/SIDA y un tabú social en la discusión abierta de temas sexuales. El objetivo era apoyar los esfuerzos de la comunidad para comunicar las diferentes perspectivas en los problemas de salud sexual. La mayoría de las actividades incluyen los dramas escolares, una festival de obras de teatro (todo escrito y realizado por la juventud), muestras cinematográficas, discusiones, radio local y programas de televisión, afiches y eventos especiales.

Esta iniciativa liderada por jóvenes ha sido sostenible por más de 10 años y se ha replicado en distintas ciudades a nivel nacional, buscando la participación activa de jóvenes y trabajando para reducir los casos de VIH/SIDA en la población joven.

Comisiones Municipales de Juventud:

Las comisiones municipales de juventud se encuentran enmarcadas dentro de la Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud, y las cuales actuarán conforme a la Política Nacional para la Juventud y a la Planificación Estratégica aprobada. Dichas instancias deberán ser reconocidas por las autoridades municipales e incidir en toma de decisiones en asuntos que afecten a la realidad nacional. Sin embargo, no todos los jóvenes están organizados y ejercer este derecho, por lo cual se considera una experiencia de exitosa aquellas comisiones municipales de juventud que ya han sido organizadas y reconocidas por las alcaldías. Dentro de estas se pueden mencionar a las ciudades de Juticalpa, Taulabe, El Progreso, Santa Bárbara y Marcala, las cuales han hecho esfuerzos por marcar la diferencia en sus localidades y han logrado incidir en la toma de decisiones junto con grupos de adultos, proponiendo iniciativas a favor de la juventud.

Jóvenes Contra la Violencia:

El movimiento iniciado por jóvenes capitalinos de 200 organizaciones, es un grito a la ola de violencia y criminalidad que enfrenta el país. También se encuentra en países como Guatemala y El Salvador, donde el primer paso es crear un manual de políticas públicas donde se creen espacios para los jóvenes, traducidos en acceso a la educación, fuentes de empleo y espacios recreativos.

Han desarrollado lo que se denomina Campaña Nacional de Prevención de la Violencia Manos a la Obra, que pretende declarar zonas libres de violencia, además de recuperar para los jóvenes las áreas de uso social de las comunidades, como parques y canchas deportivas. También se han puesto en marcha proyectos como "Borrón y vida nueva" donde se retira los tatuajes a personas que han abandonado maras o pandillas y actividades orientadas al desarrollo de la imagen positiva de la juventud.

El colectivo ha realizado talleres de capacitación en ciudades como Tela, Choloma y Comayagua, donde existe interés por este movimiento. Además de tener como sede a Tegucigalpa, tiene presencia en los departamentos de Cortés y Atlántida, específicamente en San Pedro Sula y Villanueva, y en el puerto de La Ceiba, respectivamente.

Internacional:

Conecta Joven – España⁹

La iniciativa de la red Conecta Joven destaca al ser un proyecto que cambia los roles establecidos. Cambia los papeles de la enseñanza tradicional y parte de la idea de que las personas jóvenes pueden enseñar mucho a las personas adultas: nuevas tecnologías, convivencia, interculturalidad entre otros.

Es un proyecto basado en la metodología de aprendizaje y servicio que busca formar equipos de voluntariado joven (jóvenes entre 16 y 18 años) para que éstos, a su

⁹Emprendimiento Social Juvenil: 18 buenas prácticas, Fundación Bertelsmann, 2007

vez, enseñen a grupos de adultos en nuevas tecnologías.

Los principales destinatarios y destinatarias de la formación son personas adultas usuarias de la organización (personas refugiadas, solicitantes de asilo e inmigrantes, principalmente) y padres y madres de alumnos de los centros educativos contactados.

Kherna – Egipto¹⁰

En Egipto, existen varias organizaciones no gubernamentales que están, listas para ayudar a reconstruir la infraestructura después de la revolución, pero a menudo, las organizaciones de la sociedad civil no se comunican con la voluntad de los ciudadanos, o entre sí.

Debido a esto, en el 2011, dos jóvenes estudiantes fundaron la empresa una compañía de desarrollo de aplicaciones para teléfono móvil llamada “Social Fruits” (Frutas Sociales) que les permitió desarrollar su primer proyecto sin fines de lucro, la Red Social “Kherna.com”. Kherna está diseñado para facilitar el trabajo de caridad y el trabajo de desarrollo mediante la conexión de las organizaciones, voluntarios y donantes.

Para ayudar a las organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil definir los temas que están abordando y las comunidades locales de apalancamiento, Kherna proporciona información estadística sobre el voluntariado en Egipto, y trabajan con un grupo de organizaciones egipcias en los EE.UU. para ayudar a desarrollar una legislación que además puede crear crecimiento económico en Egipto y apoyar a jóvenes emprendedores.

ILUMEXICO - Sistemas Solares de Iluminación Comunitaria A.C. – México¹¹

¹⁰ How 3 Women Entrepreneurs are Creating Opportunities in Morocco, Egypt, and Jordan, Solayman, Hanan, 22 de Enero del 2013, <http://www.wamda.com/2013/01/how-3-women-entrepreneurs-are-creating-opportunities-in-morocco-egypt-and-jordan>

¹¹ <http://lumexico.com.mx/>

En 2009 un grupo de 8 jóvenes ingenieros de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Iberoamericana se juntaron para iniciar el plan de negocios de una empresa social. La idea era crear tecnología mexicana enfocada en la base de la pirámide socioeconómica pero con un plan lo suficientemente fuerte para que la tecnología realmente tuviera impacto y aceptación.

Inscribieron su proyecto en la convocatoria al V Premio Santander a la Innovación Empresarial con enfoque social, en donde ganaron el primer lugar dando inicio a Iluméxico. Con el dinero obtenido del premio, empezaron un proyecto piloto de 40 viviendas en Los Tuxtlas, Veracruz que les permitiría probar que el proyecto era factible. El resultado fue contundente y la experiencia permitió afinar los detalles en el esquema social y tecnológico para la ya preparada expansión.

En Agosto de 2011 iniciaron un proyecto de 1050 viviendas patrocinada por el Fondo de Transición Energética y Aprovechamiento Sustentable de la Energía que regula la Secretaría de Energía. Han participado ya en numerosas convocatorias y premios incluyendo Iniciativa México donde obtuvieron el cuarto lugar. Actualmente siguen desarrollando el proyecto y cada día están iluminando más viviendas en todo México.

Red de Jóvenes por la Salud (RJS) – Argentina¹²

En el 2005 se forma la Red de Jóvenes por la Salud (RJS) compuesta por más de 200 jóvenes de entre 14 y 24 años, pertenecientes a 13 grupos juveniles del Conurbano Bonaerense, Buenos Aires, Argentina, con apoyo de Fundación Huésped. La Red se crea a instancias de los y las jóvenes, por la similitud de objetivos, actividades y población destinataria de las acciones desarrolladas por los grupos, y con la intención de intercambiar experiencias, transferir estrategias de trabajo y articular sus iniciativas.

La RJS se propone prevenir el VIH/Sida en la población joven mediante actividades culturales de multiplicación entre pares. También pretende incidir en las políticas

¹²Buenas Prácticas en Argentina: Buena Práctica No. 1 Cultura Y Salud. Estrategia De Prevención Del VIH/Sida Entre Jóvenes www.redjlu.org/

públicas de juventud a través de la transferencia de metodologías y buenas prácticas. En este sentido ha logrado proyección a nivel nacional, participando durante 2006 en el proyecto “Muestra Itinerante: actividades de prevención entre jóvenes” implementado conjuntamente por Fundación Huésped y la Dirección Nacional de Juventud que involucró a más de 5,000 jóvenes de distintas provincias argentinas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación tanto del entorno exterior como interior de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca, fue de dos tipos:

- Documental: se analizó la información de estudios y diagnósticos realizados en la comunidad y de los jóvenes para establecer relaciones con su estado actual e identificar posibles soluciones.
- Descriptiva: mediante el uso de herramientas de recopilación de información, se describió las características o rasgos de la situación actual de la red juvenil y su comunidad.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto es una investigación no experimental de diseño transversal o transaccional, ya que la obtención de los datos se realizó una sola vez en la comunidad del Valle de Amarateca, utilizando los instrumentos de recolección de información, con aplicación única a la muestra seleccionada.

3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de la investigación está constituida por los jóvenes hombres y mujeres habitantes en el Valle de Amarateca entre las edades de 15 a 30 años, identificados por el Centro de Desarrollo Humano en los procesos del Programa de Desarrollo Socioeconómicos y Desarrollo Barrial de sectores periurbanos iniciativa que es promovida por organizaciones privadas de desarrollo del Distrito Central, quienes visualizan el desarrollo desde una perspectiva y enfoque territorial, potenciando actores claves de las zonas intervenidas.

Según datos del documento “Diez Años Después del Mitch – Reconstrucción y Desarrollo: La intervención de CESAL en el Valle de Amaratéca” realizado en octubre de 2008 cita que más del 60% de los habitantes del valle son jóvenes. Actualmente no hay una estadística actualizada, que precisen la población joven de la zona, pero se estima que la población juvenil es de aproximadamente 12,000.

Para efectos de la recolección de la información, se determinó una muestra no probabilística, por cuota, eligiendo a 45 jóvenes de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca, identificados como actores claves por el CDH y representantes de una diversidad de estructuras organizativas de nueve comunidades, que en promedio suman más de cinco organizaciones por comunidad. Las organizaciones por cada comunidad son las siguientes:

Tabla 3: Grupo de Jóvenes en Nueve Comunidades del Valle de Amaratéca

COMUNIDADES AMARATECA		GRUPOS DE JOVENES
1	Divina Providencia	Pastoral juvenil, Comité de jóvenes, Danza Moderna, Jóvenes COIPRODEN, Estudiantes del Centro Básico Cristo del Picacho
2	Santa Rosita	Grupo de Liderazgo, 2 grupos de futbol, Arte y Pintura, grupo de la iglesia evangélica
3	San Miguel Arcángel	Grupo de pastoral juvenil, 5 equipos de futbol, Liderazgo, Grupo de danza folklórica y moderna
4	Agua Blanca	Liderazgo, iglesia católica, 2 equipos de futbol, equipo de básquet, gobierno escolar
5	Nuevo Sacramento	Danza Moderna, pastoral juvenil, grupo de la iglesia evangélica, 2 equipos de futbol
6	Tamara	Zancos, Facilitadores Artísticos, Futbol, liderazgo, danza moderna
7	El Espinal	Danza folklórica, Futbol, liderazgo, danza moderna, deportes varios
8	Ciudad España	Facilitadores artísticos, deportes, comité de jóvenes, iglesia metodista, pastoral juvenil
9	Rio Frio	3 Grupos deportivos, 1 de iglesia católica, estudiantes

Fuente: Elaboración Propia

Este número promedio fue tomado por el CDH para tener muestra representativa de cada grupo comunitario, sumado a esto se evaluó características de liderazgo, comprensión y análisis de su entorno, que fuera miembro activo de la organización y que participara en todo el proceso de capacitación y fortalecimiento de competencias

propias de la incidencia y gestión comunitaria.

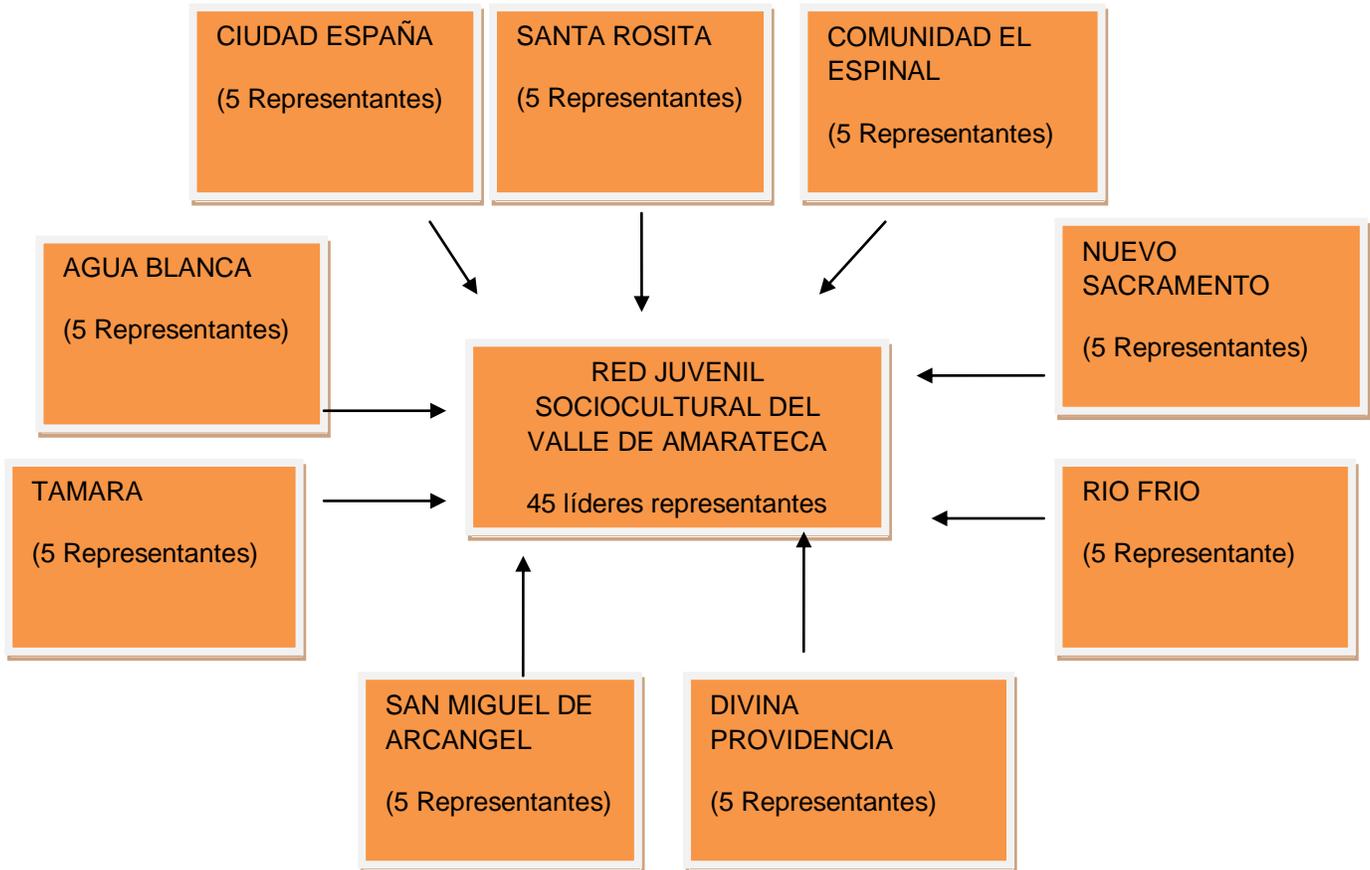


Figura 3: Proceso Organizativo de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La recopilación de la información mediante los instrumentos¹³ de grupo foco y entrevistas a los jóvenes líderes de la red, se llevó a cabo con un enfoque constructivista y participativo, en donde el objetivo principal es la elaboración del plan estratégico integral para la red, construido por ellos mismos. Como resultado de las dos sesiones llevadas a cabo con los jóvenes, se ha logrado identificar y analizar los siguientes elementos:

1. Descripción del entorno general de la red, utilizando la técnica de Análisis de las Influencias del Entorno (PESTELE) e información actualizada obtenida del

¹³Ver Anexo #2

estudio diagnóstico sobre la realidad de la juventud a nivel nacional y del Valle de Amaratéca, elaborado por Centro de Desarrollo Humano (CDH).

2. Análisis del entorno interno de la red, utilizando las técnicas de FODA y Cadena de Valor
3. Construcción de la identidad propia de la organización mediante la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Dichos resultados obedecen al cumplimiento de los objetivos específicos planteados en este proyecto de tesis. De igual forma, los resultados obedecen al esquema propuesto por el autor Virgilio Paredes y basado en libro de El Arte de la Guerra escrito por Sun Tzu, el cual consiste en tres etapas:

1. Compromiso e Identidad
2. Observación o Análisis
3. Diseño de la Estrategia Global de la Organización

La etapa de Diseño de la Estrategia Global de la Organización se desarrolla en el Capítulo VI Aplicabilidad de este documento.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del análisis del entorno general, se recurrió a fuentes de información secundaria o indirecta, obtenida de informes estadísticos, económicos y sociales relacionados con el tema y artículos de Internet ya producidos por otras entidades. Para el análisis de la situación interna de la red y de los jóvenes del Valle de Amaratéca, se utilizarán fuentes de información primaria la cual será recopilada mediante los instrumentos enunciados en el apartado anterior.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 COMPROMISO E IDENTIDAD

Como punto de partida, para la construcción del plan estratégico de la red de jóvenes, es necesario definir el compromiso que los mismos tienen con la institución y la creación de una identidad propia.

Los elementos que conforman el principio de compromiso son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos Estratégicos

En la actualidad, la red juvenil sociocultural del Valle de Amarateca, no cuenta con una definición de ninguno de los elementos que forman parte del principio de compromiso. Debido a esto, se procedió a construir y consensuar cada uno de estos elementos con los mismos jóvenes de la red, para darles un sentido de identidad y propiedad sobre la organización.

Al definir cada uno de estos elementos, se les aplicó un Tamiz de Criterios que permita asegurar que cada uno de ellos llene los requisitos que requiere la estrategia.

4.1.1. MISIÓN

Misión Propuesta

Somos una organización de jóvenes diversa, que trabaja y promueve procesos organizativos para incidencia, mediante el empoderamiento de nuestros derechos, protagonismo juvenil y con acciones, proyectos e iniciativas que mejoren la calidad de vida, de las y los jóvenes del Valle de Amarateca.

Tabla 4: Tamiz de una Buena Visión

Criterios	
Definir su razón social :	Trabajar y promover procesos organizativos de juventud
Definir Producto bien o servicio que se espera:	Jóvenes líderes gestionando su propio desarrollo
Definir población o usuarios a los cuales se sirve:	Jóvenes del Valle de Amaratéca
Definir Propósito del servicio o bien que se produce:	Mejoramiento de la calidad de vida
Definir criterios de Calidad o Diferenciación:	Empoderamiento, protagonismo gestores de proyectos
Definir Técnica o Procedimientos utilizados y los medios que se utilizan para llegar al usuario:	Conversatorios con grupos organizados y en alianzas con los patronatos de cada comunidad
Definir valores identificados para el negocio :	
Solidaridad:	sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes, apoyo sin distinción de raza, edad, creencias, preferencias.
Compromiso:	Acuerdo voluntario, mediante el cual adquiere una obligación y la cumple en beneficio del grupo.
Respeto:	valorar los intereses, pensamientos, diversidad y necesidades de todos los miembros en una reunión o espacio de la Red (escucha atenta, discutir y criticar las ideas, no a las personas y valorar que en la diversidad se crece).

Fuente: Presentación Estrategias Empresariales, Principio Compromiso, Paredes, V., 2012, p. 25

4.1.2. VISIÓN

Tabla 5: Características de una Visión Estratégica bien redactada.

Criterio	Descripción
Gráfica	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
Viable	Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa espera lograr.
Direccional	Mira hacia adelante, describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de productos/mercado/Clientes/Tecnología que ayudarán para prepararse para el futuro.
Centrada	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
Deseable	Indica porque el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los clientes/accionistas/empleados.
Flexible	No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva quizás deba ajustarse conforme cambian las circunstancias /Producto/mercado/clientes/Tecnología

Fácil de comunicar Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo

Fuente: Administración Estratégica Thompson Jr. et al., 2008, p. 22

Visión Propuesta

Ser la organización referente de juventud, que trabaja y promueve el desarrollo socioeconómico y artístico de los jóvenes del Valle de Amaratéca, con capacidad de proponer y tomar decisiones a nivel local y nacional para beneficio de la juventud.

Tabla 6: Evaluación de Visión Propuesta

Criterio	Descripción
Gráfica	✓
Viable	✓
Direccional	✓
Centrada	✓
Deseable	✓
Flexible	✓
Fácil de comunicar	✓

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. VALORES

Valores Actuales

1. Responsabilidad
2. Solidaridad
3. Honestidad
4. Respeto
5. Humildad
6. Disciplina
7. Amistad
8. Compromiso
9. Puntualidad
10. Unidad

Tabla 7: Criterios de Tamiz para evaluar Valores

Criterios	Evaluación Valores Actuales	
	Cumple	No Cumple
Congruente con la razón de ser de la empresa.	✓	
Que sustente los valores de los Directivos	✓	
Se convierte en un compromiso para todos	✓	
Que sean parte de la gestión gerencial y Operativa.	✓	
Que sean medibles	✓	

Fuente: Elaboración propia.

Valores Propuestos

- 1. Solidaridad:** El valor de la solidaridad dentro de la red, hace referencia a los actos demostrados de las y los jóvenes, que se unen para alcanzar proyectos y fines comunes, que les beneficie tanto a ellos como a los habitantes de su comunidad, sin hacer discriminación por posición económica, edad o educación y sin esperar nada a cambio.
- 2. Compromiso:** Las y los jóvenes miembros de la red, demuestran compromiso cuando actúan consecuentemente a la misión y visión de la organización, planean el camino para el logro de los objetivos estratégicos y llevan a cabo un trabajo constante para el logro de las metas trazadas en los proyectos.
- 3. Respeto:** El valor del respeto nace dentro de la Red cuando cada uno de sus miembros reconoce el valor inherente de sus propias cualidades y los derechos innatos y dignidad de los demás jóvenes y de la sociedad. Se trabaja por el bien común imperando siempre la verdad, aceptando las condiciones, ideas y pensamientos de los demás miembros.

Indicadores para medir los Valores

1. Solidaridad:
 - Número de casos identificados de empatía
 - Número de voluntarios motivados para ayudar
 - Numero de realización de conductas de ayuda

2. Compromiso:

- Número de participantes en desarrollo de actividades
- Incremento porcentual de nuevos voluntarios
- Tiempo promedio de permanencia de los miembros en la red
- Porcentaje de cumplimiento de proyectos o actividades asignadas

3. Respeto:

- Disminución porcentual de peleas o discusiones violentas entre los miembros de la red
- Numero de ideas aceptadas por los miembros de la red

4.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Lograr sostenibilidad económica de la organización al largo plazo para seguir llevando a cabo la misión y visión por la cual fue creada.

Indicadores de Medición:

- Número de donaciones y/o patrocinios publico/privados obtenidos
- Número de proyectos financiados.

2. Crear procesos estandarizados que le permitan a la organización mejorar su operación a largo plazo.

Indicadores de Medición:

- Número de nuevos voluntarios que conocen y practican la misión, visión y valores de la organización.
- Número de capacitaciones recibidas
- Número de certificaciones de competencias de temas organizativos, liderazgo y desarrollo local recibidas.
- Número de alianzas estratégicas con organizaciones publico/privadas (“shared value”)

4.2 OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Todo buen líder y directivo estratega deberá tener la capacidad de observación y análisis de su entorno interno y externo, para determinar cómo las distintas variables afectan la ejecución de su estrategia y que acciones deberá de emprender para minimizar los riesgos. Para ello se utilizan una serie de técnicas que permiten una detallada observación y análisis interno de una organización y las características del entorno en el cual se desempeña.

En el análisis del ambiente interno de la red, se ha utilizado las técnicas de FODA y Cadena de Valor, la cual se obtuvo a través de las sesiones de grupos focales con las y los jóvenes miembros de la red. Para la descripción del ambiente externo, se ha utilizado la técnica de Análisis de las Influencias del Entorno (PESTELE) e información actualizada obtenida del estudio diagnóstico sobre la realidad de la juventud a nivel nacional y del Valle de Amaratéca, elaborado por Centro de Desarrollo Humano (CDH).

4.2.1. AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.1.1. Análisis FODA

Tabla 8: Análisis FODA de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Formación en gestión de recursos• Conocimiento de la realidad Amaratéca• Capacitación• Representación de las comunidades• Creatividad• Formación sobre organización e incidencia• Ejecución de plan de incidencia• Comparten experiencias con otros grupos• No hay discriminación• Unidad• Capacidad de análisis• Amistad• Confianza	<ul style="list-style-type: none">• No todos los jóvenes tienen tiempo suficiente• No hay auto sostenibilidad del grupo• No se ha hecho replica de los conocimientos adquiridos• No todos tienen el mismo interés• Falta de voluntad• Pocas veces se reúne el grupo por si solo• No hay constancia en las reuniones• No hay agenda de contacto propios• Dificultad de transporte• No hay capacidad de elaborar proyectos, ni documentos• Falta dar seguimiento continuo a las acciones planeadas• No se cuenta con recursos económicos propios, solo con los que invierten algunos

	proyectos, pero son limitados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Hay ONG que trabajan en Amaratéca • Organizar nuevos grupos en las comunidades • Intercambios con otras redes de jóvenes • Mayores espacios de participación e incidencia política • CDH brinda algunos materiales en las capacitaciones • Oportunidades “Shared Value” con empresas locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG no tienen un plan de seguimiento a los proyectos de juventud • Falta ampliar la base comunitaria • La movilización siempre la han puesto las ONGs • Falta de interés y atención del gobierno central

Fuente: Elaboración propia. Resultado de grupo foco desarrollado con jóvenes miembros de la red

4.2.1.2. Análisis de Cadena de Valor

La cadena de valor, es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final o beneficiario, descrito y popularizado por Michael Porter en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985).

A continuación se describe las actividades primarias (generan valor a la organización y a sus beneficiarios) y secundarias identificadas en la red de jóvenes:

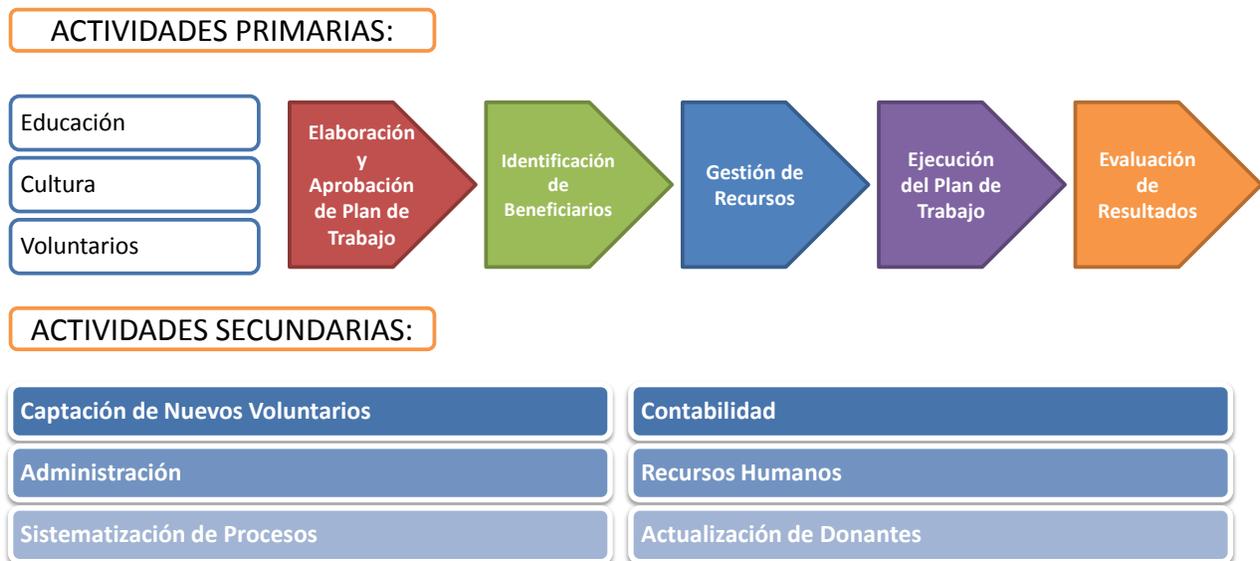


Figura 4: Cadena de Valor de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

Actividades Primarias:

- ***Elaboración y Aprobación de Plan de Trabajo:*** Es el proceso llevado a cabo por los miembros de la red en la cual se priorizan las actividades para elaborar un plan de trabajo, establecen indicadores de medición y se somete a aprobación del resto de los miembros.
- ***Identificación de Beneficiarios:*** Actividad en la cual se identifican los jóvenes beneficiarios de las distintas comunidades del Valle de Amaratéca a los cuales se extenderán los servicios, actividades y proyectos que desarrollará la red.
- ***Gestión de Recursos:*** Incluye la generación de competencias en los voluntarios para la gestión y administración efectiva de recursos financieros, así como las distintas fuentes y/o actividades por las cuales se generaran dichos recursos.
- ***Ejecución de Plan de Trabajo:*** Es el proceso de ejecución de todas las actividades contempladas en el plan de trabajo, así como la identificación de debilidades o retrasos, identificación de nuevas necesidades y modificación del plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ***Evaluación de Resultados:*** Actividad fundamental para determinar la creación de valor de la organización y para sus beneficiarios, en la cual se mide el cumplimiento efectivo y eficaz de los indicadores de medición de cada una de las actividades planteadas en el plan de trabajo. Se miden los impactos reales que la red ha tenido en sus beneficiarios.

Actividades Secundarias:

- ***Captación de Nuevos Voluntarios:*** Comprende todos los mecanismos y actividades para involucrar y retener a nuevos voluntarios que quieran formar parte de la red de jóvenes.
- ***Contabilidad:*** Son todas las actividades y funciones de control y ejecución presupuestario tanto de los fondos planificados dentro del plan de trabajo como los financiamientos de organizaciones externas y donaciones para la ejecución de los proyectos.
- ***Administración:*** Control y seguimiento de la ejecución del plan de trabajo y la evaluación de resultados.

- **Recursos Humanos:** Definición de los perfiles de la estructura organizativa que tendrá la red y el perfil del voluntario miembro de la misma. Involucra el seguimiento del desarrollo de los voluntarios de la red.
- **Sistematización de Procesos:** Todas las actividades, procesos y resultados llevados a cabo por la red deberán ser documentados para poder responder ante los organismos donantes y contar con una fuente de aprendizaje de las experiencias vividas en la red.
- **Actualización de Donantes:** Implica la constante búsqueda de fuentes de financiamiento y comunicación con los principales donantes de fondos para la ejecución de proyectos. Esto es una de las actividades importantes de dar seguimiento para garantizar la sostenibilidad financiera y económica de la red.

4.2.2. AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN: ANÁLISIS DE LAS INFLUENCIAS DEL ENTORNO (PESTELE)

El análisis de las influencias del entorno o PESTELE, es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una organización. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y éticos que pueden influir en la organización y su posición estratégica. Dicha información se ha obtenido del estudio diagnóstico sobre la realidad de la juventud a nivel nacional y del Valle de Amaratéca, elaborado por Centro de Desarrollo Humano (CDH). Para la red de jóvenes, se utilizó este instrumento que a continuación se detalla:

Político:

- Las pocas políticas públicas aprobadas a favor de la juventud aún no han sido implementadas a nivel nacional y muy pocas comunidades tienen acceso o conocimiento de las mismas.
- En el Valle de Amaratéca no existen comisiones municipales de juventud que garanticen la participación de los jóvenes en toma de decisiones y construcción de políticas públicas a favor de ellos mismos.
- Existen diversos proyectos enfocados hacia la niñez, adolescencia y juventud ejecutados por la cooperación internacional con contrapartes locales que trabajan hacia el mejoramiento de la calidad de vida y defensa de los derechos de los mismos.
- Fue hasta que la mayor parte de la cooperación concluyó su misión en la zona y la abandonó, que las instituciones del Estado central y municipal comenzaron a introducir mejoras significativas. De su parte, las organizaciones comunitarias como patronatos e instituciones que quedaron en la zona, iniciaron procesos de presión social a las autoridades.

Económico

- En el Valle de Amaratéca existen algunas industrias entre las que destacan molinos y fábricas de café, licor, industria de plástico, procesamiento de madera, empresas

comerciales, así como granjas avícolas. De las más reconocidas se destacan: Café el Indio, Molino de Café Maya, Distribuidora Interamericana de Alimentos, S.A.(DIA), Industrias De Plásticos S.A. (INPLASA), Maderas Hondureñas Procesadas S A de C.V.

- La principal ocupación de las personas económicamente activas en la zona, son actividades propias del sub empleo, como la albañilería, zapatería, lavandería y otros oficios diversos; seguido de personas que venden su fuerza de trabajo por un salario (empleados y obreros); y en menor porcentaje los pequeños empresarios.

Tabla 9: Situación familias del Valle de Amaratéca según nivel socioeconómico

Menos Pobres	239 familias (24%)	Gozan de ciertos servicios
Pobres	297 familias (30%)	Su activo principal es su fuerza de trabajo Tiene negocios establecidos aunque no muy grandes. Integran mayormente las organizaciones sociales.
Más Pobres	307 familias (31%)	Su activo principal es su fuerza de trabajo pero la mano de obra no es muy especializada. Integran mayormente las organizaciones sociales.
Muy Pobres	163 familias (16%)	Son adultos mayores, madres de familias y parejas jóvenes. No disponen de mucho circulante y su único activo físico que es la casa se le está deteriorando

Fuente: Elaboración propia. Andino, T. (2012) Estudio Diagnóstico sobre Cumplimiento de Derechos a Estudiantes de Secundaria de 12 a 18 Años en el Valle de Amaratéca, p. 40.

- El 78% de los niños(as), adolescentes y jóvenes no trabaja, y quienes lo hacen, el 21% de estos también son estudiantes.
- Los mayores de 18 años tienen el más elevado indicador de trabajo (43%)

- Del total de mujeres y varones que afirmaron trabajar, el 33% de las niñas-adolescentes y jóvenes encuestadas tenían de 12 a 14 años de edad; el 50% tenía de 15 a 17 años, y 17% de ellas tenían de 18 años de edad en adelante. En cambio, de los varones el 61% afirmó tener de 12 a 14 años, el 29% tenía de 15 a 17 años y el 6% son mayores de 18; incluso hubo un pequeño 3% de varones que trabajan y dijeron ser menores de 12 años.
- La mayoría de los niños, adolescentes y jóvenes que estudian y trabajan al mismo tiempo lo hicieron para terceros por un salario, ya sea solos o acompañando a su padre/madre en las faena. Los estudiantes encuestados revelaron que los ingresos que perciben son muy bajos.
- El 56% de los jóvenes encuestados dijo ganar salario por debajo del salario mínimo vigente en 2011 pues solo el 19% de la muestra acepto que recibe más de esa cantidad. En promedio estiman que pueden ganar unos L.4,000 mensuales, de lo cual normalmente ya deben la mayor parte debido a los gastos de transporte y comida del mes.
- El Valle de Amaratéca es expulsor de mano obra en calidad de migración a otro país u otra ciudad, desde donde envían remesas o transferencias que ayudan a paliar la situación de pobreza de las familias.

Sociocultural/Demográfico

- Honduras tiene una extensión territorial de 112,492 kms² donde habitan aproximadamente 8.2 millones de personas, de los cuales el 14%, (1.13 millones), pertenecen al rango de edad de 12 a 17 años (INE, 2001).
- Los programas alternativos a la educación media presencial representan el 17% de la oferta educativa en el nivel medio y el 8% del total de la demanda educativa de ese nivel. En conjunto apenas llegan a la mitad de la demanda nacional.
- Sin embargo, de los 412,122 niños y niñas y adolescentes que trabajaban en Honduras en 2010, casi 168,000 (41%) tenían de 10 a 14 años de edad.¹⁴
- En el segmento de 15 a 17 años de edad había 244,000 niños/as-adolescentes trabajando, que equivalen en el 2010 el 56% del total de menores de 18 años de

¹⁴Casa Alianza "El Trabajo Infantil en honduras", Observatorio de los Derechos de los niños y las niñas de Honduras, octubre 2011

edad que trabajaban. La mayoría de estos niños y niñas son campesinos siendo 26% ubicados en las zonas urbanas y el 74% en las zonas rurales del país. (Casa Alianza, 2011)

- Las cifras de 2006 indican que había en el rango de edad entre 15 y 18 años, 278,461 niños/as empleados con un ingreso mensual promedio de L.1,739 y 157,329 desempleados o subempleados, mientras que en el rango de los 19 a 24 años había 457,111 jóvenes empleados con un ingreso mensual promedio de L. 3,208 y 225,888 desempleados.
- Antes del Huracán Mitch (1998), la población de la aldea de Amarateca era algo menor de 4 mil habitantes, distribuidas en 21 caseríos, todos de área rural, al punto que no existía una aldea-centro propiamente dicha. La colonización Post-Mitch incrementó súbitamente la población de la zona, que pasó de 3,192 habitantes que vivían en 670 viviendas antes del huracán, a aproximadamente 20,000 habitantes agolpados en 3,494 viviendas. (incremento de 626% en cinco años.
- La mayoría de los jóvenes encuestados viven en hogares donde conviven con ambos progenitores (66%), no obstante el 27% de los adolescentes sólo viven con su madre y el 3% solo viven con el padre; por tanto, el 29% de los hogares de los estudiantes encuestados, son hogares monoparentales.

Tecnológico:

- El Valle de Amarateca no cuenta con colegios técnicos, en los cuales se brinde capacitaciones sobre nuevas tecnologías y sistemas de información actualizados.
- Deficiencia presupuestaria por parte del gobierno y la Secretaria de Educación para la apertura de más centros escolares con mayores niveles académicos y adecuados a las necesidades de sus pobladores.
- Poco o nulo acceso a internet en ciertas comunidades del Valle de Amarateca.

Medioambiental:

- Aún no se han medido los efectos en la salud de los pobladores de la contaminación de aire y agua ocasionados por los desechos químicos y sólidos que generan las distintas industrias ubicadas en el Valle de Amarateca.

- En las comunidades donde existe extrema pobreza, los pobladores no cuentan con sistemas de agua y saneamiento por lo cual los desechos humanos en letrinas u otros lugares donde son depositados representan un alto grado de contaminación, afectando principalmente a la niñez.

Legal:

- Existe el Código de la Niñez y Adolescencia el cual define los derechos básicos de los cuales todo niño y niña deben de gozar y es el instrumento principal para denuncias de abusos de los mismos.
- La Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud fue publicada el 16 de enero del 2006 para promover el pleno desarrollo de los jóvenes, definición de políticas públicas a favor de la juventud y fomentar la participación activa de los jóvenes en su propio desarrollo y de la nación.
- Con la creación de la Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud, se crea el Instituto Nacional de la Juventud cuya finalidad es la incorporación plena de los jóvenes al proceso de desarrollo sostenible de la nación, garantizando su participación y formación y la ejecución de programas y proyectos con entidades gubernamentales y no gubernamentales a favor de la juventud.

Ética:

- Comportamiento ético por parte de la municipalidad y organizaciones locales para asegurar el correcto uso de los fondos donados por parte de organizaciones sin fines de lucro y cooperación internacional.
- Hasta la fecha, las organizaciones locales que trabajan en la zonas, tales como CDH, han presentado informes de resultados con información verídica y confiable, lo cuales les ha permitido reportar a los donantes y gestionar recursos adicionales para nuevos proyectos en la zona.
- Aun no se ha llevado a cabo una auditoria social de la responsabilidad y ética por parte de las empresas que operan en la zona hacia sus empleados que habitan en la zona y el resto de los grupos de interés.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Como resultado de las sesiones de grupos focales, llevadas a cabo con los jóvenes de la red, se definió el compromiso y la identidad de la organización (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) de forma participativa y constructiva, tomando en cuenta el punto de vista de los jóvenes hacia su propia organización.
2. De acuerdo al análisis interno realizado en el grupo focal con los jóvenes se detectó necesidades de capacitación, en planificación y gestión financiera y desarrollo organizacional.
3. Al desarrollar tanto el análisis interno como externo de la red, se detectó que las comunidades tienen una gran dependencia de las ONG locales y cooperación internacional para llevar a cabo un trabajo organizativo y ejecución de proyectos.
4. Los jóvenes en su mayoría están organizados y tienen un papel activo en su organización, pero muchos se han quedado al margen debido a la falta de estrategias de involucramiento de los jóvenes a los procesos de desarrollo.
5. Según el análisis de las influencias del entorno (PESTELE), desde el punto de vista económico, la situación del Valle de Amarateca se caracteriza en general por un elevado índice de desempleo, empleo mal remunerado, producción para la subsistencia, pobreza extrema y dificultades de acceso a los servicios sociales básicos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Será necesario dar seguimiento al cumplimiento de la misión y visión de la organización por parte de sus miembros. De igual forma, a medida que la misma crezca y evolucione a un largo plazo, se deberá de evaluar la posibilidad de adaptar la definición de la visión y objetivos estratégicos de acuerdo al entorno interno y externo cambiante.
2. Es imprescindible fortalecer la capacidad de planificación y gestión financiera, trabajo en equipo, resolución de conflictos, administración del tiempo y desarrollo organizacional a través de capacitación específica en los temas, ya que es la principal debilidad observada por los integrantes.
3. Es muy importante formar y empoderar a las y los jóvenes líderes locales para llevar a cabo iniciativas propias, a través de alianzas público/privadas que les permita sostenibilidad financiera y operativa a largo plazo.
4. Es importante fomentar y facilitar la organización juvenil que es escasa en la zona, a través de redes que permita a los adolescentes el intercambio de experiencias y la retroalimentación en el conocimiento de la realidad, así como apoyar el voluntariado comunitario que respalde procesos de educación, organización, movilización e incidencia juveniles.
5. Dadas las carencias económicas y sociales de la población y a las altas tasas de trabajo infantil y adolescente, se propone la construcción de alternativas de generación de ingresos a los hogares con mayores necesidades, a fin de liberar a la niñez y juventud de la necesidad de trabajar.
6. En el Valle de Amaratéca existe un amplio desconocimiento de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud, lo que hace necesario implementar procesos educativos tanto con niños, adolescentes y jóvenes como con adultos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD: PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA RED JUVENIL SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA

6.1 INTRODUCCIÓN

Para crear o diseñar una Estrategia se propone que se haga mediante los principios sugeridos desde hace siglos por Sun Tzu en el Arte de la Guerra (libro que representa la principal fuente de conocimientos y tácticas de los ejecutivos estrategas modernos a nivel global). El plan estratégico está estructurado bajo estos principios y se aplica el esquema propuesto por el autor (Paredes, 2011) el cual consisten en:

1. Compromiso e Identidad
2. Observación o Análisis
3. Diseño de la Estrategia Global de la Organización

Los principios de Compromiso e Identidad y Observación fueron desarrollados en el presente documento en el Capítulo IV de Resultados y Análisis, ya que para la construcción de los mismos se utilizaron las herramientas metodológicas de investigación y se contó con la participación de las y los jóvenes miembros de la red.

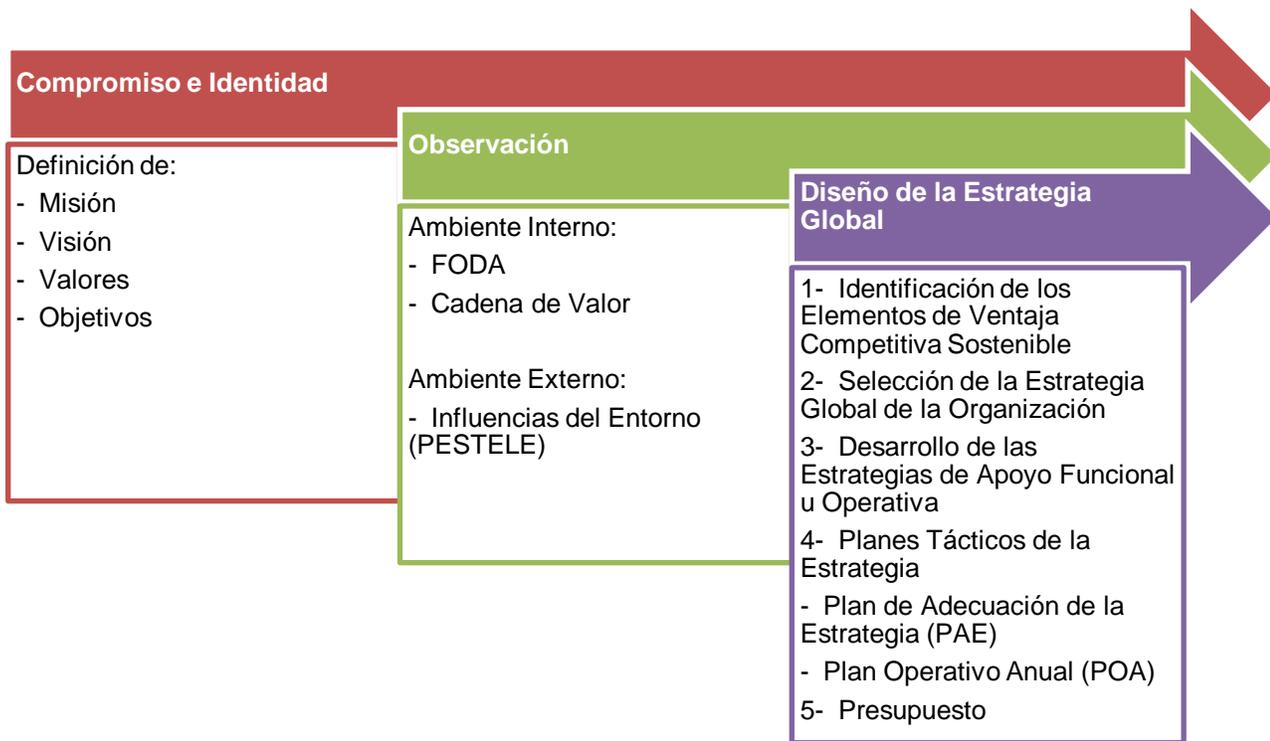


Figura 5: Diagrama del Plan Estratégico de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

6.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

En esta sección se procede a desarrollar el tercer principio propuesto por Sun Tzu en su libro “El Arte de la Guerra” (principal fuente de conocimientos y tácticas de los ejecutivos estrategias modernos a nivel global) para hacer una buena estrategia y consiste en identificar los elementos de ventaja competitiva sostenibles de la organización y definir la estrategia a seguir, junto con estrategias complementarias de apoyo. A continuación se detalla el enfoque estratégico fundamental a seguir por las organizaciones modernas:

6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Tabla 10: Áreas de Gestión Actuales de la Red que apoyan los elementos de ventaja competitiva

Áreas de Gestión	Elementos de Ventaja Competitiva
Estructura y Recursos de Personal Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con jóvenes ya certificados en algunos temas 2. Tiene apoyo de Centro de Desarrollo Humano para establecer programas de capacitación para certificar a los jóvenes, como básico para elevar sus competencias 3. Se tiene capacitación en incidencia, organización, derechos de infancia, adolescencia y juventud.
Liderazgo y Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los jóvenes que conforman la Red, son líderes con base comunitaria en Amaratéca 2. Los miembros son voluntarios 3. Forman parte de 2 redes nacionales

Fuente: Elaboración propia

Venta Competitiva:

Base organizativa sólida de cobertura amplia y multisectorial, con procesos y competencias certificadas que los convierten en la organización con mayor empoderamiento local de la juventud.

6.2.2. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia global a implementarse por la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca será de diferenciación dirigida debido a que la Red ejecuta procesos de capacitación en organización y derechos de infancia, adolescencia y juventud, certificados por organizaciones reconocidas y con resultados medibles.

De igual forma se propone como estrategia de diferenciación la práctica de principios de “shared value” a través de las alianzas estrategias con empresas y organizaciones, con quienes se tenga como objetivo primordial el beneficio mutuo.

Dicha estrategia es dirigida ya que está diseñada exclusivamente para la población joven del valle; entendiéndose por juventud a las y los jóvenes comprendidos entre las edades de 12-30 años de acuerdo a la Convención Iberoamericana de la Juventud.

6.2.3. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO FUNCIONAL U OPERATIVA

A. Recursos Financieros

Deben mantener recursos financieros disponibles, que les permitan estar socialmente activos, promoviendo iniciativas para mejorar las condiciones de vida de las y los jóvenes.

Objetivos

Tener sostenibilidad económica de la organización a largo plazo, para seguir llevando a cabo misión y visión.

Indicadores

1. Número de proyectos financiados
2. Número de donaciones publico privadas

B. Procesos:

Son responsables de asegurar el cumplimiento de estándares de calidad que se requiere para hacer crecer la organización, potenciar los liderazgos. Las y los jóvenes deben velar porque se lleve a cabo el debido proceso con cada nuevo voluntario que llega a la organización, formándose de acuerdo a un contenido curricular establecido y obteniendo la acreditación mediante una certificación. Al finalizar dicho periodo y proceso, esto garantizará que conoce y practica la misión, visión y valores de la organización y que al mismo tiempo se compromete a replicarla con otros grupos, ya que es una ventaja competitiva para la organización.

El primer nivel de certificación es en temas de derechos de infancia, adolescencia y juventud, organización, liderazgo, incidencia política, gestión de proyectos y desarrollo local.

Objetivo

Crear procesos estandarizados que le permitan a la organización mejorar sus operaciones a largo plazo.

Indicadores

1. Número de capacitaciones recibidas
2. Número de certificaciones de competencias en temas organizativos, liderazgo y desarrollo local recibidas
3. Nuevos jóvenes que conocen y practican la misión y valores de la empresa

C. Comunicaciones

Deben mantener una membresía amplia, procurando satisfacer por completo todas las necesidades insatisfechas más inmediatas de la juventud, a través de una comunicación directa con grupos de base. Esta área debe tener un compromiso constante de informar, comunicar y publicar las acciones que realiza la Red, emprender campañas de sensibilización para tener mayor compromiso de las y los habitantes de Amarateca con la juventud.

Objetivo

Lograr ampliar la afiliación de nuevos jóvenes mediante un plan de acción para la atención personalizada de cada nuevo integrante.

Indicadores

1. Número de nuevos integrantes
2. Numero de campañas de sensibilización realizadas

D. Estrategias De Apoyo Externo

Nacionales

1. **Gobierno:** El principal punto de contacto con el Gobierno Central será el Instituto Nacional de la Juventud (INJ). A través del INJ, se establecerá contacto con las demás Secretarías (Ministerios) para tratar temas específicos que identifique la red juvenil. Contar con la participación del Gobierno añadirá un valor agregado de legitimidad institucional y facilitará el aprovechamiento de todas las iniciativas de participación que el Gobierno ha promovido y establecido, tales como comisiones municipales de juventud en algunos municipios.
2. **Empresa Privada (Maquilas Amaratoca):** El “shared value” ofrece una buena oportunidad a la empresa privada para buscar tanto su propio beneficio económico y social, así como el de los grupos interés y comunidades con las cuales trabaja y ofrecen sus productos y servicios. A través de esta iniciativa, se busca un beneficio que vaya más allá de solo una responsabilidad social empresarial y en la cual existan oportunidades de “Ganar-Ganar” tanto para la empresa como para la comunidad.
3. **Universidades (UNITEC-UNAH):** Como representantes de la academia, las universidades pueden proporcionar una visión sistémica al proceso. Igualmente, pueden aportar recursos en especie al proceso, capital intelectual, como productos audiovisuales de promoción y documentación del proceso por un costo marginal y de gran creatividad o la participación de universitarios vinculados directamente con procesos de desarrollo donde ellos ganan experiencia y conocimientos de campo.

Internacionales

1. **ONGs internacionales:** Con presencia en el país, que actualmente estén destinando fondos y recursos para trabajo con juventud en Honduras. Por ejemplo: Plan Internacional, Proyecto Mundo de Italia, Visión Mundial, CESAL entre otros.
2. **Agencias de Cooperación Internacional:** AECID, USAID (Proyecto METAS), Unión Europea, Counterpart Internacional, a través de sus programas y proyectos en Honduras destinados a la juventud.
3. **Voluntarios de Naciones Unidas:** Como parte de su programa de promoción al voluntariado, fortalecer las capacidades de la red a través de sus organizaciones

agremiadas, facilitando procesos de capacitación y enlace con organizaciones e instituciones que apoyan a la juventud.

E. “Shared Value” Amarateca

La organización debe ser capaz de crear alianzas y espacios que le permitan abrir el campo de acción en beneficio de las y los jóvenes de Amarateca.

La Red deberá identificar con que empresas u organizaciones publico/ privadas comparte valores, que les permitan a ambos ser socios en acciones que sean de beneficio mutuo y en pro del desarrollo de la zona.

En este sentido se identifica que la base de los valores compartidos en su primera etapa será, focalizado en el problema empleo, ya que es una prioridad resolver según el análisis del entorno de la juventud Amarateca y en que se tendrá como fortaleza las certificaciones de las competencias y habilidades de las y los jóvenes parte de la membrecía como grupo inicial.

Las empresas y fundaciones tienen un papel fundamental en el desarrollo económico y social de los pueblos; objetivos comunes tales como la conservación del medioambiente, la inclusión social o la lucha contra la pobreza han incrementado enormemente las asociaciones entre los organismos públicos y la sociedad civil y, fundamentalmente, el sector privado.

Las empresas han percibido que su viabilidad y rentabilidad está cada vez más ligada al entorno económico, social y medioambiental en el que producen. Esto está implicando no sólo ampliar el enfoque de su actividad creando valor no únicamente mediante el beneficio empresarial, que es su fin principal, sino también mediante la creación de valor para el conjunto de agentes con los que interactúan y que supone a medio y largo plazo, mejorar también los beneficios de las propias empresas y de sus grupos de interés.

En este sentido se considera la opción crear una alianza estratégica integrada por la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, Secretaria de Educación, INFOP Asociación Nacional de Industriales ANDI y la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca, donde cada tiene un rol en el proceso de tecnificación, capacitación y formación empresarial en los centros educativos de la zona, de manera que permita a los jóvenes insertarse con facilidad dentro de las oportunidades laborales que brindan las empresas de Amarateca y coherente con su alto potencial en desarrollo debido a la actividad económica de la zona .

Se detalla a continuación el rol de cada uno de los actores:

1. **Cámara de Comercio de Tegucigalpa:** Facilita y promueve la participación de sus empresas afiliadas, a ser parte de la iniciativa. Consideramos determinante que sea la que convoque a las empresas de la zona para dar a conocer la iniciativa y comprometerlas mediante la firma de un convenio.
2. **ANDI:** A través de la organización JOVIN que promueve el liderazgo joven emprendedor para el fortalecimiento del pensamiento empresarial en los jóvenes industriales, incidiendo de manera constructiva en el desarrollo de los sectores productivos y sociales del país. Así mismo se visualiza a ANDI a través de la promoción de la iniciativa con el sector industrial, principalmente impulsando la estrategia de empleo para Amarateca con sus empresas afiliadas.
3. **CONANFO:** Certificar a los jóvenes capacitados para validar los conocimientos adquiridos en competencias técnicas. Prácticamente certificara todos los procesos de capacitación brindados por el CDH a través del Proyecto Metas
4. **Secretaria de Educación:** Revisa y ajusta el contenido curricular académico que se imparte en el distrito Escolar número 23, adaptando los contenidos que se imparten de acuerdo a la dinámica económica de la zona industrial y vocación agrícola de Amarateca, para formar profesionales con competencias que les permita acceder a empleo dentro de estos rubros. Inicia introduciendo cursos permanentes de INFOP en los Centros Básicos

5. **INFOP:** Capacitación técnica y empresarial a jóvenes por egresar de los centros educativos de Amaratéca. Firma de convenio de apoyo interinstitucional comprometiéndose a brindar los cursos solicitados por las organizaciones CDH Y CESAL.
6. **Red Juvenil Sociocultural:** Elaborando la propuesta en conjunto con los líderes comunitarios de Amaratéca, que representa una población de más de 20,000 habitantes. Donde se formule roles específicos, para cada una de las parte del cluster.

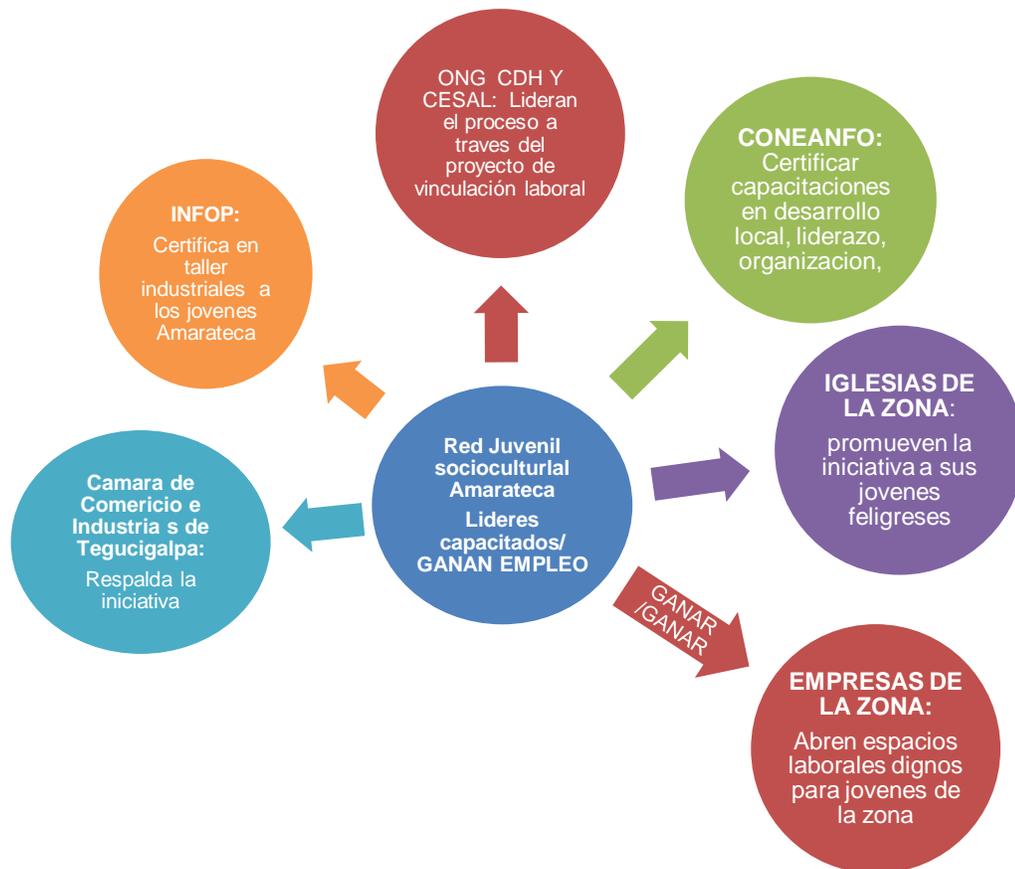


Figura 6: Diagrama Cluster Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca
Fuente: Elaboración propia.

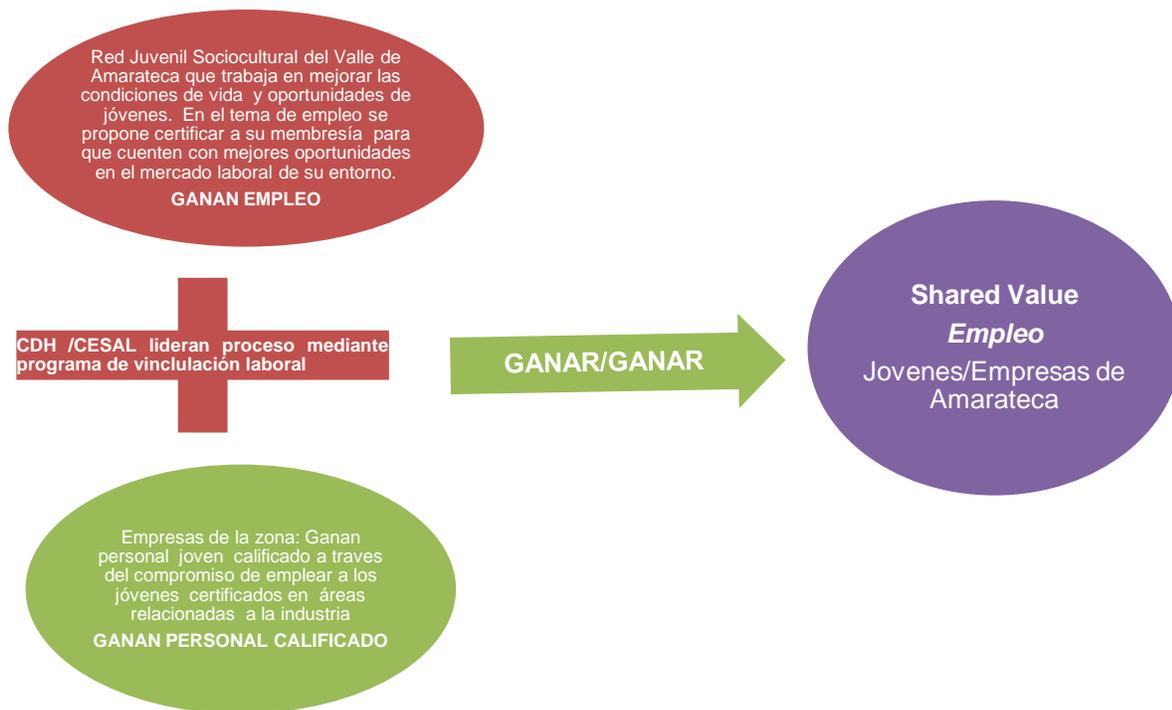


Figura 7: Diagrama “Shared Value” Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca

Fuente: Elaboración propia.

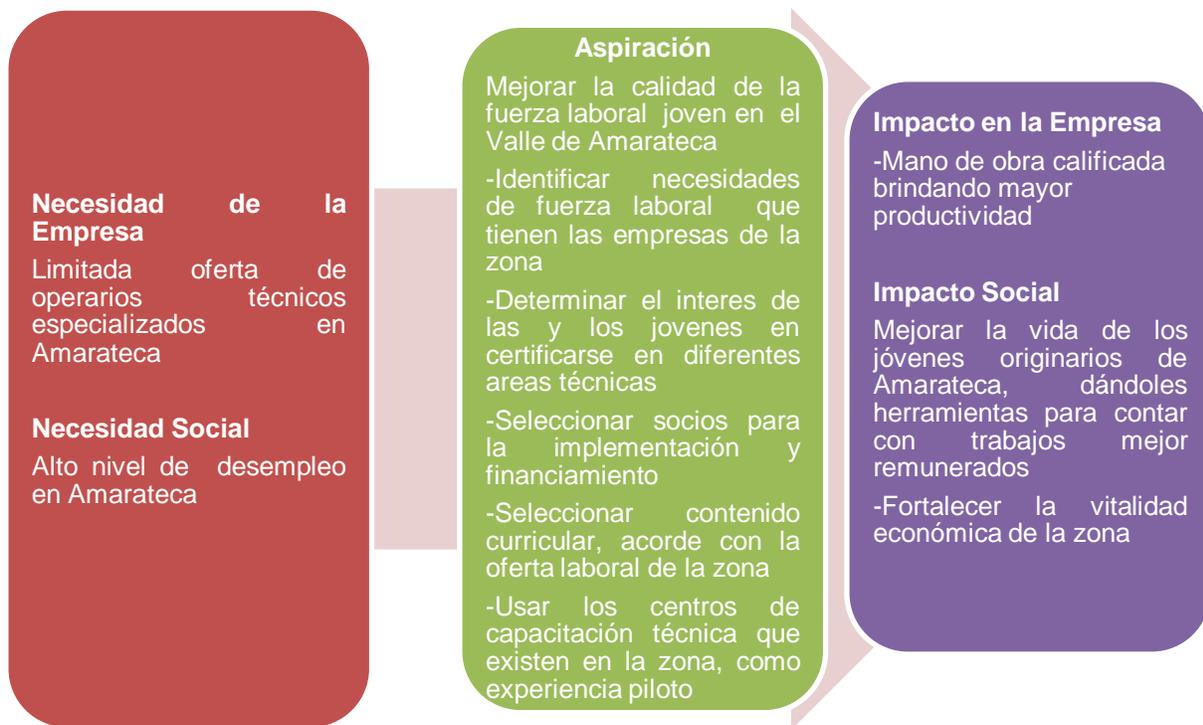


Figura 8: Esquema de fortalecimiento de las competencias laborales de las y los jóvenes del Valle de Amarateca

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de Implementación de “Shared Value” con Jóvenes

Coca-Cola Brasil desarrolló colectivos para crear empleos en “retail” para jóvenes de las favelas, brindando lo siguiente:

1. Ocho clases semanales que enseñan mercadeo y apoyo en la formación de autoestima (Gestionadas por ONGs locales y enseñadas por jóvenes de la zona).
2. Los graduados obtienen empleos que aumentan los ingresos de hogares en 50% promedio.
3. Crecimiento de tiendas y ventas minoristas para Coca-Cola.
4. Luego de un piloto en 2009, hoy Coca Cola ha establecido 160 colectivos que capacitan a 60,000 jóvenes por año.



Figura 9: Propuesta a implementar en Valle de Amaratéca y empresas de manufactura de la zona

Fuente: Elaboración propia

6.3 PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA

Los planes tácticos se dividen en dos: los planes orientados a crear la ventaja competitiva (PAE's) y los planes de mantenimiento de la eficacia operativa (POA's)

6.3.1. PLAN DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAE)

De acuerdo a los autores Thompson Jr., Arthur A, Strickland III, A.J, Gamble, John E. en su libro de Administración Estratégica, se deberá de identificar todas las áreas de gestión o actividades de una organización y luego identificar los elementos de ventaja competitiva que constituyen los planes que son propios para la adecuación o implantación de la estrategia. Los autores proponen 8 áreas de gestión, las cuales son necesarias para identificar en detalle las ventajas competitivas sostenibles:

1. Estructura y Recursos de Personal Organizacionales
2. Recursos Financieros

3. Remuneraciones e Incentivos
4. Cultura Organizacional (RSE)
5. Políticas y Normas
6. Sistema de Información
7. Mejora Continua
8. Liderazgo y Dirección

En la Red Juvenil Sociocultural se identifican las siguientes áreas:

1. Estructura y Recursos de Personal Organizacionales
2. Liderazgo y Dirección

Tabla 11: Áreas de Gestión a potenciar, que apoyan los elementos de ventaja competitiva

Áreas de Gestión	Elementos de Ventaja Competitiva
Estructura y Recursos de Personal Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con jóvenes ya certificados en algunos temas • Tiene apoyo de Centro de Desarrollo Humano para establecer programas de capacitación para certificar a los jóvenes, como básico para elevar sus competencias • Se tiene capacitación en incidencia, organización, derechos de infancia, adolescencia y juventud.
Liderazgo y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes que conforman la Red, son líderes con base comunitaria en Amarateca • Los miembros son voluntarios • Forman parte de 2 redes nacionales
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Deberán crear un fondo sostenible a través de la venta de productos y servicios generados por ellos mismos.
Políticas y Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá sistematizar sus experiencias organizativas y de gestión, al mismo tiempo generar un manual de procedimientos para integración de nuevos voluntarios y réplicas de conocimiento
Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> • La red deberá tener una base de datos de beneficiarios, como de sus aliados, contrapartes, donantes y demás contactos importantes para la red. • Darse a conocer a nivel nacional e internacional a través de la creación de una plataforma virtual, encuentros en línea con otras organización
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento y sus procesos que aseguren la calidad de cada una de sus operaciones.
Liderazgo y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Que los jóvenes desarrollen cargos protagónicos con capacidad de incidencia, en las estructuras organizativas locales y en cualquier espacio de participación nacional.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Tabla 12: Plan Operativo Anual de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	DURACIÓN
Lograr sostenibilidad económica de la organización a largo plazo para seguir llevando a cabo la misión y visión por la cual fue creada.	<ul style="list-style-type: none"> Crear un perfil para formar un equipo de mercadeo y recaudación para las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> 5 alianzas con ONGs, cooperación internacional y empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mercadeo de la red 	2 meses
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar las estrategias de mercadeo de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 100% de fondos recaudados para ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Calendario de actividades 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> Concretar citas y realizar visitas con empresas privadas y organizaciones para crear convenios y alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> 50% de empresarios visitados, patrocinan. 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria de citas 	1 año (continuo)
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar propuestas a la comunidad empresarial para el financiamiento de proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> Convenio de alianza y/o patrocinio. Depósitos en la cuenta bancaria Propuestas 	1 año (continuo)
	<ul style="list-style-type: none"> Control técnico de los avances y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> % de cumplimiento de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de actividades de recaudación 	Semestral
	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento económico de los gastos 	<ul style="list-style-type: none"> % de ejecución presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de ingresos 	Mensual
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de informes de resultados a los financiadores 	<ul style="list-style-type: none"> % de Cumplimiento de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento Informe financiero del proyecto 	Trimestral
Crear procesos estandarizados que le permitan a la organización mejorar su operación a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y reclutar jóvenes voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> 70 nuevos voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de aplicación 	1 mes
			<ul style="list-style-type: none"> Expediente de cada 	

OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	DURACIÓN
			voluntario	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la exigencia del compromiso que se adquiere al pertenecer a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia y participación de los voluntarios en las actividades y proyectos de la red. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listados de asistencia y participación en eventos y actividades de capacitación y voluntariado. 	Trimestral
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir los departamentos y puestos con la descripción del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % de la estructura de departamentos y puestos de trabajo cubiertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno implementado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno publicado 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos e inducción implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos e inducción publicado 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y aplicar una estrategia de motivación para los voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de motivación para los beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de motivación para los beneficiarios 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un manual de acogida para el voluntario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de acogida implementado 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de acogida publicado 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y actualización de una base de datos de perfiles de voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de actualización de base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos en Excel, Access. 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de capacitaciones en distintos temas por organizaciones reconocidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de capacitaciones certificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de la capacitación 	1 año
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de encuentros juveniles de capacitación en temas específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de jóvenes inscritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participación 	1 semana
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en programas de radio local y TV dirigidas a jóvenes para informarlos y sensibilizarlos sobre la problemática de la juventud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de audiencia juvenil del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de audiencia televisiva 	1 año (continuo)

OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	DURACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web para informar a la juventud sobre temas con los cuales se identifican. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitantes a la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar material informativo y de difusión sobre los logros alcanzados por la organización y los avances en distintos temas de juventud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de publicaciones elaboradas. • Número de lectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín publicado 	3 meses (Trimestral)
	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con autoridades locales de distintos partidos para impulsar nuevas iniciativas enfocadas hacia la juventud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones confirmadas • Número de propuestas aprobadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria de las reuniones 	1 año (Continuo)
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en congresos y mesas de trabajo sectoriales relacionados con temas de infancia, adolescencia y juventud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de representantes de la red en congresos y mesas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria de las reuniones 	1 año (Continuo)

6.4 PRESUPUESTO

La tabla 13, presenta el presupuesto para cada una de las actividades programadas en el plan operativo anual. Para cada actividad dentro del mismo, se presupuestó en base a los materiales didácticos y logísticos necesarios (papelería, impresiones, fotocopias, útiles, transporte y alimentación) para su ejecución y el número de voluntarios a los cuales se pretende tener alcance (70 a 100 jóvenes).

La actividad que requiere mayor presupuesto en la certificación de capacitaciones en temas específicos (L. 100,000.00) la cual se llevará a cabo a lo largo de un año, en cuatro módulos temáticos. La certificación la hará el Centro de Desarrollo Humano (CDH) en conjunto con otras organizaciones de sociedad civil con la experiencia y capacidad para acreditarlas.

Tabla 13: Presupuesto Anual de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Lograr sostenibilidad económica de la organización al largo plazo para seguir llevando a cabo la misión y visión por la cual fue creada.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un perfil para formar un equipo de mercadeo y recaudación para las actividades 	L. 1,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las estrategias de mercadeo de las actividades 	L. 1,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar citas y realizar visitas con empresas privadas y organizaciones para crear convenios y alianzas. 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas a la comunidad empresarial para el financiamiento de proyectos. 	L. 6,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Control técnico de los avances y resultados 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento económico de los gastos 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informes de resultados a los financiadores 	L. 15,000.00
Subtotal Objetivo #1		L. 29,000.00
Crear procesos estandarizados que le	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y reclutar jóvenes voluntarios 	L. 1,000.00

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
permitan a la organización mejorar su operación a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la exigencia del compromiso que se adquiere al pertenecer a la organización. 	L. 1,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir los departamentos y puestos con la descripción del trabajo. 	L. 1,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un reglamento interno 	L. 3,500.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de procedimientos. 	L. 3,500.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y aplicar una estrategia de motivación para los voluntarios 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un manual de acogida para el voluntario. 	L. 3,500.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y actualización de una base de datos de perfiles de voluntarios. 	L. 1,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de capacitaciones en distintos temas por organizaciones reconocidas. 	L. 100,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de encuentros juveniles de capacitación en temas específicos. 	L. 65,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en programas de radio local y TV dirigidas a jóvenes para informarlos y sensibilizarlos sobre la problemática de la juventud. 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web para informar a la juventud sobre temas con los cuales se identifican. 	L. 5,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar material informativo y de difusión sobre los logros alcanzados por la organización y los avances en distintos temas de juventud. 	L. 15,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con autoridades locales de distintos partidos para impulsar nuevas iniciativas enfocadas hacia la juventud. 	L. 2,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en congresos y mesas de trabajo sectoriales relacionados con temas de infancia, adolescencia y juventud. 	L. 2,000.00
Subtotal Objetivo #2		L. 207,500.00
<ul style="list-style-type: none"> • TOTAL PRESUPUESTO ANUAL 		L. 236,500.00

Relación Costo/Beneficio:

Dado que la red es una organización sin fines de lucro, por definición, no se espera que la misma genere ganancias monetarias para sus afiliados. En la primera etapa de funcionamiento y consolidación de la red, los ingresos que la organización tendrá provendrán en un 100% de cooperación internacional y organizaciones locales. Sin embargo, a través de la implementación del plan estratégico propuesto, se buscará la diversificación de las fuentes de financiamiento, enfocándose en el sector privado.

A través de la implementación de iniciativas de “shared value” con el sector empresarial y gobierno local, el costo anual de la operación y funcionamiento de la red, generará invaluable beneficios para todos en el Valle de Amaratéca. Se deberá de motivar a la empresa privada a ver estos costos como una inversión social con rendimientos económicos a futuro. A continuación se enlistan los beneficios esperados tanto para las comunidades como para las empresas:

Comunidades:

- Empoderamiento juvenil
- Reducción de violencia
- Reducción de embarazos en adolescentes
- Mejor remuneración económica de los empleos
- Reducción de niveles de desempleo
- Reducción de niveles de pobreza
- Desarrollo micro empresarial

Empresa Privada:

- Mano de obra calificada
- Reducción de costos de capacitación
- Reducción de rotación de empleados
- Reducción de gastos médicos
- Red de proveedores mejorada
- Reducción de costos de materia prima

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 14: Cronograma de POA de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amaratéca

			2014												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Lograr sostenibilidad económica de la organización al largo plazo para seguir llevando a cabo la misión y visión por la cual fue creada.	• Crear un perfil para formar un equipo de mercadeo y recaudación para las actividades	2 meses	■	■											
	• Planificar las estrategias de mercadeo de las actividades	1 mes		■											
	• Concretar citas y realizar visitas con empresas privadas y organizaciones para crear convenios y alianzas.	Todo el año			■										
	• Presentar propuestas a la comunidad empresarial para el financiamiento de proyectos.	Todo el año			■										
	• Control técnico de los avances y resultados	2 reuniones de 1 día al año							■						■
	• Seguimiento económico de los gastos	Reuniones de 1 día todos los meses		■											
	• Presentación de informes de resultados a los financiadores	4 reuniones de 1 día al año					■			■			■		■
Crear procesos estandarizados que le	• Identificar y reclutar jóvenes voluntarios	1 mes	■												

			2014												
OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
permitan a la organización mejorar su operación a largo plazo.	• Dar seguimiento a la exigencia del compromiso que se adquiere al pertenecer a la organización.	4 reuniones de 1 día al año													
	• Identificar y definir los departamentos y puestos con la descripción del trabajo.	1 mes													
	• Crear un reglamento interno	1 mes													
	• Crear un manual de procedimientos.	1 mes													
	• Establecer y aplicar una estrategia de motivación para los voluntarios	1 mes													
	• Elaboración de un manual de acogida para el voluntario.	1 mes													
	• Creación y actualización de una base de datos de perfiles de voluntarios.	1 mes													
	• Certificación de capacitaciones en distintos temas por organizaciones reconocidas.	1 año													
	• Desarrollo de encuentros juveniles de capacitación en temas específicos.	1 semana													
	• Participar en programas de radio local y TV dirigidas a jóvenes para informarlos y sensibilizarlos sobre la problemática de la juventud.	Todo el año													
	• Crear una página web para informar a la juventud	1 mes													

			2014											
OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	sobre temas con los cuales se identifican.													
	<ul style="list-style-type: none"> Publicar material informativo y de difusión sobre los logros alcanzados por la organización y los avances en distintos temas de juventud. 	1 vez cada 3 meses												
	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con autoridades locales de distintos partidos para impulsar nuevas iniciativas enfocadas hacia la juventud. 	Todo el año												
	<ul style="list-style-type: none"> Participar en congresos y mesas de trabajo sectoriales relacionados con temas de infancia, adolescencia y juventud. 	Todo el año												

BIBLIOGRAFÍA

1. Andino, T. (2012) Estudio Diagnóstico sobre Cumplimiento de Derechos a Estudiantes de Secundaria de 12 a 18 Años en el Valle de Amaratéca, Tegucigalpa, Honduras. Centro de Desarrollo Humano (CDH).
2. Aramayo, O. (2011) Manual de Planificación Estratégica, Diplomado “Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo”. Chile. Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
3. Axis. (SF) Manual de Buenas Prácticas, Diseño de Planes Estratégicos, Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico.
4. Acción RSE. (2011). Creación de Valor Compartido. Chile.
5. C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) (2010). Dirección Estratégica Empresarial: Manuales Prácticos de Gestión. España.
6. Casa Alianza. (2006) Informe de Situación de la Niñez y Juventud en Honduras.
7. Casa Alianza. (2012) Informe Mensual de la Situación de los Niños, Niñas y Jóvenes de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
8. Centro de Desarrollo Humano (CDH) (2012). Diagnóstico de Línea Base de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud. Tegucigalpa, Honduras.
9. Centro de Desarrollo Humano (CDH) (2012). Propuesta para una Agenda Juvenil del Valle de Amaratéca: Un instrumento para la Incidencia de la Red de Jóvenes de Amaratéca. Tegucigalpa, Honduras.
10. CEPAL. (1997) Panorama Social de América Latina.
11. Concepto de Ventaja Competitiva. Extraído de <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>
12. Congreso Nacional de Honduras (2006) Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud. Tegucigalpa, Honduras. Diario Oficial La Gaceta.
13. Delgado, I. (2012) Blog: Historia de la Planificación Estratégica. Extraído de <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html>
14. Educación Continua On Line S.L. (2006) Dirección Estratégica: Formación de Posgrado. España.

15. Fundación Ashoka. (SF). Concepto de Emprendedores Sociales. Extraído de www.ashoka.org
16. Iglesias, D. (2002) Cadenas de Valor como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario, Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Argentina
17. Instituto Nacional de Estadísticas. (2006) Cálculos del INJ en base a EPH 2006.
18. Jóvenes Latinoamericanos Unidos en respuesta al VIH y Sida. (SF). Buenas Prácticas en Argentina: Buena Práctica No. 1 Cultura Y Salud. Estrategia De Prevención Del VIH/SIDA Entre Jóvenes. Extraído de www.redjlu.org
19. Kramer, M. y Smith, D. (2012) Valor Compartido. FSG Social Impact Consultants. Chile.
20. López, I. (2008) Dirección Estratégica, Tema 2: Guía Básica para la Elaboración de un Plan Estratégico, Máster en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y otras Entidades No Lucrativas, Universidad Autónoma de Madrid. España.
21. McCormick, D. (2005) El Futuro de los Clusters y las Cadenas Productivas. Universidad de Medellín. Colombia.
22. Medianero, D. (SF) Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público: Un Enfoque Participativo.
23. Paredes, V. (2011). Del Plan Estratégico Tradicional al Plan Estratégico del Siglo XXI. Extraído de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/>
24. Paredes, V. (2011). Plan Estratégico del Siglo XXI, Periodo en Años. Tegucigalpa, Honduras. Extraído de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/>
25. Paredes, V. (2011). Valor Agregado de Estrategia Empresarial del Siglo XXI. Tegucigalpa, Honduras. Extraído de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/>
26. PNUD. (2006) Informe de Desarrollo Humano 2006. Con datos de 2004.
27. PNUD. (2009) Informe Sobre Desarrollo Humano de la Exclusión Social a la Ciudadanía Juvenil. Tegucigalpa.
28. Porter, M. (1980). Competitive Strategy. Estados Unidos. Free Press.
29. Porter, M. y Kramer, M. (2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review, Estados Unidos.

30. Quintero, J. y Sánchez, J. (2006) La Cadena de Valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, Telos, vol. 8, núm. 3, pp. 377-389, Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela.
31. Solayman, H. (2013). How 3 Women Entrepreneurs are Creating Opportunities in Morocco, Egypt, and Jordan. Extraído de <http://www.wamda.com/2013/01/how-3-women-entrepreneurs-are-creating-opportunities-in-morocco-egypt-and-jordan>
32. Soms, E. (SF) Apuntes Metodológicos para la Elaboración de Estrategias y Planes Regionales. Chile.
33. Vals, N., Villa, A., Martínez, S. y Hernando, A. (2007), Emprendimiento Social Juvenil: 18 Buenas Prácticas. Fundación Bertelsmann. Barcelona, España.

ANEXOS

Anexo #1

NUEVOS ASENTAMIENTOS

Proyecto	Suelo	Viviendas	Habitantes	Comienzo Habitación	Organización de referencia	Área Techada	Área Total
San Miguel	Donado Iglesia	502	1.248	Febrero 2001	Cáritas	40	108
Hábitat	Comprado por Organismo internacional	355	2.073	Octubre 2000	Hábitat para la Humanidad	48	132
La Roca	Comprado	70	254	Octubre 2000	Ministerio Evangélico Ven a servir	46	112
Villa el Porvenir	Comprado por Organismo internacional	465	2.138	Octubre 2000	ADRA	52,8	140
Ciudad España (Tamara)	Donado gobierno	1.500	8.164	Noviembre 2002	AECID Cruz Roja Española Cruz Roja Hondureña ECOVIDE	47,1	120
Divina Providencia	Donado Iglesia Católica	586	1.248	Febrero 2001	CESAL Fundación Cristo del Picacho	36	120
Arcángel	Iglesia Católica	X	X	X	X	X	X
Nuevo Sacramento	Comprado beneficiarios	130	650	X	Autogestión	X	x

Fuente: Nuria Sanchis Osende, CESAL, Cooperación al Desarrollo, 2008

Anexo #2

Instrumentos de Recopilación de Información

Preguntas para Grupo Foco con jóvenes de la red sociocultural del Valle de Amaratéca

AREA		FORTALEZA	DEBILIDAD
FORMACIÓN	1		
	2		
	3		
CAPACIDAD GESTIÓN	1		
	2		
	3		
ORGANIZACIÓN	1		
	2		
	3		
RECURSOS ECONÓMICOS	1		
	2		
	3		
INCIDENCIA	1		
	2		

	3		
--	---	--	--

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

RED JUVENIL SOCIOCULTURAL DEL VALLE DE AMARATECA	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿En qué actividad está actualmente la Red?	
¿En qué otras actividades podríamos estar?	
¿Porque existe La Red de Jóvenes?	
¿Cuál es el propósito de la Red?	
¿Qué es lo original que tiene la Red?	
¿Cuáles deben ser nuestras actividades más importantes?	
¿Cuáles deberían ser nuestras principales preocupaciones Económicas?	

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué es lo que yo veo clave para el futuro de nuestra organización?	
¿Por qué me emocionaría ser parte de la Red en el futuro?	
¿Qué valores necesitan ser reforzados en la Red?	
¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en respecto a 1. Recursos económicos	

2. El crecimiento de la organización 3. Capacidad de gestionar	
¿Cómo se visualiza la Red en los próximos 5 – 10 años? ¿Qué logros espera la red alcanzar en 5-10 años?	

Valores:

Definir con los jóvenes los valores con los cuales se identifica a la red y que sean congruentes con la misión y visión.

Anexo #3

Grupos Focales desarrollados con los miembros de la Red Juvenil Sociocultural del Valle de Amarateca, Febrero 2013



Figura 10: Trabajos grupales en grupo focal



Figura 11: Trabajos grupales en grupo focal



Figura 12: Trabajos grupales en grupo focal

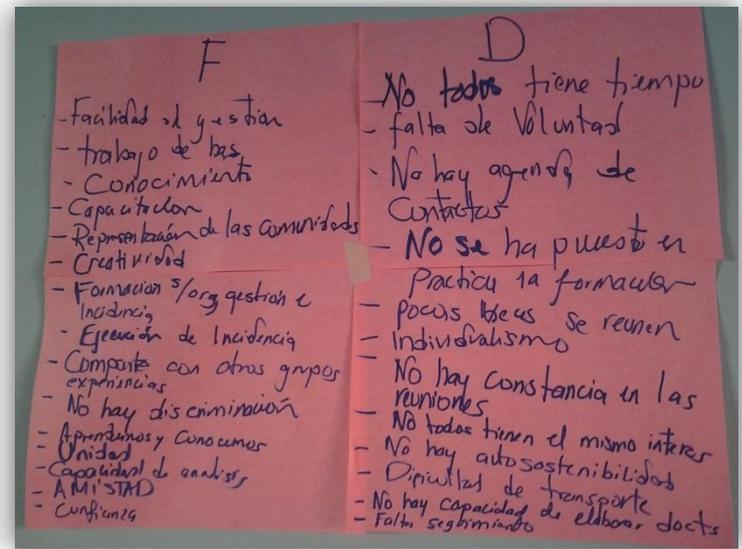


Figura 13: Resultados de grupo focal



Figura 14: Resultado de grupo focal

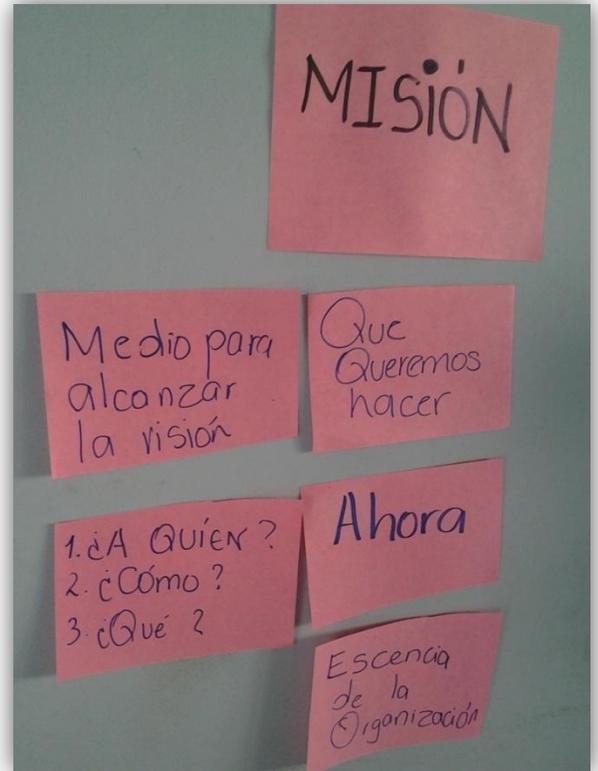


Figura 15: Resultado de grupo focal

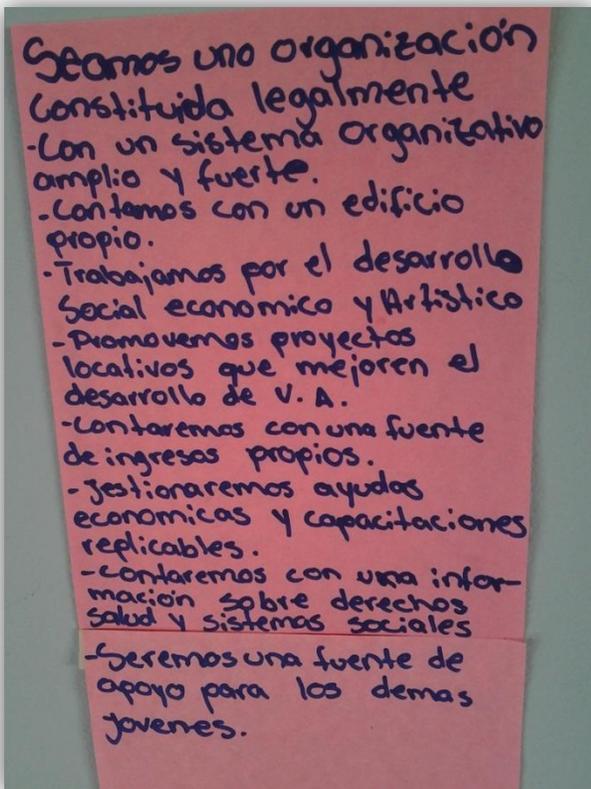


Figura 16: Resultado de grupo focal



Figura 17: Jóvenes en trabajo grupal



Figura 18: Discusión grupal de jóvenes

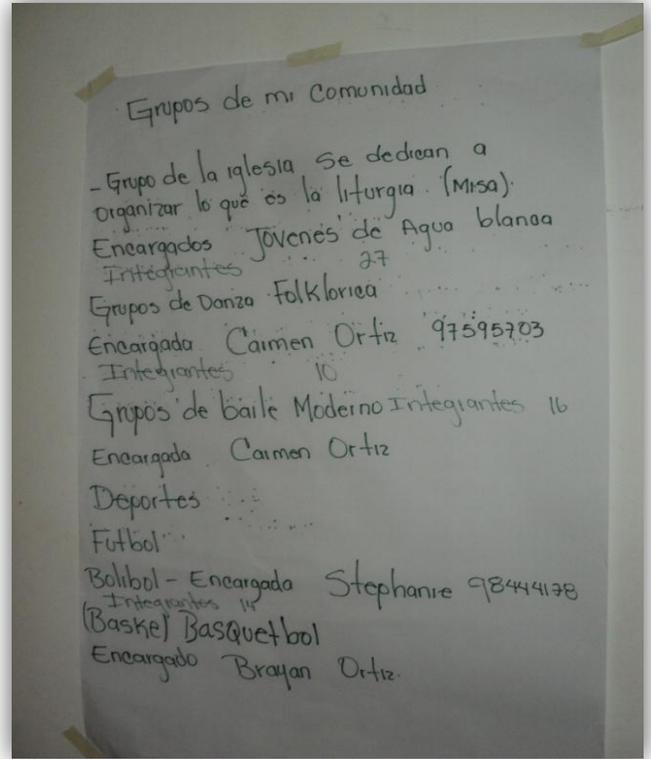


Figura 19: Resultado de grupo focal

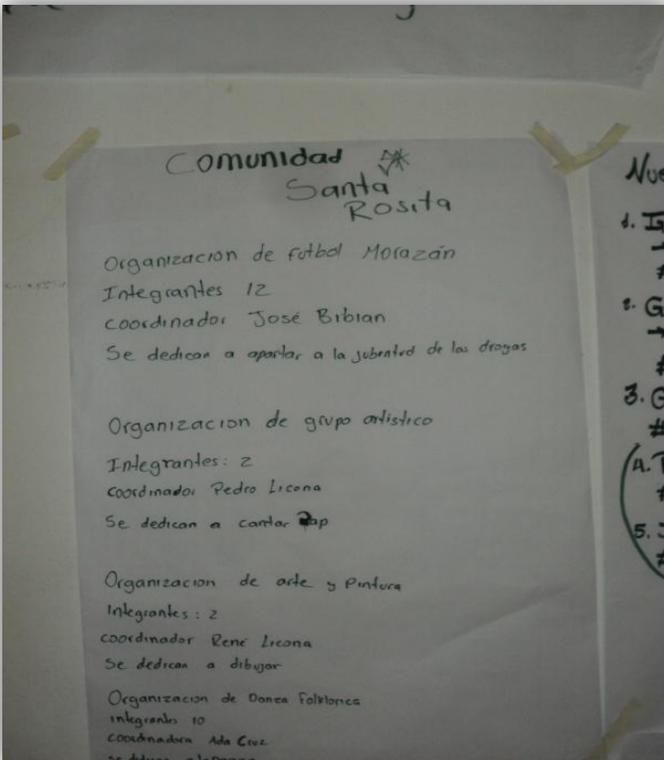


Figura 20: Resultado de grupo focal



Figura 21: Discusión grupal de jóvenes