AAR7482

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD SEDE MÉRIDA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ASOCIACIONES CIVILES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR

AUTOR: María Inmaculada Espinoza Baiza

TUTOR: Dr. Ramón Jauregui

Mérida, Marzo, 2008

X 3520

INDICE GENERAL

RESUMEN
INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULOS

I: EL PROBLEMA 5
Planteamiento del Problema..... 5
Justificación de la Investigación..... 11
Objetivos de la Investigación..... 13
Alcances de la Investigación..... 14
Delimitación de la Investigación..... 15

II MARCO TEÓRICO 16
Antecedentes de la Investigación..... 17
Bases Teóricas..... 19
Planificación Estratégica. 19
Principios de la Planificación Estratégica..... 20
La Organización Empresarial..... 21
Los Niveles de la Organización..... 22
Tipos de Organización..... 23
Cultura Organizacional..... 24
Tipos de Cultura Organizacional..... 26
Importancia de la Cultura Organizacional..... 27
Las Asociaciones Civiles..... 28
Definición de Términos Básicos..... 32

III MARCO METODOLÓGICO..... 35
Tipo de Investigación..... 35
Población y Muestra..... 36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 38
Validez del Instrumento 39
Confiabilidad del instrumento..... 40
Análisis de Datos..... 40

IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 41
Conclusiones del Cuestionario..... 59

V: RECOMENDACIONES..... 61

VI: LA PROPUESTA..... 63
Presentación..... 63
Objetivos..... 64
Justificación..... 61
Fundamentación Teórica..... 65
Fundamentación Social..... 66
Fundamentación Legal..... 66
Factibilidad de la Propuesta..... 67
Plan de Acción..... 68

MATERIAL DE REFERENCIA..... 75

ANEXOS
A: Instrumento de Recolección de Datos..... 77
B: Formato para la validez del instrumento..... 83
C: Validez del instrumento 90
D: Confiabilidad del instrumento 91

INDICE DE CUADROS

1: Operacionalización de Variables..... 34
2: Distribución de la Población..... 36
3: Distribución de la Muestra 38
4: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Perfil Laboral..... 42
5: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Directivo..... 44
6: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Participación..... 46
7: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador Uso de Estrategias Gerenciales..... 48
8: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Implementación de Programas..... 50
9: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Laboral..... 52
10: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Empresarial..... 54
11: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Funcional..... 56
12: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Socioeconómico..... 58

INDICE DE GRÁFICOS

1: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Perfil Laboral..... 42
2: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes a al indicador Plano Directivo..... 44
3: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Participación..... 46
4: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Uso de Estrategias Gerenciales..... 48
5: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Implementación de Programas..... 50
6: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Laboral..... 53
7: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Empresarial..... 55
8: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Funcional..... 57
9: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al indicador Plano Socio-económico..... 59

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD SEDE MÉRIDA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ASOCIACIONES CIVILES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR

Autor: María Inmaculada Espinoza Balza
Tutor: Dr. Ramón Jauregui
Marzo: 2008

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental proponer un Plan Estratégico dirigido a mejorar la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación escolar de la Sede Zonal Páramo del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida. En el contexto teórico se presentan algunos antecedentes y bases teóricas del proceso de cultura organizacional y de planificación estrategia enmarcada en el Programa de Alimentación escolar. La metodología utilizada se basó en un proyecto factible sustentado en una investigación descriptiva y de carácter de campo. La población la conformaron 190 miembros de las Asociaciones Civiles de los municipios Rangel, Cardenal Quintero, Miranda y Pueblo Llano, de la cual se seleccionó una muestra de 66 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario previamente validado a través del Coeficiente de proporción de Rango (0.86) y confiabilizado por medio del Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach (0.90). El análisis de los resultados permitió establecer conclusiones tales como: en las Asociaciones civiles objeto de estudio no se implementan estrategias gerenciales para optimizar una cultura organizacional en las mismas, debido principalmente a la deficiente capacitación y actualización que tienen sus miembros en esta materia. De igual manera con muy baja frecuencia se desarrollan en estos municipios jornadas de capacitación por parte del IAANEN para minimizar esta problemática que influye desfavorablemente en la organización y funcionamiento del PAE, entre otras conclusiones asociadas al perfil laboral, empresarial y socioeconómico del recurso humano que se desempeña en el mismo, tales como miembros de las Asociaciones Civiles, comunidad educativa, alumnos, madres procesadoras, proveedores, entre otras, conducentes a consolidar la cultura organizacional como elemento dinamizador de la organización y funcionamiento del PAE.

Descriptores: Planificación Estratégica, Cultura Organizacional, Programa de Alimentación Escolar.

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en el marco de los diferentes programas sociales que implementan los gobiernos para mejorar la calidad de vida de la población. Venezuela no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales. Naturalmente el mejoramiento de la calidad de los servicios de los programas sociales, en este caso asociados a la política agroalimentaria es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

En esta dirección, se ha iniciado un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que se han venido aplicando en la ejecución de los programas sociales, independientemente de su naturaleza, debatiéndose los viejos paradigmas, con el fin de introducir nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación y protagonismo de los ciudadanos en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos, entre otros aspectos plasmados en la Constitución Nacional de la República de Venezuela (1999).

Sin embargo, tal como lo plantea Salamanca (2000:6), al analizar los paradigmas de gestión que han prevalecido en la administración de los programas sociales que se han implementado en el país en los últimos años, se encuentran realidades tales como: Producir a toda costa sin tener en cuenta, los costos, burocracia administrativa, autoritarismo, tradicionalismo,

falta de capacitación del recurso humano que los ejecuta, cultura organizacional débil, inconsistencia en el manejo de los recaudos y requisitos administrativos, que inciden en la continuidad de las actividades, objetivos y metas programadas por directivas anteriores, entre otros; todo esto provoca el estancamiento y la decadencia de las organizaciones sociales y comunitarias responsables de su administración, organización y funcionamiento (cooperativas, asociaciones civiles, organizaciones comunitarias, empresas proveedoras), trayendo consigo fenómenos tales como: la insatisfacción laboral y de los beneficiarios de los servicios, la fluctuación de personal, inconsistencia administrativa, desviación de recursos financieros, deficiente capacitación del recurso humano, falta de evaluación y seguimiento a la calidad de los servicios, empresas proveedoras improductivas, que evidencian la inexistencia de una verdadera cultura organizacional en el contexto socio-educativo en el cual funcionan las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación escolar.

Tal como lo sostiene Monsalve (1999):

> El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de las organizaciones ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (p.98)

Dentro de este marco de ideas, la importancia de la cultura y el clima organizacional en las instituciones gubernamentales responsables de la administración de los Programas Sociales, ha sido tema de marcado interés, dejando de ser un elemento periférico para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Precisamente en la presente investigación, se tomarán en cuenta las ideas expuestas anteriormente para elaborar una propuesta de un Plan

Estratégico dirigido a mejorar la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles legalmente constituidas asociadas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), que abarca cuatro municipios: Rangel, Miranda, Cardenal Quintero y Pueblo Llano, en respuesta a los cambios e innovaciones que en los últimos años se han producido en la política de seguridad agroalimentaria en lo que respecta a los procesos de administración, organización y funcionamiento del referido programa, bajo una perspectiva gerencial y empresarial.

Para ello, la investigación se desarrollará en seis (6) capítulos, en atención a las fases o etapas de un Proyecto Factible los cuales quedarán estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I se refiere al Planteamiento del Problema; donde se hizo una breve referencia de la problemática asociada a la Cultura Organizacional de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación escolar (PAE), presentándose el contexto socio-económico, causas y consecuencias, entre otros aspectos. Los Objetivos de la Investigación (General y Específicos). En la Justificación, se exponen las razones que motivaron la investigación, así como también los beneficios que aportará la aplicación de la propuesta; Alcances y Delimitaciones del Problema.

El Capítulo II, se refiere al Marco Teórico, constituido por los Antecedentes relacionados con la investigación, las Teorías que la sustentan; Bases Legales que fundamentan el estudio, Definición de Términos Básicos y Sistema de Variables e Indicadores.

En el Capítulo III se presenta el Marco Metodológico, conformado por los procedimientos que se utilizarán en el diseño de la investigación, tales

como: Población, Muestra, Instrumentos de Recolección de Datos, Validez, Confiabilidad, Variables e Indicadores y Técnicas de Análisis de Datos.

En el Capítulo IV se presentan y analizan los resultados que se obtuvieron en el instrumento de recolección de datos que se aplicó a la muestra objeto de estudio, cuyos resultados sustentaron la propuesta. Para facilitar la comprensión visual de los resultados, se elaboraron tablas con sus respectivos gráficos en función de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes a los indicadores operacionalizados.

En el Capitulo V se presentan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del análisis de los resultados.

En el Capítulo VI se presenta el Plan Estratégico dirigido a optimizar la Cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE de la Sede Zonal Páramo del IAANEM-Mérida; conformada por: la Presentación, Justificación, Fundamentación Teórica y Legal, Factibilidad, Objetivos y estructura del mismo.

Finalmente se presentará el material de referencia utilizado y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

En los últimos años la evolución empresarial con sus elementos vivificantes se ha caracterizado por ciertos desarrollos culturales, así como los cambios acelerados de la tecnología, las transformaciones en los aspectos sociales, económicos y políticos que decididamente afectaron los modelos y sistemas de organización de las empresas. Con la rápida transformación de la sociedad de una era tecnológica, los grandes empresarios se organizan para administrar sus bienes y/o servicios indispensables para satisfacer las necesidades humanas de la población en general.

Por otra parte, la profunda crisis política y social confrontada en Venezuela en las últimas décadas ha originado intensos cambios políticos y económicos que han influido significativamente en el desplazamiento de los partidos tradicionales del poder político y el surgimiento de otras fuerzas en este campo. Estos cambios y transformaciones han originado un hecho trascendental: el proceso constituyente y su consecuente promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

El nuevo enfoque constituyentista establece que el protagonismo y la participación ciudadana son procesos fundamentales para garantizar los fines de Estado. De esta manera, los ciudadanos y las organizaciones sociales y comunitarias tienen el deber y el derecho de concurrir a la instalación y preservación de esas condiciones mínimas, aportando su propio esfuerzo, concienciando a los demás ciudadanos de la necesaria

cooperación reciproca, que promueva la participación individual y comunitaria en el orden social y político.

De igual manera, la actual realidad socio-política del país, obliga al ciudadano a ser más participativo y consciente de la necesidad de involucrarse de manera activa con las instituciones educativas, bien sea a través de diversas formas de organización comunitaria, tales como; Sociedad de Padres y Representantes, Asociaciones de Vecinos, Juntas Comunales, Cooperativas, Asociaciones Civiles, que representan en la sociedad un mecanismo de integración y participación de la ciudadanía en el proceso educativo, entendiéndose el PAE como una de elementos dinamizadores del mismo.

No obstante, según García y Roa, Ernesto (1996:78). "la participación de la comunidad integrada a la escuela, se ve seriamente limitada por la presencia de estructuras educativas y comunitarias inadecuadas y obsoletas ante la realidad del país, con deficiente formación y actualización en aspectos relevantes a este proceso."

Es por ello el interés que han demostrado los gerentes y/o administradores de los Programas Sociales Gubernamentales en optimizar su organización y administración, para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a la población, a través de la participación activa de todo el personal, desde el más alto ejecutivo hasta el último subordinado, y de las Organizaciones Sociales que participan en su ejecución, todos están involucrados en las actividades y metas que se desean lograr, fundamentadas en la cultura organizacional y con los objetivos fundamentales de la institución a que dedican sus labores.

Bajo esta perspectiva, los organismos gubernamentales responsables de su ejecución, deben cubrir todas sus necesidades apoyándose en una

cultura organizacional definida y compartida por todo el personal que en ellas laboran, para lograr funcionar en forma eficaz y obtener una efectiva administración en cada uno de los departamentos, dependencias o gerencias que la conforman.

Es así, que los problemas de organización administrativa, no sólo se reflejan exclusivamente en el empleo de instructivos (normas, políticas), organigramas, nóminas, compra, venta; además deben asumir una cultura organizacional compartida como estrategia gerencial para tratar las relaciones humanas, para poder captar las necesidades e intereses de los trabajadores, sus emociones, ambiciones, inquietudes, con la finalidad de lograr una motivación eficiente con el propósito de seguir al éxito de la institución.

En este orden de ideas, según Chiavenato (1996), señala lo siguiente;

> Cuando una empresa define su cultura organizacional dentro de sus planes organizativos y administrativos, los responsables del grupo efectivo y especialmente del directivo general, ponen en práctica nuevos ideales en pro de producir resultados satisfactorios y poner en marcha un programa de trabajo ordenado que corrija las diferencias existentes, y se logre un incremento de la liquidez monetaria, entre otros beneficios laborales. (p.89)

Por otra parte, la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como medio racional que era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad. Pero las organizaciones son algo más que eso; como individuos; pueden ser rígidas flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadores y conservadores, pero una y otra tienen una

atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Sin embargo, de acuerdo a la experiencia laboral de la investigadora, lo planteado anteriormente no se evidencia en la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles legalmente constituidas que participan conjuntamente con el personal del IAANEM en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del Estado Mérida, donde se evidencian dificultades, limitaciones, debilidades y amenazas que no permiten definir una cultura organizacional como estrategia gerencial dirigida a optimizar su organización y funcionamiento.

De acuerdo a lo observado en la fase diagnóstica del estudio y a conversaciones de carácter informal realizadas a funcionarios del IAANEM, gerentes y directivos de las Asociaciones Civiles y otras instituciones o personas involucradas en la administración del PAE en la referida localidad, en la cultura organizacional prevalece el estilo rígido y desequilibrado, puesto que el área operativa o explicita no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencia, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que las integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control.

Por otra parte, en el contexto gerencial de las Asociaciones Civiles, se evidencia la resistencia al cambio, precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, lo que no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que

les permita trabajar en climas participativos, protagónicos y proactivos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral que prevalece en su organización y funcionamiento.

Las causas que evidentemente influyen en una deficiente cultura organizacional en las Asociaciones Civiles, están íntimamente asociadas a las siguientes situaciones:

- Inexistencia de programas de desarrollo cultural fundamentados en principios y valores de la organización, determinados a través de diagnósticos o auditorias de valores de manera consciente como herramientas gerenciales que la lleven al éxito.
- Carencia de una estructura adecuada y funcional que permita que se desempeñen de manera eficaz y eficiente las actividades correspondientes a la promoción de los valores culturales de sus miembros y empleados.
- Dificultades en el cumplimiento de funciones en cada área de trabajo, ocasionando una insatisfacción y exceso de incumplimiento de labores por parte del personal, lo que origina la desmotivación y la carencia de descripciones de cargo.
- Escasa y muchas veces inaccesible información teórica, práctica, metodológica y legal emanada del Instituto Nacional de Nutrición (INN) y del IAANEM que oriente la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles del Programa PAE y operacionalización de Proyectos Educativos Integrales Comunitarios.
- Apatía y desinterés manifestada por supervisores, directivos y docentes para realizar y asesorar estas actividades, debido principalmente a la deficiente formación académica en este sentido.
- Ineficiente organización vecinal, muchas veces desligada de la acción educativa que cumple la escuela en las comunidades.

De seguir esta situación, es decir, la falta de una proyección cultural en las Asociaciones, ocasionaría la deserción del personal altamente calificado, por cuanto la forma del trato al personal, la intolerancia de estos por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, llevan a sus miembros a buscar mejores oportunidades de trabajo que satisfagan sus necesidades económicas y sociales. Esto representaría para el IAANEM una pérdida, puesto que la capacitación de este personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, las personas se llevan sus conocimientos y los utilizan como "Trampolín" para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.

Esta situación, como consecuencia, ha influido negativamente en el desarrollo del PAE en la localidad objeto de estudio y por consiguiente, la poca participación de los miembros de las Asociaciones Civiles y Sociedad de Padres-Representantes en la solución de los problemas sociales, económicos, culturales y asociados a la nutrición y, por ende, a la salud de los educandos.

Lo anteriormente expuesto conllevan a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles legalmente constituidas que participan conjuntamente con el personal del IAANEM en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del Estado Mérida?

¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas que dificultan la definición de una cultura organizacional?

¿Es factible implementar un Plan Estratégico para la optimización de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles que participan en la

administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del Estado Mérida?

¿Cuáles son los principales aportes teóricos y metodológicos que orientan el diseño de acciones gerenciales para la consolidación de una cultura organizacional en el contexto de las Asociaciones Civiles?

¿Se evalúa la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal mencionada?

En función de las respuestas que arrojaron estas interrogantes y de las reflexiones críticas derivadas del diagnóstico realizado sobre el proceso de organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles de la localidad objeto de estudio, se propuso un Plan Estratégico conducente a la consolidación y fortalecimiento de una cultura organizacional, que redunde en un eficiente y efectivo desarrollo de estos procesos y, por ende en el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte en las instituciones educativas, así como también en la calidad de vida de los niños y niñas de edad escolar que se benefician del PAE.

Justificación de la Investigación.

Uno de los principales propósitos de la presente investigación fue realizar un diagnóstico de la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del IAANEM, Estado Mérida, que permitió detectar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, así como también los factores intervinientes en la organización y administración en general, proceso estrechamente asociados a la realidad social y económica de la localidad.

Bajo esta perspectiva, se pretende que funcionen como sistema y que puedan tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos y promover un mejoramiento continuo, una efectividad para funcionar y responder a los cambios que en materia de gerencia organización y administración ocurren en las empresas modernas cada vez más globalizadas. Para tal efecto, las estrategias gerenciales que se diseñaron en esta dirección, buscaron adaptar estos cambios a la realidad actual, y ofrecer la oportunidad no sólo a sus miembros, sino también al personal del IAANEM, independientemente del cargo o posición que ocupe, de emerger la tensión creativa para alcanzar la Visión y Misión del PAE como elemento dinamizador de la seguridad alimentaria de la sociedad venezolana.

En este sentido, la propuesta a elaborada ofrece la oportunidad a la alta gerencia del IAANEM de conocer plenamente los valores culturales necesarios en la organización a fin de que puedan promoverlos mediante un plan de acción orientado que mantenga una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerencias y evaluar las consecuencias de ellos. Evidentemente, esta institución se beneficiará por la influencia que tendrá para mantener a sus trabajadores y miembros de las Asociaciones Civiles ganados y comprometidos con su misión y visión, a fin de lograr el objetivo que ella persigue.

De igual manera, se tomaron en cuenta todas las técnicas gerenciales, modernas que ofrecen las grandes corporaciones y estudios empresariales, por cuanto, su aplicación afectará de manera positiva el desarrollo productivo de todos los miembros de la organización. Además de las técnicas gerenciales y estrategias propuestas, se evaluaron y reconocieron los valores culturales inmersos en el IAANEM y en las Asociaciones Civiles y así

promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, que permita que la organización no pierda vialidad ni vigencia en sus procesos de comunicación, y de esta manera, ofrecer información y herramientas metodológicas que minimicen los problemas detectados en el diagnóstico y al mismo tiempo, represente un valioso material de apoyo y de referencia que oriente en forma adecuada y actualizada la normativa legal vigente, y la optimización de la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles del PAE.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles legalmente constituidas que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual que caracteriza la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Identificar los factores determinantes que influyen en la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE en la Sede Zonal Páramo.

Determinar la factibilidad para la implementación de un Plan Estratégico para la optimización de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles que participan en la administración del PAE en la Sede Zonal Páramo.

Establecer los principales aportes teóricos y metodológicos que orientan el diseño de acciones gerenciales para la consolidación de una cultura organizacional en el contexto de las Asociaciones Civiles.

Diseñar estrategias gerenciales dirigidas a la optimización de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE

Evaluar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar en la Sede Zonal Páramo.

Alcances de la investigación

En los últimos años en Venezuela han ocurrido cambios e innovaciones en los programas sociales que el Estado desarrolla, específicamente en materia de Política y Seguridad Alimentaria, los cuales reclaman una gerencia-administración innovadora y consolidada para asimilar los efectos de las transformaciones hacia los cuales se encamina el mundo actual cada vez mas globalizado, y cuyas consecuencias se verán sometidas al comportamiento de la sociedad en el inmediato porvenir.

En este sentido, la participación, protagonismo y liderazgo de los miembros de las Asociaciones Civiles que intervienen en los mismos, deben responder a fin de optimizar los procesos de organización y funcionamiento, en este caso del PAE, con la ayuda de la interacción que debe darse entre ellos y el IAANEM.

Precisamente ahí radica la relevancia y alcance de la presente investigación, por intentar definir y fortalecer una verdadera cultura organizacional en estas organizaciones sociales con el fin de optimizar algunos de los aspectos relacionados con su proceso organizativo, que permitan a corto plazo mejorar significativamente el clima laboral, la productividad, distribución y calidad de los servicios que prestan en beneficio de la salud integral de población escolar venezolana.

Por otra parte, las orientaciones estratégicas y actividades que se recomendarán en la propuesta, pueden utilizarse en otros Programas Alimentarios que implementa el IAANEM en el Estado Mérida (Fogones, Cocinas Comunitarias, Comedores Populares, otros), por fundamentarse en los principales aportes técnico-teóricos que orientan y explican el proceso de Cultura Organizacional en las empresas. Desde luego, estos alcances dependen en gran parte de la validez y confiabilidad de la propuesta por parte de expertos y autoridades en materia de Administración de Empresas y Desarrollo Organizacional para implementarla a nivel local, regional y nacional.

Delimitación de la Investigación

Desde el punto de vista geográfico-espacial, las observaciones se delimitarán las Asociaciones Civiles legalmente constituidas asociadas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del IAANEM del estado Mérida, la cual comprende cuatro Municipios: Rangel, Miranda, Cardenal Quintero y Pueblo Llano.

En cuanto al contexto teórico, los tópicos y aspectos que lo conforman abordan los procesos de Planificación Estratégica y Cultura Organizacional de las empresas, desarrollo organizacional, entre otros aspectos asociados al rol del gerente en la administración del Recurso Humano.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación de calidad de los Servicios Asistenciales de Salud, asociada al proceso de Planificación del Programa de Alimentación Escolar. Proceso que implicó el conocimiento de las necesidades, intereses y realidad socio cultural que rodea al educando, para contribuir al desarrollo intelectual, afectivo, moral y físico del mismo y preparándolo para asumir la función social que le corresponde desempeñar en su contexto social, de acuerdo con las líneas de investigación de los estudios de postgrado y objetivos de los Programas de Formación Permanente de la Universidad Católica Andrés Bello.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo hace referencia a algunos aportes teórico-filosóficos que determinan el proceso de Planificación Estratégica y de la Cultura Organizacional en el contexto gerencial de Asociaciones Civiles. Igualmente se presentan algunos antecedentes relacionados con investigaciones afines que tienen como objeto de estudio las variables señaladas, entre otros aspectos asociados a la terminología básica.

Antecedentes de la Investigación

En 1986 la Fundación CAVENDES realizó en Caracas, Venezuela el Simposio "La Nutrición Ante la Crisis, se planteó la situación actual del venezolano y sus perspectivas para el año 2000, señalando las brechas en el crecimiento físico del venezolano, a pesar de los importantes cambios seculares positivos, reportados en todos los estratos sociales. En esa oportunidad se comentaba que estos cambios positivos podían estancarse y aún revertirse, si continuaba la situación socioeconómica y de compromiso nutricional que ya existía. Posteriormente, en 1998, investigadores del Centro de Estudios sobre el Crecimiento y Desarrollo de la Población Venezolana (FUNDACREDESA), reportan que la Tendencia Secular positiva en el crecimiento físico se había reducido en forma significativa de 3,6 cm y 4kg/década a 2cm y 0,2kg/década.

En las últimas décadas la Fundación Centro de Estudios Biológicos sobre Crecimiento y Desarrollo Humanos (Fundacredesa) y el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) en un esfuerzo conjunto, han venido realizando estudios sobre las deficiencias de hierro y ácido fólico en distintas localidades. Estos estudios han permitido conocer las carencias

ocultas en nuestra población, así como también monitorear en los niños la aplicación del programa del enriquecimiento de la harina de maíz precocida y la harina de trigo con hierro y vitaminas.

De igual manera, la Fundación Bengoa para la Alimentación y Nutrición, cuya sede central funciona en Caracas, a partir de 2006 ha venido ejecutando proyectos comunitarios, sobre el problema nutricional que limita la calidad de vida en estas comunidades. Se parte de la concepción que si bien el hambre representa un problema de subsistencia para muchas familias, la alimentación dentro de patrones adecuados de comportamiento, es mucho más compleja y tiene que ver con la cultura alimentaría, los hábitos, el conocer para qué sirven los alimentos y como poder combinarlos en forma armónica. Va más allá de la falta de recursos para satisfacer la necesidad básica de comer, porque constituye un hito fundamental para la calidad de vida.

Entre los proyectos que ha desarrollado esta fundación se encuentra "La Ruta de la Alimentación" ejecutado en el Municipio Páez del Estado Miranda en alianza con el Consejo Municipal de Derechos del Niño y el Adolescente y financiado por el Fondo Municipal de protección del niño y del adolescente. El objetivo es: Formar multiplicadores en alimentación y nutrición en este municipio, a fin de mejorar el estado nutricional, promover la seguridad alimentaria familiar e integrarse a la defensa de los derechos de la alimentación y la salud, de los niños, niñas y adolescentes y de sus grupos familiares, con la participación activa de la comunidad. La ejecución de este proyecto se realizó en tres fases, en un periodo de intervención de 6 meses: Acciones Previas en la cual se diseñó y elaboró el material necesario para desarrollar y fortalecer capacidades y actitudes en los diferentes actores y se efectuó el abordaje y sensibilización de las comunidades para su participación en el proyecto.

Investigaciones Previas

Rivas (2004), en su trabajo de investigación titulado "Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad", tuvo como objetivo estudiar la cultura organizacional como ventaja competitiva en el contexto social de las organizaciones Venezolanas. Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología.

La metodología en el tipo documental permitió el análisis de artículos de revistas especializadas y de investigaciones realizadas en el país en educación superior sobre la cultura organizacional. El estudio concluye, que en Venezuela es deficiente el desarrollo de la cultura en las organizaciones, lo cual ha llevado a las empresas a manejar una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de sus necesidades.

La principal recomendación, está dirigida a definir políticas que permitan al personal involucrarse en el proceso cultural de las organizaciones, las cuales deben proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajo favorables, como factores claves del éxito.

En otro orden de ideas, Gutiérrez, Rivera y Viera. (2006), realizaron una investigación denominada "Tipo de Organización de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMI) de la Ciudad de El Vigía", que tuvo como objetivo determinar el tipo de organización que una mayor frecuencia utilizan las PYMI, en respuesta a la evidente ausencia de estrategias adoptada por estas para mejorar su rendimiento laboral y gerencial. El tipo de investigación

utilizada fue descriptiva y de campo, donde la muestra la conformaron 18 gerentes (directivos) y/o propietarios, a quienes se les aplicó un cuestionario escrito previamente validado y confiabilizado como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos revelaron que el tipo de organización que utilizan los PYMI estudiadas apuntan al enfoque formal, desarrollándose con múltiples problemas asociados al clima y cultura organizacional, para lo cual se recomendó a los organismos regionales responsables de la coordinación, registro y evaluación de PYMI, dar apoyo técnico-metodológico a los gerentes, acerca de las características funcionales y operativas de estas empresas.

BASES TEORICAS

Planificación Estratégica.

El término planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Al respecto, Druker, citado por Guerra y Aguilar (1999), define la Planificación Estratégica como:

> El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemáticamente organizada. (p.34).

Este concepto implica el desarrollo de una Dirección Estratégica, que no sólo estudia y define y formula estrategias, sino también los problemas de implementación de los planes y control estratégico del mismo.

En este mismo orden de ideas, Steiner (1993), se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional de la siguiente manera:

El análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica...el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo...el análisis de situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas, el análisis puede cubrir esta unidad, mientras que una empresa centralizada pude abarcar la mitad en su totalidad. (p.123).

Según las definiciones expuestas, todo proceso estratégico se inicia necesariamente con una labor de análisis que debe ser lo más detallado posible, donde hay que destacar que dicho análisis debe cubrir todas las dimensiones del entorno. Además este permite conocer las características, condiciones y factores claves tanto externos como internos de una organización, empresa o unidad.

Principios de la Planificación Estratégica.

Druker (ob cit), describen los siguientes principios:

- **Racionalidad**: es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.
- **Previsión**: predecir el futuro, preveer, anticiparse a lo que pueda ocurrir, esto implica fijar plazos para la ejecución de planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.
- **Universalidad**: en la toma de decisiones se deberán considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve toda empresa.
- **Unidad:** estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- **Continuidad**: la no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones.

Estos cinco principios, cuando se cumplen eficientemente, permiten aprovechar al máximo los recursos, predecir y anticiparse a posibles

dificultades pedagógicas, tomar decisiones oportunas y pertinentes a las circunstancias y situaciones. Estos principios orientaron las estrategias y actividades sugeridas en el plan estratégicos de educación comunal propuesto.

La Organización Empresarial.

En la literatura especializada existen diversos conceptos de organización, fundamentados en el principio universal de Kenneth (1997), no obstante, se adoptará la definición especifica a la organización empresarial acuñada por Aaker y Day (1992) en los siguientes términos: "Unidad social que se caracteriza por metas explícitas, reglas y reglamentos definidos, una estructura de estatus formal y líneas claras de comunicación y autoridad". (p.731).

Cuando se analiza la organización como principio universal, prevalece el enfoque de Kenneth (1997), según el cual la idea de organización parece ser el concepto central y el mismo tiempo, el más confuso. Plantea la estructura ordenada con relación al espacio y al tiempo, referida indistintamente al núcleo, al átomo, a la molécula, al virus, al gen, al órgano, al animal, al hombre, o a la organización social.

Al respecto Brown (1996), define la organización como:

> La combinación armónica del conjunto de los medios necesarios para el funcionamiento de una empresa, a fin de obtener el mejor rendimiento de los capitales, de los materiales y del personal, con el mínimo precio de costo y el máximo de satisfacción para las personas legales a la empresa". (P. 57).

Esta definición, es muy amplia y contentiva, comprenderla es comprender también la complejidad de la empresa. Es preciso combinar el conjunto de medios, es decir, todo lo que es necesario para hacer marchar convenientemente la empresa. Estos medios son los diversos órdenes:

equipos, edificaciones, materiales primos, instalaciones, (capital); aptitudes y actitudes, destrezas, cualidades morales e intelectuales, capacidad de dirección (recurso humano); tal es la combinación armónica, según el concepto de empresa.

Ante lo expuesto, la palabra "organización" se puede aplicar a los esfuerzos de dos o más personas, lo cual ha originado diversas definiciones. Al respecto, se ha llamado un sistema de calificaciones, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones, en este sentido se han visualizado como sistemas sociales y como sistema en el sentido cibernético de un grupo de variables interactuantes.

El objetivo que se persigue es el mejor rendimiento o la mejor productividad. Esta es la relación entre unos medios y esfuerzos y resultados obtenidos. Tales resultados varían según la organización: organización precaria, resultados precarios, organización óptima, resultados óptimos. Dicho de otra manera, los resultados de una empresa son directamente proporcionales a su organización.

Los Niveles de la Organización.

La organización varia en sus términos y en sus métodos, según el nivel de aproximación a los problemas de la empresa. Se puede en efecto, distinguir en ella tres niveles propuestos por Caude (1985).

a) **El nivel de la microorganización:** Es la organización del trabajo de un individuo colocado en su emplazamiento habitual, en el marco de las funciones que le han fijado. Tales funciones están definidas y corresponde al organizador analizar los tiempos, los conocimientos, determinar el lugar de los materiales, de las herramientas, de la maquinaria y de los equipos, de tal manera que permitan una productividad óptima.

b) El nivel de la organización de las estructuras: Es el de la organización global, el más complejo, ya que en él se encarna la dirección, y es donde las decisiones van desde la planificación hasta la productividad, pasando por todos los procesos de la gestión y afrontando todos los fenómenos de carácter económico o financiero de carácter social en relación con la comunidad en la que se desempeña la empresa.

Tipos de Organización.

Chiavenato (1996:45), clarifica la organización en dos tipos: formal y funcional.

Organización Formal: Se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Estos niveles están rígidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instituciones y compensaciones. La organización formal, por lo tanto, comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que exponen cómo ésta pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio se mantenga.

Organización Funcional: es el tipo de estructura organizacional que implica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Este tipo de organización fue consagrado por Taylor (1970) quien preocupado por las dificultades productivas, por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los maestros de producción en la estructura lineal de una siderúrgica norteamericana, optó por la supervisión funcional. Se caracteriza por una autoridad funcional y dividida, líneas directas de

comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

Organización Lineal.

Según Mooney (1990), la organización lineal constituye la forma estructural más simple y más antigua, tiene su origen en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Estas organizaciones poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado principio escolar: Hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados. Es típicamente una forma de organización encontrada en las pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones, pues las funciones básicas o primarias de las organizaciones generalmente aparecer en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización

Organización Línea-Staff.

Este tipo de organización es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de esos tipos de organizaciones y reducir sus desventajas, es más compleja y completa. Se caracteriza por fusionar la estructura lineal con la estructura funcional con predominio de la primera; coexistencia entre las líneas formales directas de comunicación, reparación entre órganos operacionales (ejecutivo) y órganos de apoyo (asesores).

Cultura Organizacional

El concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Antropología, Etnografía. Así por ejemplo en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el concepto de cultura,

las cuales son el resultado de la investigación que alrededor de este problema se ha llevado a cabo en los últimos 15 o 20 años.

Chiavenato.(1996), define la cultura organizacional como "...el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tiene en común ". La cultura ejerce formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

En efecto, si la cultura es desde la perspectiva antropológica o funcionalista, instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores, la organización se entiende como principio básico para la consecución de objetivos. En ambos casos las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno. Si la cultura es desde la perspectiva más relativista y dialéctica, un mecanismo adoptivo, complejo de elementos, la organización se entiende como diseño flexible. En ambos casos se enfoca el objeto en sistema, es decir, su optimización es contingente o dependiente de diversas opciones, de ajustes entre partes.

Por otra parte, Reyes (1999), señala que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar este criterio, cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la forma de relacionarse los individuos y la manera de hacer sus cosas. Según el autor, la cultura puede abordarse desde dos aspectos:

Cultura Objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos, arquitectura, señales, instituciones.

Cultura Sujetiva: está dada por: Supuestos compartidos. (Como personas aquí); Valores compartidos: en qué creemos aquí; Significados compartidos: Cómo se hacen las cosas aquí e Imagen corporativa compartida: Cómo nos ven.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización, al cambio como parte de la cultura organizacional.

En los diferentes enfoques sobre la cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como trasmisores de las organizaciones.

Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- **Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Importancia de la cultura organizacional

Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Explica este autor, que referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarías, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Las Asociaciones

Apalancar (2006:2) define el término Asociación como "Organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo". Las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel importante en casi todos los campos de la actividad social, contribuyen a la creación de puestos de trabajo, fomentan una ciudadanía activa y la democracia, aportan una amplia gama de servicios, desarrollan un papel importante en las actividades deportivas, representan los intereses de los ciudadanos frente a las autoridades públicas y tienen una parte importante en la promoción y salvaguardia de los derechos humanos y en las políticas de desarrollo.

Las Asociaciones Civiles

Apalancar (2006:2) define el término Asociación como "Organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo". Las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel importante en casi todos los campos de la actividad social, contribuyen a la creación de puestos de trabajo, fomentan una ciudadanía activa y la democracia, aportan una amplia gama de servicios, desarrollan un papel importante en las actividades deportivas,

representan los intereses de los ciudadanos frente a las autoridades públicas y tienen una parte importante en la promoción y salvaguardia de los derechos humanos y en las políticas de desarrollo.

Desde una perspectiva jurídica, el término asociación civil -así como fundación- son definidas como organizaciones que surgen de la mancomunión de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común, y que se encuentran en la órbita de contralor de la Inspección General de Justicia. Las características de estas entidades son las siguientes: Objeto de bien común; ausencia de finalidad lucrativa; patrimonio propio; capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones; autorización estatal para funcionar e imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado

Administración de una Asociación Civil

El Acta Constitutiva y los Estatutos deben indicar cual es la forma de administración de la Asociación Civil. Es decir si se ejerce a través de una Junta Directiva, cuales son los cargos y cuales son las atribuciones de las personas que los ejercen. Cada día es mas común la figura que con el cargo de Director General, Director Ejecutivo, Director Gerente o Coordinador General, es designado por la Asamblea o la Junta Directiva para ser el responsable del día a día de la organización.

En caso de que el Acta Constitutiva y los estatutos no se pronuncien al respecto, es necesario delimitar las funciones de las personas que ejercen los cargos de dirección de la asociación civil, sobre todo en función de fijar el alcance que tiene cada cargo en particular. Esto puede hacerse a través de una modificación de estatutos o un reglamento interno.

Asambleas de Miembros

Las Asambleas de Miembros son la máxima instancia de decisión de una Asociación Civil. Está conformada por todos los miembros con derecho a voto que tiene la Asociación para el momento de reunión de la Asamblea.

Las Asambleas pueden, según lo determine el Estatuto ser Ordinarias o Extraordinarias. Las Asambleas Ordinarias se celebran una o mas veces al año, según lo establecido en el Acta Constitutiva y Estatutos y su objeto suele ser:

1. Presentación de los planes de trabajo anual.
2. Estudio y aprobación de los resultados financieros de la organización.
3. Evaluación de actividades realizadas.
4. Designación de órganos directivos, administrativos y contralores.
5. Designación de Consejos Consultivos

Las Asambleas Extraordinarias se pueden celebrar en cualquier momento, para conocer de cualquier asunto que las autoridades de la organización consideren de importancia extrema. La doctrina ha establecido que también pueden considerarse los asuntos definidos en el Acta Constitutiva y Estatutos como materia a tratar por las Asambleas Ordinarias.

¿Cómo se constituye una Asamblea de Miembros?

En las Asociaciones civiles lo que determina el quórum de asistencia son los miembros o asociados presentes, independientemente del monto de los aportes económicos que hubieren podido hacer a la Asociación.

Siempre se debe tomar en cuenta lo que especifica el Estatuto al respecto, es común encontrar estatutos en los que se establecen cláusulas que privilegian la presencia de algunos miembros para considerar válidamente constituidas las Asambleas, por ejemplo: "es necesaria la

presencia de tal porcentaje de miembros fundadores" para que se pueda considerar válidamente constituida una Asamblea.

Registro de los miembros de una Asociación Civil

En las Asociaciones Civiles es muy común encontrarse que poseen una larga lista de asociados o miembros pero que no aparecen nunca, ni para la realización de las Asambleas ni para apoyar el trabajo cotidiano de las mismas. En otros casos es imposible determinar quienes son los asociados, ya que no existe la lista de los mismos. En ambos casos es bien importante tomar las previsiones y aclarar la situación antes de encontrarse con problemas de difícil solución. Al respecto se propone:

1. Crear un mecanismo de consulta anual, que debe ser previsto en los estatutos, que permita saber cuales de los asociados desean continuar siendo parte de la organización. Esto puede llevarse a la práctica a través de una correspondencia que anualmente se les envíe a los asociados y se les haga saber que de no pronunciarse por escrito se considerará que ya no son miembros de la Asociación.
2. Abrir un Libro de Asociados, en el cual se registren todos los ingresos y egresos de los asociados.

Para los ingresos: deben aparecer allí los datos de identificación del Asociado, su firma y la firma de una o más de las autoridades de la Asociación que certifiquen la fecha de ingreso del miembro a la misma. Para los egresos: debe aparecer la fecha a partir de la cual se retira, el motivo y la firma de una o más de las autoridades de la asociación.

El control interno en las Asociaciones Civiles

El Código Civil no establece ninguna de figura de control interno en las asociaciones civiles o fundaciones. Sin embargo cada día es más común encontrarnos con la figura del Contralor como órgano de control de las asociaciones civiles y las fundaciones. El Contralor es designado por la Asamblea de Asociados, no forma parte de la Junta Directiva de la

Asociación y su función es velar por que la Junta Directiva cumpla con los mandatos que le ha dado la Asamblea de Miembros, el Acta Constitutiva y Estatutos y reglamentos internos de la misma.

Atribuciones del Contralor

El Contralor designado por la Asamblea de Asociados tiene un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la asociación. Puede examinar los libros, la correspondencia y todos los documento de la asociación y entre otras tiene las siguientes atribuciones:

1. Revisar los balances y emitir su informe.
2. Asistir a las Asambleas.
3. Velar por que la Junta Directiva cumpla con los deberes que le fija la Ley, el Acta Constitutiva, los Estatutos o la Asamblea de Miembros.

Definición de Términos Básicos

Administración: Trata del planteamiento de la organización (estructuración) de la dirección y control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización. (Chiavenato.1996: 63)

Asociaciones Civiles: Reunión de personas organizadas corporativamente con el objeto de realizar un fin común de carácter no lucrativo. Apalancar (op cit)

Cultura Organizacional: Normas, valores y creencias que comparten los trabajadores de una organización. También se puede decir que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos. (Robbins, S. (1999:34).

Desarrollo: Proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de *si misma y la plena realización de sus potencialidades de una empresa.* (Chiavenato. 1996:72).

Organización: Coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. (Chiavenato. 1996:56).

Organización Empresarial: Consiste en un conjunto de encargos *funcionales y jerárquicos hacia el objetivo económico de producir bienes y* servicios. (Caude. 1985:36).

PAE: Programa de Alimentación Escolar.

Planificación Estratégica: Proceso continúo que consiste en adoptar en el *presente decisiones, asumir riesgos empresariales sistemáticamente con el* mayor *conocimiento posible de los resultados futuros, en organizar* los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retracción organizada. (Druker. 1995:61)

Teoría de las Organizaciones: Es el campo de conocimiento humano que *se ocupa del estudio de las organizaciones en general.* (Chiavenato. 1996:66).

Recurso Humano: Es el segmento de potencialidad humana evidenciado en la capacidad física y fisiológica del trabajador, y las normas sociales y expectativas que lo involucran. . (Chiavenato. 1996:115).

CUADRO 1

Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEM
Planificación Estratégica	Gerencial	Perfil Laboral	1-2
		Plano Directivo	3-4-5-6-7
		Participación	8-9
	Administrativa	Uso de estrategias Gerenciales	10-11-12-13
		Implementación de Programas	14-15-16-17
		Plano Laboral	18-19-20
Cultura Organizacional	Organizacional	Plano Empresarial	21-22-23-24
		Plano Funcional	25-26-27
		Plano Socio-Educativo	28-29-30

Fuente: Espinosa (2007)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La manera como se concibe este trabajo requiere de dos procesos, uno que consiste en una indagación a nivel del personal directivo de las Asociaciones Civiles legalmente constituidas del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del IAANEM del Estado Mérida, la cual abarca cuatro municipios: Rangel, Miranda, Cardenal Quintero y Pueblo Llano, y otra, la elaboración de una propuesta, dirigida a optimizar su cultura organizacional, por lo que se requiere de una modalidad de Proyecto factible, apoyado en un diseño de investigación descriptiva y de campo.

Tipo de Investigación

La Universidad Fermín Toro en su Normativa para la Presentación de Trabajos de Grado (1999) define el Proyecto Factible como "... una propuesta basada en la factibilidad de un problema dado, puede apoyarse tanto en la investigación de campo como documental, puede referirse a formulación de políticas, programas, técnicas, métodos, procesos". (p.4).

De igual manera, al referirse a la investigación descriptiva, la define de la siguiente manera:

> Su objetivo primordial consiste en indicar lo que es, se interesa por las indicaciones o relaciones existentes; las prácticas que predominan, las creencias y actividades urgentes, los procesos que inciden o las tendencias que están desarrollándose. Dentro de esta se distinguen, estudios de casos, encuestas, estudios de tipo evaluativo, análisis de tendencia, estudio de correlación y otros. (p.3).

Así mismo, la universidad en referencia, caracteriza la investigación de campo porque emplea fuentes primarias y es el investigador quien la

recaba directamente de la realidad, al respecto la define como "...el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y/o predecir su ocurrencia". (p.4).

En este orden de ideas, el diseño de investigación incluye una fase diagnóstica necesaria para sustentar la propuesta de un Plan Estratégico dirigido a la Asociaciones Civiles a fin de optimizar la cultura organizacional, entendiéndola como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Población y Muestra

Población:

Según Chávez (1995), la población de un estudio "es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por característica y estratos que le permitan distinguir los sujetos unos de otros". (p.162). en el presente estudio la población 190 esta conformada por 190 miembros de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo, del IAANEM del Estado Mérida, distribuidos en cuatro municipios: Rangel, Miranda, Cardenal Quintero y Pueblo Llano, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 2

Distribución de la población de miembros de Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo

MUNICIPIOS	ASOCIACIONES CIVILES	MIEMBROS
RANGEL	11	55
CARDENAL QUINTERO	05	25
PUEBLO LLANO	05	25
MIRANDA	17	85
TOTAL	38	190

Fuente: IANEM (2007).

Muestra:

Según Chávez (ob cit), la muestra "...es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta los resultados de una investigación. Es la formación de unidades, dentro de un subconjunto, que tiene por finalidad integrar las observaciones como parte de una población". (p.172).

A fines de calcular el tamaño de la muestra a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de los datos se utilizó la siguiente formula sugerida por Sierra (1994).

$$n = \frac{4.N.p.q}{E^2(N-1)+pq}$$

Donde:

η = el tamaño de la muestra que se calculará.

4= es una constante

p y q = son las probabilidades de éxito y fracaso que tiene un valor de 50 por lo que p y q = 50

N = es el tamaño de la población

E^2= es el error seleccionado por el investigador (10%)

Sustituyendo datos:

$$\eta = \frac{4 \times 190 \times 50 \times 50}{(10)^2\ (189) + 10.000} = \frac{1.900.000}{28.900}$$

$$\eta = 65.74$$

La muestra a la cual se les aplicó el instrumento de recolección de datos quedó conformada por 66 sujetos.

Para estratificar la muestra se determinó el factor probabilístico (α), el cual se calculó dividiendo la muestra obtenida (66), entre la población total (190), el valor obtenido se multiplicó por el número de sujetos de cada estrato, para establecer su tamaño.

$$\alpha = \frac{66}{190} = 0.34$$

El siguiente cuadro presenta la muestra estratificada de los miembros de las Asociaciones Civiles objeto de estudio.

CUADRO 3

Distribución de la muestra de miembros de miembros de Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Cede Zonal

MUNICIPIOS	ASOCIACIONES CIVILES	MIEMBROS
RANGEL	55	19
CARDENAL QUINTERO	25	09
PUEBLO LLANO	25	09
MIRANDA	85	29
TOTAL	190	66

Fuente: IANEM (2007).

Instrumentos de Recolección de Datos

El tipo de instrumento que se seleccionó para recolectar los datos fue el cuestionario escrito, en la técnica encuesta.

Hayman (1996), define la encuesta de la siguiente manera: "...conjunto de técnicas de investigaciones mediante el cual los sujetos proporcionan información acerca de sí mismo en forma activa. Es un método de

investigación descriptiva, las encuestas se realizan mediante entrevistas orales o cuestionarios escritos".

Con respecto al cuestionario escrito, Chávez (ob cit: 285), los define como "... el conjunto de preguntas respecto a una o más variables de medir". (p.166)

Validez del Instrumento

Chávez (ob cit), define la validez como "... la medida en que un instrumento mide lo que se propone medir". Para validar el cuestionario, se sometió a la evaluación y juicio de expertos para verificar la consistencia interna del mismo. Los criterios de validez se basaron en la correspondencia y pertinencia de los ítems variables e indicadores, con los objetivos de la investigación y su contexto teórico. (p.270).

Para calcular estadísticamente la validez del instrumento se utilizó el Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), sugerido por Hernández (1996), para instrumentos con escala Likert. La formula es la siguiente:

$$CPR = \frac{\sum PRI / J}{K}$$

Donde:

CPR = coeficiente de proporción de rango
ΣPRI = sumatoria del promedio de rango
J = Nº de jueces o expertos
K = Nº de Ítems

Al aplicar esta formula con la evaluación hecha por los tres expertos, se obtuvo un valor de 0.86, considerada como satisfactoria de acuerdo a la escala sugerida para tal efecto.

Confiabilidad del Instrumento

Chávez (ob cit: 193), define la confiabilidad como "...el grado con que se obtiene resultados similares en distintas aplicaciones". Se establecerá mediante el coeficiente de Alpha de Crombach, que se basa en la variación de los ítems. Para calcularlo se aplicará la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[\frac{1 - \sum Si^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = número de ítems de la escala

ΣSi^2 = sumatoria de la varianza de los ítems

S_t^2 = varianza de todo la escala

a = coeficiente de confiabilidad.

Una vez aplicada la formula, sustituyendo los datos obtenidos en la prueba piloto se estimó la confiabilidad en 0.92, considerada como satisfactoria.

Análisis de Datos

Para procesar los datos que se obtuvieron en el instrumento de recolección, se utilizaron los procesos de clasificación, registro, tabulación y codificación, sugeridos por Sabino (1992). En los análisis se utilizaron parámetros estadísticos de tipo descriptivo, en función de distribución de sumatorias ($\sum$), frecuencias (F), porcentajes (%) y promedios (X) de las alternativas de respuesta correspondiente a cada una de los ítems e indicadores operacionalizados en el instrumento.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo hace referencia a los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario) a 66 miembros de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación escolar de la Sede Zonal Páramo, del IAANEM del estado Mérida.

Los datos del cuestionario fueron vaciados en un tabulador, que permitió establecer sumatorias y promedios de las alternativas de respuestas de cada uno de los ítems formulados en dada indicador operacionalizado, para así determinar niveles porcentuales.

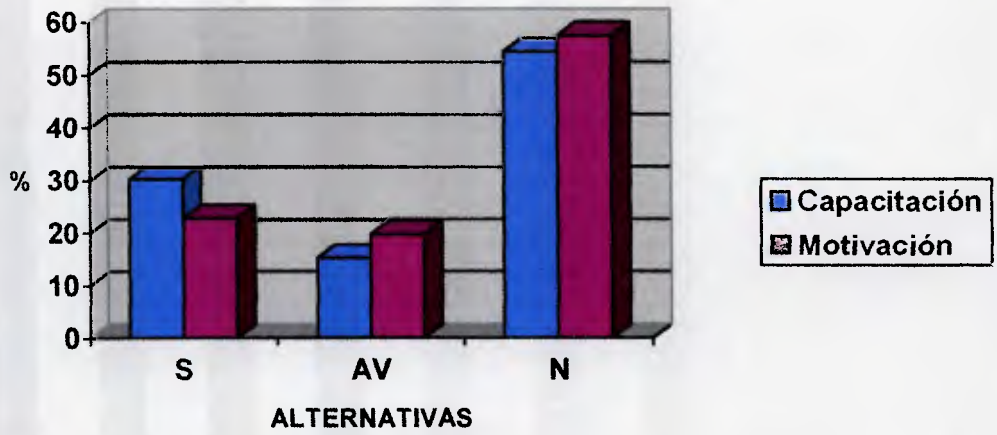
Los resultados están representados en nueve (9) cuadros en función de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes, donde se agrupan los ítems por su indicador correspondiente de acuerdo a la operacionalización de las variables previamente realizada (Perfil Laboral, Plano Directivo, Uso de estrategias Gerenciales, Participación, Implementación de Programas, Plano Laboral, Plano Empresarial, Plano Socio-Educativo y Plano Funcional)

Para facilitar la compresión visual de los resultados se utilizaron gráficos de barras. En el análisis cualitativo se tomó la sumatoria de las alternativas siempre (S) y algunas veces (AV) como la parte neutra y la sumatoria de la alternativa nunca (N) como la parte desfavorable.

Cuadro 4: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Perfil Laboral

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
1	El personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se encuentra altamente capacitado para cumplir con sus funciones.	20	30.30	10	15.15	36	54.54
2	El personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se encuentra suficientemente motivado para desempeñar sus funciones.	15	22.72	13	19.70	38	57.57
TOTAL		35	53.02	23	34.84	74	112.11
PROMEDIO		17.5	26.51	11.5	17.42	37	56.06

Grafico 1: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Perfil Laboral



Análisis:

Ítem 1: La mayoría consideró que el personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) no se encuentra suficientemente capacitado para cumplir con sus funciones (Nunca[54.54 %),

Ítem 2: Con baja frecuencia el personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se encuentra suficientemente motivado para desempeñar sus funciones. (Siempre: 22.72 %)

El mayor promedio de respuestas se ubicó en la categoría desfavorable (56.06 %), resultado significativamente elevado frente a las categorías favorables (Siempre: 26,55 %) y neutras (Algunas Veces: 17,42 %), lo cual permite inferir que la escasa capacitación y bajos niveles de motivación de los miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) de la Sede Zonal Páramo, representa una de las debilidades detectadas en el diagnóstico

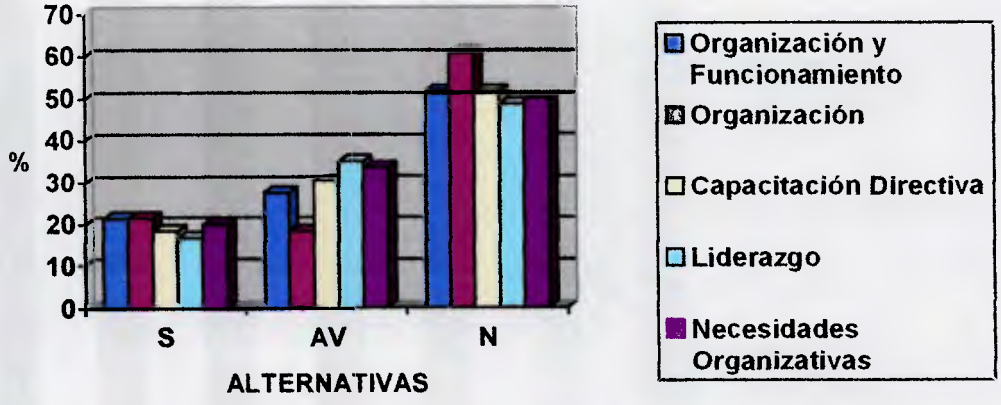
Garmendia (2000) al referirse al perfil laboral en el contexto de la organización y funcionamiento de las empresas lo define como competencias necesarias para desempeñar un cargo con éxito. Conocer el perfil laboral es fundamental para aumentar tus posibilidades de encontrar trabajo ya que puedes tener certeza de que esas son tus competencias.

Conocer el perfil laboral de los trabajadores y empleados, específicamente a sus niveles de capacitación y motivación, permite valorar sus competencias individuales, potenciar competencias deficientes, favorecer un aprendizaje de aquellas competencias que no tenga, que se complementen con sus intereses y necesidades actuales.

Cuadro 5: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Plano Directivo

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
3	El personal directivo de las Asociaciones Civiles ha demostrado interés en optimizar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE).	14	21.21	18	27.27	34	51.51
4	El personal directivo se apoyan en la cultura organizacional para obtener una efectiva organización	14	21.21	12	18.18	40	60.60
5	El personal directivo se encuentra suficientemente actualizado en materia de organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE).	12	18.18	20	30.30	34	51.51
6	Es efectivo el liderazgo de los directivos de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE)	11	16.66	23	34.84	32	48.48
7	El liderazgo de los directivos de las Asociaciones Civiles responde a las necesidades organizativas del Programa de Alimentación Escolar (PAE)	13	19.69	22	33.33	31	49.96
	TOTAL	64	96.96	95	143.93	171	259.09
	PROMEDIO	12.8	19.39	19	28.78	34.2	51.81

Grafico 2: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Plano Directivo



Análisis:

Ítem 3: Con baja frecuencia el personal directivo de las Asociaciones Civiles demuestran interés para optimizar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar ((siempre: 21.21 %).

Ítem 4: La mayoría considera que el personal directivo no se apoyan en la cultura organizacional para obtener una efectiva organización (Nunca: 60.60 %)

Ítem 5: Se considera significativamente bajo para los efectos del presente estudio el promedio porcentual de respuestas que señalan que el personal directivo de las Asociaciones Civiles se encuentra suficientemente actualizado sobre organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (siempre: 18.18 %),

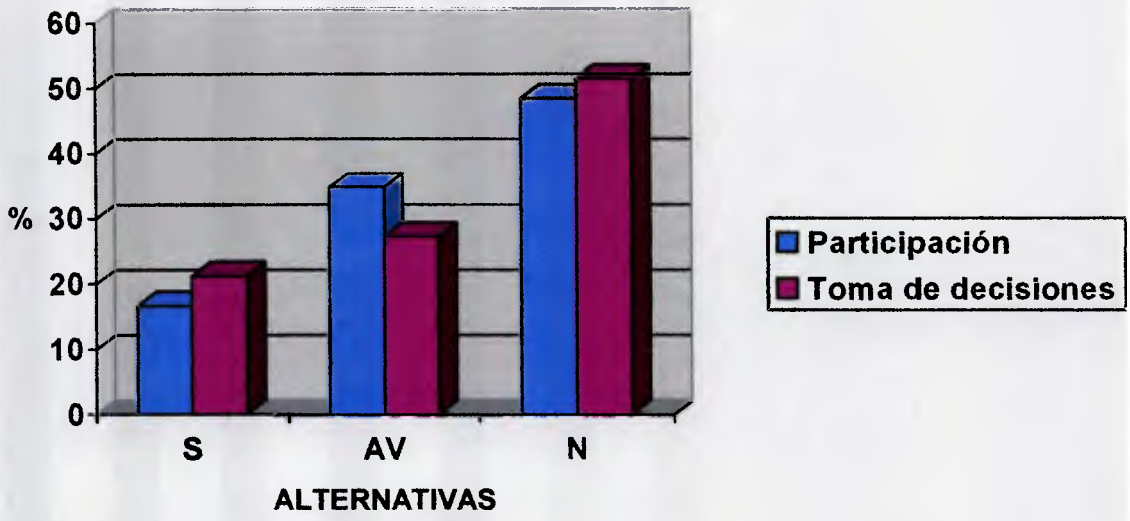
Ítem 6: De acuerdo a los datos obtenidos en este ítem, el mayor promedio de respuestas correspondió a la categoría desfavorable (nunca: 48.48 %), resultado que permite inferir la presencia de algunas debilidades e ineficiencia en el liderazgo que ejercen los directivo de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar.

Estos resultados evidencian que entre los factores que influyen negativamente en la eficiencia de las funciones directivas en las Asociaciones Civiles del PAE en la Sede Zonal Páramo del IAANEM del estado Mérida, están asociadas al escaso interés en su organización y funcionamiento; básicamente por la deficiente actualización y capacitación que tienen en este sentido, por ello no se apoyan en la cultura organizacional como elemento dinamizador de este proceso. Como consecuencia no ejercen un liderazgo efectivo necesario en el cumplimiento de las funciones administrativas del PAE y en las comunidades como agentes de cambio y transformación.

Cuadro 6: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Participación

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
8	Las Asociaciones Civiles promueven la participación activa de todos sus miembros para mejorar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)	11	16.66	23	34.84	32	48.49
9	Participan todos los miembros de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la toma de decisiones para mejorar su cultura organizacional.	14	21.21	18	27.27	34	51.51
	TOTAL	25	37.87	41	62.12	66	100.0
	PROMEDIO	12.5	18.93	20.5	31.06	33	50.0

Grafico 3: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Participación



Análisis:

Ítem 8: Una muestra importante señaló que las Asociaciones Civiles no promueven la participación activa de todos sus miembros, con el fin de mejorar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (nunca: 48,49 %)

Ítem 9: La mayoría de los integrantes de las Asociaciones Civiles no participan activamente en la toma de decisiones conducentes a mejorar la cultura organizacional en estas instituciones comunitarias. (Nunca: 51.51 %)

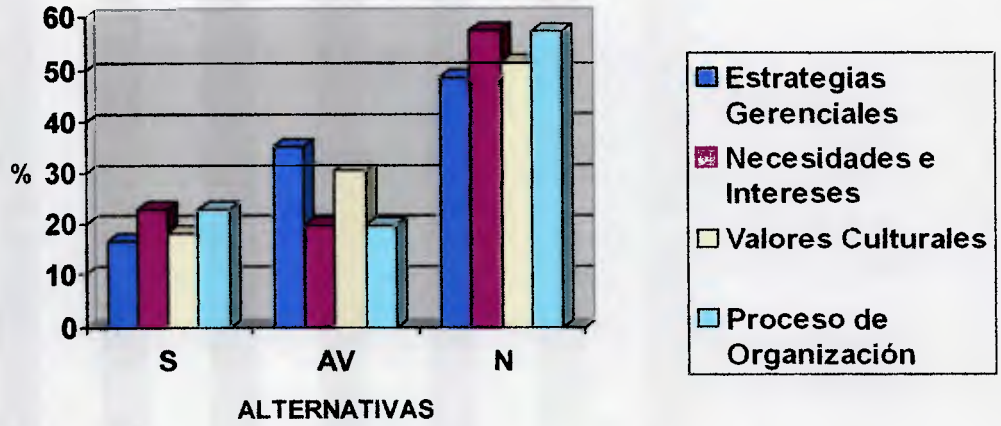
En términos generales, el promedio de respuestas desfavorables (50 %), se consideró muy significativo, si se toma en cuenta los promedios de las respuestas favorables (21.21 %), lo que evidencia que una de las mayores debilidades que limitan la incorporación de cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar en la localidad objeto de estudio es la escasa participación de sus directivos en la toma de decisiones conducentes a optimizar su organización y funcionamiento.

Anzizu (1995), al referirse a la participación en el contexto de la cultura organizativa y su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa, sostiene que este proceso implica tomar parte en las diferentes actividades del entorno y es una acción elemental que deberá ser manejada de manera compartida...Involucramiento psicológico de las personas que en situaciones de trabajo en equipo se estimulan a contribuir a la obtención de metas y a compartir la responsabilidad de estas. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

Cuadro 7: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Uso de estrategias gerenciales

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
10	Las Asociaciones Civiles del PAE utilizan estrategias gerenciales para favorecer una cultura organizacional compartida.	11	16.66	23	34.84	32	48.48
11	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para captar las necesidades e intereses del personal que labora en el Programa de Alimentación Escolar (PAE).	15	22.72	13	19.70	38	57.57
12	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para promover los valores culturales de los trabajadores y empleados	12	18.18	20	30.30	34	51.51
13	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para analizar las necesidades de su proceso de organización.	15	22.72	13	19.70	38	57.57
	TOTAL	53	80.30	69	104.54	142	215.15
	PROMEDIO	13.25	20.07	17.25	26.13	35.5	53.78

Grafico 4: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Uso de estrategias gerenciales



Análisis:

Ítem 10: Una muestra significativa de sujetos encuestados consideró que en las Asociaciones Civiles del *Programa de Alimentación Escolar no* se utilizan con la frecuencia adecuada estrategias gerenciales para favorecer una cultura *organizacional compartida. (nunca: 48,48 %)*

Ítem 11: Con baja frecuencia las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para captar las necesidades e intereses de sus miembros y del personal que labora en el Programa de Alimentación Escolar (siempre: 22.72%)

Ítem 12: Se considera significativamente bajo para los efectos del presente estudio el promedio de sujetos consultados que consideraron que en las Asociaciones Civiles no se utilizan estrategias gerenciales para promover los valores culturales en esta organización comunitaria y en contexto laboral del Programa de Alimentación Escolar (nunca: 18,18 %)

Ítem 13: De igual manera, la mayor proporción muestral evidencia que en las Asociaciones Civiles *no se utilizan estrategias gerenciales para* analizar las necesidades de su proceso de organización. (nunca: 57.57 %).

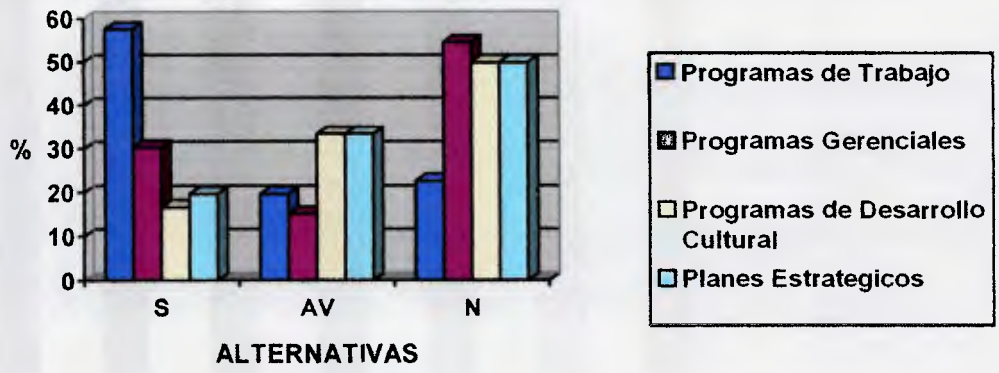
En consecuencia, uno de los indicadores analizados que arrojó resultados mas desfavorables en términos de frecuencias y porcentajes (53.78 %), correspondieron con aspectos relacionados con el uso de estrategias gerenciales en las Asociaciones Civiles que promuevan la cultura organizacional, los valores culturales de la organización, que les permitan conocer *sus necesidades, procesos que orientan la implementación de* acciones conducentes *a mejorar la calidad de los servicios alimentarios* que se imparte en las comunidades donde funcionan.

Sobre este particular, Druker (1995), define las estrategias gerenciales como el cconjunto de métodos, técnicas, procedimientos y recursos que convergen a la planificación, y estos deben estar adecuados a las necesidades de la población, a los objetivos que se persiguen y a las áreas de abordaje.

Cuadro 8: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Implementación de Programas

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
14	El IAANEM implementa programas de trabajo para corregir las diferencias existentes entre los miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE).	38	57.57	13	19.70	15	22.72
15	El IAANEM implementa programas gerenciales para definir una cultura organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE).	20	30.30	10	15.15	36	54.54
16	En las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) se implementan programas de desarrollo cultural fundamentados en principios y valores de la organización.	11	16.66	23	34.84	32	48.48
17	En las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) se implementan planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional.	13	19.69	22	33.33	31	49.96
	TOTAL	82	124.24	68	103.03	114	172.72
	PROMEDIO	20.5	31.06	17	25.75	28.05	43.18

Grafico 5: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Implementación de Programas



Análisis:

Ítem 14: La mayoría de los sujetos encuestados consideraron que el IAANEM implementa programas de trabajo dirigidos a corregir las diferencias que se presentan entre los miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (siempre: 57.57 %). Aun cuando este resultado no representó una diferencia significativa frente a las demás alternativas de respuesta, se apreció como positiva la gestión del IAANEM en este sentido, sin embargo, sugiere la implementación de acciones que permitan mejorarla cultura organizacional en estas organizaciones comunitarias.

Ítem 15: Contraria a la información aportada en el ítem anterior, se observó que con baja frecuencia para los efectos del presente estudio, el promedio de respuestas que reflejan que en el IAANEM no se implementan programas gerenciales para definir una cultura organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (nunca: 54.54 %)

Ítem 16: de igual manera, la mayoría de los sujetos encuestados consideró que en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) no se implementan programas de desarrollo cultural que se fundamenten en principios y valores de la organización. (nunca: 48,48 %), resultado que corresponde con análisis realizados anteriormente relativos al perfil de competencias y de capacitación de sus miembros en materia de organización.

Ítem 17: Con baja frecuencia se implementan en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional, que favorezca su organización y funcionamiento. (siempre: 19.69 %).

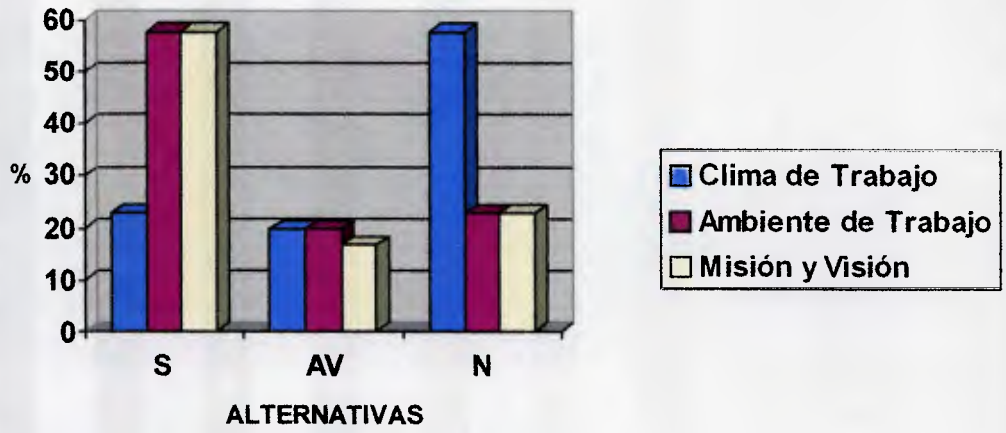
De acuerdo con los resultados en este indicador, se puede afirmar que la escasa implementación de programas y planes estratégicos por parte del IAANEM y de las Asociaciones Civiles limita significativamente la consolidación de una cultura organizacional que mejore los procesos organizacionales y funcionales del Programa de Alimentación Escolar en la Sede Zonal Panamericana. Apreciación que se sustenta en el elevado promedio de respuestas correspondientes a la categoría desfavorable (nunca: 43.18 %)

Tal como lo plantea Reyes (1999), los programas en el contexto organizacional de las empresas, son un Conjunto de intervenciones complejas con varios componentes o subprogramas que cumple un objetivo general o global.... Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión. Los mismos orientan la definición de la misión y los objetivos de la organización, la infraestructura y el financiamiento que, en conjunto, sustentan la formación de recursos humanos en un campo disciplinario particular.

Cuadro 9: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Plano Laboral

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
18	Es favorable el clima de trabajo en las diferentes Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	15	22.72	13	19.70	38	57.57
19	Se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las en las diferentes Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	38	57.57	13	19.70	15	22.72
20	Los miembros de las Asociaciones Civiles se encuentran comprometidos con la misión y visión del Programa de Alimentación Escolar (PAE) a fin de lograr sus objetivos y metas	40	57.57	11	16.66	15	22.72
	TOTAL	93	140.9	37	56.66	68	103.03
	PROMEDIO	31.0	46.96	12.33	18.68	22.66	34.34

Gráfico 6: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes Indicador: Plano Laboral



Análisis:

Ítem 18: La mayoría de los sujetos encuestados consideraron como desfavorable el clima de trabajo en las diferentes Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (nunca: 57.57 %)

Ítem 19: Aun cuando se observaron en el ítem anterior deficiencias en el clima laboral en las Asociaciones Civiles, sus directivos implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las en estas organizaciones comunitarias, para minimizar esta debilidad, lo cual se consideró como positivo. (siempre: 57.57 %)

Ítem 20: De igual manera, se consideró positivo que la mayoría de las personas encuestadas opinaran que los miembros de las Asociaciones Civiles se encuentran comprometidos con la misión y visión del Programa de Alimentación Escolar a fin de lograr sus objetivos y metas. Sin embargo la diferencia frente a las alternativas algunas veces (18.18 %) y nunca (34.34%), no fue muy significativa.

Comparando los resultados obtenidos en este indicador, se observa que algunos aspectos relacionados con el plano laboral en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar, representaron una de las pocas fortalezas, si se toma en cuenta que frente a otros indicadores, el

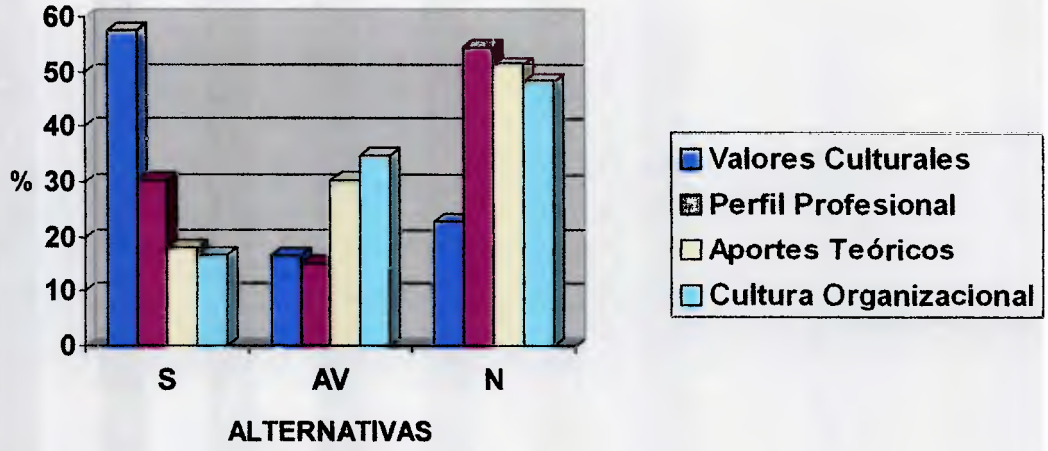
mayor porcentaje se ubicó en la categoría desfavorable (46.96 %), aunque *este valor no sea muy significativa en términos de diferencia en relación a* las alternativas algunas veces (18.68 %) y nunca (34.34 %))

Cuadro 10:

Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Plano Empresarial

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
21	El personal Directivo del IAANEM conoce los valores culturales de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	40	57.57	11	16.66	15	22.72
22	Se valora en el IAANEM el perfil profesional de los empleados y trabajadores adscritos al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	20	30.30	10	15.15	36	54.54
23	Las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) conocen los aportes teóricos que explican el proceso de cultura organizacional.	12	18.18	20	30.30	34	51.51
24	Se desarrolla en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) una cultura organizacional sustentada en los valores de los empleados y los trabajadores.	11	16.66	23	34.84	32	48.48
	TOTAL	83	125.75	64	96.96	117	177.27
	PROMEDIO	20.75	31.43	16	24.24	29.25	44.31

Grafico 7: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Plano Empresarial



Análisis:

Ítem 21: Aunque la mayoría de los sujetos consultados opinó que el personal directivo del IAANEM conoce los valores culturales de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (siempre: 57.57 %), la estimación proporcional de alternativas desfavorables evidencia debilidades en la interacción ente el IAANEM y estas organizaciones comunitarias.

Ítem 22: Una muestra significativa consideró que el IAANEM no valora el perfil profesional de los empleados y trabajadores adscritos al Programa de Alimentación Escolar (siempre: 54.54 %). Sin embargo, tal como se observo en otros ítems analizados sobre la gestión de este organismo, la diferencia frente a las alternativas algunas veces (15.15 % y nunca (54.54 %), representó casi la mitad de las opciones de respuesta, lo que permite inferir la implementación de correctivos gerenciales en este sentido.

Ítem 23: La mayor parte de las personas encuestadas reconoció que los miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar no conocen los aportes teóricos que explican el proceso de cultura organizacional. (nunca: 51.51 %)

Ítem 24: Asimismo, se encontró que con muy baja frecuencia se desarrolla en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) una cultura organizacional sustentada en los valores de sus miembros y del personal que se desempeña en el mismo.

Tal como se encontró en el análisis de indicadores anteriores, entre las causas que probablemente influyen en el desarrollo de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar, están vinculadas con el desconocimiento de sus valores culturales, del perfil profesional y laboral de sus miembros, así como de los aportes teóricos que oriente, determinan y definen este proceso.

Cuadro 11:

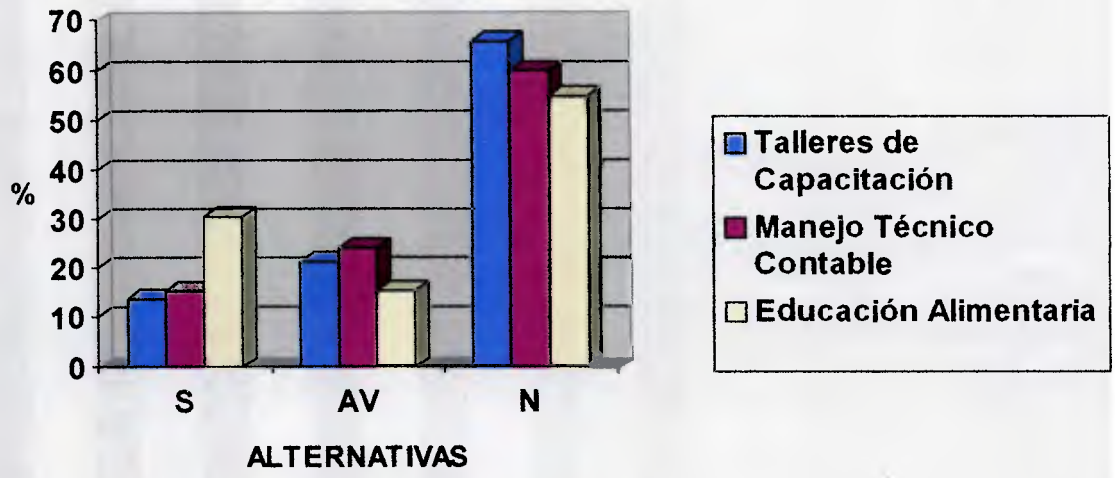
Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Plano Funcional

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
25	Son suficientes los recursos financieros asignados al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	45	68.18	11	16.66	10	15.15
26	El IAANEM transfiere oportunamente a las Asociaciones Civiles los recursos financieros necesarios en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)	52	79.78	09	13.63	05	7.57
27	El IAANEM aporta a las Asociaciones Civiles los recursos materiales necesarios (cocina-nevera) en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)	38	57.57	13	19.70	15	22.72
	TOTAL	135	204.54	33	50.5	30	45.45
	PROMEDIO	45	68.18	11	16.66	10.0	15.15

Cuadro 12: Distribución de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes de las alternativas correspondientes al Indicador: Plano Funcional

ALTERNATIVAS		SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
ITEMS		F	%	F	%	F	%
28	El IAANEM realiza talleres de capacitación dirigidas a las Madres Colaboradoras del Programa de Alimentación Escolar (PAE) para que mejoren su desempeño.	09	13.63	14	21.21	43	65.15
29	El IAANEM capacita a las Asociaciones civiles en el manejo técnico contable de los recursos financieros aportados al Programa de Alimentación Escolar (PAE)	10	15.15	16	24.24	40	60.60
30	El IAANEM realiza campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaría y nutricional	20	30.30	10	15.15	36	54.54
	TOTAL	39	59.09	40	60.60	119	180.3
	PROMEDIO	13.0	19.69	13.33	20.2	39.66	60.10

Grafico 8:
Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Plano Funcional



Análisis:

Ítem 28: Con baja frecuencia el IAANEM realiza talleres de capacitación dirigidas a las Madres Colaboradoras del Programa de Alimentación para que mejoren su desempeño. (siempre: 13.63 %).

Ítem 29: Se consideró como desfavorable que la mayoría de las personas encuestadas consideraron que El IAANEM no capacite con la frecuencia adecuada a las Asociaciones civiles en el manejo técnico contable de los recursos financieros aportados al Programa de Alimentación Escolar (nunca: 60.60 %)

Ítem 30: De acuerdo con la mayoría de los sujetos consultados, el IAANEM un realiza campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaría y nutricional (nunca: 54.54 %).

En correspondencia con los resultados obtenidos en indicadores anteriores relacionados con el perfil profesional y laboral del recurso humano que labora en el del Programa de Alimentación Escolar, el proceso de capacitación y formación por parte del IAANEM no se desarrolla eficientemente, lo cual incide desfavorablemente en una eficiente organización y funcionamiento del mismo. Esta apreciación se sustenta en el elevado promedio de respuestas desfavorables (60.10 %).

Conclusiones de los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario

En función de los análisis descriptivos-cuantitativos realizados en cada uno de los indicadores e ítems que conformaron el cuestionario aplicado a los 66 miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar de la Sede Zonal Páramo, se formularon las siguientes conclusiones:

Escasa capacitación y bajos niveles de motivación en los directivos y miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar de la Sede Zonal Páramo, como consecuencia, no manifiestan

interés por optimizar su organización y funcionamiento y por ende para consolidar una cultura organizacional en esta organización comunitaria.

Deficiente participación de los integrantes de las Asociaciones Civiles y miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del Programa de Alimentación Escolar, lo que se refleja en su participación en la toma de decisiones y procesos organizativos del mismo.

Como consecuencia de la deficiente capacitación y formación de los miembros y directivos de las Asociaciones Civiles, no se implementan con la frecuencia adecuada y de manera eficiente estrategias gerenciales para promover la cultura organizacional y los valores culturales estas organizaciones comunitarias.

Asimismo en el IANNEM con baja frecuencia implementan conjuntamente con las Asociaciones Civiles programas y planes estratégicos para consolidar una cultura organizacional que mejore los procesos organizacionales y funcionales del Programa de Alimentación Escolar.

Una de las pocas fortalezas encontradas en el diagnóstico está relacionada con el aporte de los recursos materiales y financieros de manera oportuna a las Asociaciones Civiles por parte del IAANEM, los cuales se llevan a cabo de manera puntual de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, se infiere la necesidad de mejorar este proceso para garantizar una eficacia y efectividad de los servicios alimentarios que presta a la comunidad este organismo gubernamental, garante de la seguridad nutricional de la población venezolana y de manera especial, de los sectores más vulnerables social y económicamente.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

Al Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida:

Implementar de manera permanente jornadas de capacitación, actualización y formación dirigidas a los directivos y miembros de las Asociaciones Civiles responsables de la organización y funcionamiento del programa de Alimentación Escolar, como estrategia para consolidar la cultura organizacional y al mismo tiempo promover el interés y sentido de pertenencia.

Promover la participación de la comunidad (Consejos Comunales, asociaciones de vecinos, comunidades educativas, Sociedad de Padres y representantes, entre otras) en la planificación, ejecución y evaluación del programa de Alimentación escolar.

Tramitar el aumento del per cápita a través de convenios con las gobernaciones y el Instituto Autónomo del Fondo Único Social, que permita mejorar la calidad del servicio, el ambiente laboral en las Asociaciones Civiles y las condiciones sociales y económicas de los proveedores y madres colaboradoras.

Planificar, ejecutar y evaluar estrategias gerenciales para promover la cultura organizacional y los valores culturales en sus trabajadores y en las Asociaciones Civiles.

Garantizar el aporte de los recursos materiales, financieros y humanos de manera puntual, responsable y oportuna, necesarios en una eficiente organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar.

A las Asociaciones Civiles:

Involucrarse todos los integrantes a la planificación, ejecución y evaluación del PAE.

Participar en las jornadas de inducción, capacitación y actualización que realiza el IAANEM y otras organizaciones, que abordan diversos temas relacionadas con las funciones administrativas que deben cumplir.

Identificarse con los objetivos, misión, misión y valores del Programa de Alimentación Escolar.

Velar por la sana administración de los recursos financieros y materiales que aporta el IAANEM al Programa de Alimentación Escolar.

Llevar en forma adecuado los recaudos administrativos con el fin de presentar rendiciones de cuentas al IAANEM.

Establecer relaciones interpersonales favorables con los nutricionistas d y autoridades del IAANEM, así como también con los proveedores, madres procesadoras y otros miembros de la comunidad educativa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ASOCIACIONES CIVILES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR

Presentación

En el presente capítulo se presenta el Plan de Acción propuesta para consolidar la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles Adscritas al Programa de Alimentación Escolar del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del estado Mérida. Para tal efecto fue necesario, realizar una amplia revisión de los principales aportes que definen, orientan y determinan este proceso, así como de las bases legales que regulan la organización y funcionamiento del PAE y de las Asociaciones Civiles adscritas al mismo, entre otros tópicos de interés relacionados con estas unidades de análisis.

En este sentido, el Plan quedo estructurado en cinco Fases, conformadas en una matriz de planificación estratégica, en función de objetivos (generales y específicos), actividades, estrategias recursos, responsables, lapso de ejecución y evaluación:

I: Sensibilización y Motivación

II: Planificación

III: Ejecución

IV: Evaluación

V: Educativa

Objetivos del plan estratégico:

Fase I: Sensibilización y Motivación

Objetivo General: Sensibilizar a los miembros de las asociaciones civiles sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar.

Objetivos Específicos:

- Capacitar a las Asociaciones Civiles de acuerdo a las necesidades y expectativas de la labor que realizan.
- Asesorar a las Asociaciones Civiles para la optimización de la ejecución del programa.

Fase II: Planificación

Objetivo General: Elaborar un plan estratégico dirigido a optimizar la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar de la Sede Zonal Páramo del IAANEM del Estado Mérida.

Objetivo Específico: Diseñar estrategias gerenciales que faciliten una cultura organizacional en las asociaciones civiles del PAE

Fase III: Ejecución

Objetivo general: Implementar el plan estratégico dirigido al mejoramiento de la cultura organizacional en las asociaciones civiles del PAE en la Sede Zonal páramo del IAANEM Estado Mérida.

Objetivos Específicos:

- Trazar las metas que se aspiran alcanzar en el año escolar, para que el PAE sea efectivo y se cubran las expectativas de los niños que recibirán su comida.
- Adoptar enfoques modernos, innovadores tecnológicamente sólidos y económicamente factibles para toda la cadena de los alimentos escolares.
- Orientar el proceso de cultura organizacional en las asociaciones civiles
- Promover la participación comunitaria en la gestión pública, escolar y social del PAE

Fase IV: Evaluación

Objetivo General: Evaluar la organización y funcionamiento de las asociaciones civiles del programa de alimentación escolar en la sede zonal páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Objetivos Específicos:

- Recopilar información referente a indicadores de impacto en las escuelas atendidas por el PAE
- Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento del PAE
- garantizar el cumplimiento de los menús diseñados

Fase V: Educativa

Objetivo General: Acompañar al PAE de una enseñanza en materia de producción de alimentos, educación alimentaría y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente, y suministro y consumo de alimentos de alto valor nutritivo y de elevada calidad global.

Objetivos Específicos:

- Promover y garantizar un sano hábito alimenticio.
- Adoptar buenas prácticas de manejo, almacenamiento, conservación y presentación de los alimentos en la escuela.

Fundamentación Teórica

El Plan Estratégico propuesta se apoya en la teoría organizacional, que define la organización como un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Según Gómez (2001), la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo

para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

Por otra parte, según Robbins (1999), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Fundamentación Social:

El Programa de Alimentación Escolar es un Programa de Inversión Social, tiene como propósito esencial garantizar la atención alimenticia y nutricional a la población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes estudiantes del Sistema Educativo Bolivariano, enmarcada en la visión integral y holística de la Educación Bolivariana como continuo humano, desde una perspectiva humanista y de protección integral donde la acción pedagógica pertinente, fortalece y trasciende a la "Escuela" en su función pedagógica, al potenciar su compromiso y misión de formar los ciudadanos y ciudadanas de la nueva República.

Fundamentación Legal

Desde esta perspectiva, el Programa de Alimentación escolar se inserta en una política de relación interinstitucional e intersectorial, en correspondencia, con los principios constitucionales, establecidos en la

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (Art.184) e interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad con la la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA: 2002), que demandan incuestionablemente la articulación del Ejecutivo Nacional con los gobiernos regionales, locales y los Organismos Autónomos, para la ejecución y desarrollo de programas sociales dirigidos al beneficio directo de la población más vulnerable.

De igual manera el PAE se sustenta legalmente en el Decreto 1376 del 18 de Junio de 1996 que establece las Normas que lo rigen, en la Resolución 751 de Comunidades Educativas y en la Resolución 179 de la creación de Escuelas Bolivarianas.

Factibilidad

Las acciones propuestas en el Plan Estratégico propuesto son factibles de implementar en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación escolar de la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida, por cuanto, esta institución cuenta con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para desarrollarlas en cada una de las fases y etapas que los comprenden.

De igual manera, según el diagnóstico realizado, los miembros de las Asociaciones Civiles, personal docente, nutricionistas del IAANEM y miembros de la comunidad educativa se demostraron interés y motivación en participar activamente en planes y/o programas conducentes a consolidar una cultura organizacional que redunde en la optimización de la organización y funcionamiento del PAE y por ende en la salud integral de la población.

FASE I: SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

Objetivo General: Sensibilizar a los miembros de las Asociaciones Civiles sobre la importancia que tiene la Cultura Organizacional en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar.

Lapso de Ejecución: **Por definirse**

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Capacitar a las Asociaciones Civiles de acuerdo a las necesidades y expectativas de la labor que realizan.	Charlas de sensibilización y motivación.	Planificación de las charlas.	Material de apoyo.	Inmaculada Espionoza	Participación de los miembros de las Asociaciones Civiles en las charlas
	Informaciones sobre los objetivos, políticas, normas, reglamentos y funciones del personal que labora en el PAE.	Orientaciones del trabajo realizado hacia el logro de los objetivos institucionales del PAE.	Matriz de Planificación		
Asesorar a las Asociaciones Civiles para la optimización de la ejecución del Programa.	Estimulo a la iniciativa y creatividad en los trabajos que realizan las Asociaciones Civiles	Otorgamiento de reconocimientos por realizar satisfactoriamente el trabajo.	Diplomas, Reconocimientos	IAANEM	Iniciativa y creatividad.
		Fomento del compañerismo, la amistad y las buenas relaciones.		Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Sentido de pertenencia
		Reuniones Permanentes	Cronograma de reuniones.	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Realización de reuniones. Participación de los miembros de las AC.

FASE II: PLANIFICACIÓN

Objetivo General: Elaborar un Plan Estratégico dirigido a optimizar la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar de la Sede Zonal Páramo del IAANEM del Estado Mérida.

Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Diseñar estrategias gerenciales que faciliten una cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE	Revisión de las teorías y enfoques referidos a la Cultura Organizacional	Visitas a bibliotecas y Hemerotecas.	Bibliotecas y Hemerotecas.	Inmaculada Espionoza	Validación del Plan Estratégico
		Consultas en INTERNET	INTERNET		
	Definición de las actividades y estrategias del Plan.	Adquisición de material de apoyo.	Financieros.	Inmaculada Espionoza	
	Descripción la estructura organizacional orienta el funcionamiento del PAE	Definición de las funciones que deben cumplir las Asociaciones Civiles del PAE	Manuales Operativos	Inmaculada Espionoza	
	Consultas a expertos y asesores para corregir y mejorar el plan propuesto	Corrección del Plan Estratégico en función de las recomendaciones hechas por los expertos	Borrador del Plan Estratégico	Tutor Expertos y especialistas	
	Elaboración del cronograma de ejecución del Plan.		Matriz de planificación	Inmaculada Espionoza	
Divulgar el Plan Estratégico en las Asociaciones Civiles del PAE	Distribución del Plan Estratégico en las Asociaciones Civiles	Reproducción del Plan Estratégico	Financieros. Fotocopiadora	Inmaculada Espionoza	

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo General: Implementar el Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Trazar las metas que se aspiran alcanzar en el año escolar, para que el PAE sea efectivo y se cubran las expectativas de los niños que recibirán su comida.	Definición del tiempo suministrado para el desarrollo de las actividades (horario de trabajo adecuado para realizar las tareas asignadas)	Reunión con las Asociaciones Civiles que van a trabajar en la preparación de las comidas que se les darán a los niños en los diferentes planteles públicos de la Sede Zonal.	Matriz de planificación Cronograma de reuniones	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Realización de reuniones. Participación de los miembros de las AC.
	Conformación de equipos de nutricionistas para establecer la cantidad y tipo de alimentos de acuerdo a las condiciones socio culturales de la Sede Zonal. .	Garantizar el clima laboral y la comodidad física en el trabajo en lo referente a los factores como: iluminación, equipo, ventilación, espacio físico	Informes socio económicos	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	
Adoptar enfoques modernos, innovadores tecnológicamente sólidos y económicamente factibles para toda la cadena de los alimentos escolares.	Garantizar la seguridad de los consumidores y el mejoramiento de la logística del servicio alimentario	Selección de los alimentos conforme a criterios de nutrición, aceptabilidad, facilidad de preparación, funcionabilidad, costos, hábitos alimentarios, logística y calidad e inocuidad	Recursos e insumos.	Nutricionistas Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Calidad nutricional de los productos de consumo popular
	Enriquecimiento de ciertos productos de consumo popular con micro nutrientes (iodo en la sal, vitaminas en cereales o azúcar, etc.	Suministro de productos farmacéuticos: (Vitaminas, minerales). y otras formas de alimentación suplementarias.	Micro nutrientes		

CONTINUACIÓN DE LA FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo General: Diseñar estrategias gerenciales que permitan el involucramiento de los padres, representantes y la comunidad educativa en general.
Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Orientar el Proceso de Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles	Describir las características de la Cultura Organizacional y su importancia en el desarrollo del PAE.	Taller dirigido a las Asociaciones Civiles del PAE Suministro de diferentes modelos de Cultura Organizacional aplicables a los programas sociales.	Recursos pedagógicos, materiales, tecnológicos, humanos y financieros	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Análisis de la importancia de la Cultura Organizacional en el desarrollo del PAE. Participación
Promover la participación comunitaria en la gestión pública, escolar y social del PAE	Convocar a reuniones a docentes, Asociaciones Civiles, padres y representantes, Alcalde entre otros miembros de la comunidad.	Elaboración de convocatorias. Utilización de Medios de Comunicación Locales. Trabajo social en las diferentes instituciones Desarrollo del PAE con las cooperativas de la comunidad	Material de oficina. Medios de comunicación local.	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Realización de reuniones. Participación de los miembros de las AC.

FASE IV: EVALUACIÓN

Objetivo General: Evaluar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar en la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Recopilar información referente a indicadores de impacto en las escuelas atendidas por el PAE	Diseño de instrumentos para evaluar el desempeño de los participantes, facilitadores y la eficiencia del plan propuesto.	Consulta de formatos de Instrumentos de Evaluación de Programas.	Formatos de Instrumento	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Claridad en el manejo de los fondos
	Creación de mecanismos de supervisión del PAE	Instalación de una contraloría social Supervisión cada 15 días	Instrumento de supervisión y evaluación	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Aplicación de de mecanismos de supervisión
	Verificación de las cooperativas que se encargan de preparar los platos para los estudiantes de las escuelas que gozan de este servicio.	Revisión de la matricula escolar atendida y los platos de comidas servidas en los planteles. (Nº de beneficiarios y comidas diarias).	Fichas de registro de matricula escolar	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Informes de evaluación
	Verificación del aporte al presupuesto establecido en los convenios con las Gobernaciones y Alcaldías.	Establecimiento del costo de los platos de comida	Lista de costos	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Elaboración de informes Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación

CONTINUACIÓN DE LA FASE IV: EVALUACIÓN

Objetivo General: Evaluar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar en la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Establecer Mecanismos de control. evaluación y seguimiento del PAE	Informar sobre la existencia de fallas en el trabajo que realiza con el fin de mejorar la calidad de la organización y funcionamiento del PAE.	Reuniones de trabajo para analizar el desempeño de las tareas. funciones. planeación y seguimiento de las acciones positivas y negativas.	Cronogramas de reuniones	Inmaculada Espionoza	Trabajo organizado de la Asociación Civil con la comunidad
	Revisión de los programa de financiamiento y convenios	Creación de los comités locales de control de calidad del servicio de alimentación escolar.	Comités locales	Inmaculada Espionoza	Control de calidad del Servicio de alimentación escolar.
Garantizar el cumplimiento de los menús diseñados	Comprobación del cumplimiento de la ración establecida por niños.	Monitoreo y supervisión de la cantidad del menú servido establecido por el PAE.	Balanza. Peso.	Inmaculada Espionoza Nutricionistas	Elaboración de informes
		Verificación de la asistencia diaria y número de platos elaborados. Comparación de menú con las facturas de compra correspondientes para cada semana.	Hoja de Registro de Facturas	Asociaciones Civiles	Elaboración de informes

FASE V: EDUCATIVA

Objetivo General: Acompañar al PAE de una enseñanza en materia de producción de alimentos, educación alimentaría y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente, y suministro y consumo de alimentos de alto valor nutritivo y de elevada calidad global.

Fecha de Ejecución: Por determinarse

OBJETIVO ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESP.	EVALUACIÓN
Promover y garantizar un sano hábito alimenticio.	Capacitación pedagógica en los planteles educativos adscritos al programa.	Conformación de equipos de facilitadores	Material Didáctico	Inmaculada Espionoza	Hábitos y comportamiento alimenticio
		Educación Nutricional individual (charla individual)	Planteles Educativos	Facilitadores	
	Capacitación académica de los estudiantes, docente, madres procesadoras, comunidades educativas, y personal vinculado al PAE	Contemplar aspectos de salud, higiene y salubridad, actividad física socialización y formación de buenos hábitos	Instructivos y Normativos	Inmaculada Espionoza Estudiantes, docente, madres procesadora	Socialización y formación de buenos hábitos
Adoptar buenas prácticas de manejo, almacenamiento, conservación y presentación de los alimentos en la escuela.	Ubicación de los recursos pedagógicos, materiales, tecnológicos, humanos y financieros necesarios en el desarrollo de los talleres.	Adquisición de material didáctico y de oficina.	Material didáctico y de oficina.	Inmaculada Espionoza Asociaciones Civiles	Disponibilidad de recursos

MATERIALES DE REFERENCIA

Aaker, R. y Day, A. (1982) *Planeamiento Empresarial*. Caracas: Libros Técnicos y Científicos

Anzizu, José M. (1985) Cultura *Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa*. Alta Dirección. No. 120, Barcelona.

Apalancar (2006) *Recursos y servicios para Organizaciones de la Sociedad civil Venezolana*. http://www.apalancar.org/detalle.

Brown, J. (1996) *Psicología Social de la Industria*. Madrid: Mc Graw-Hill Hispanoamericana.

Caude, J. (1985) *Organización Formal*. Madrid: Editorial Limusa.

Chávez, N. (1995). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Editorial Universo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.898* (Extraordinario) Diciembre 31, 1999.

Chiavenato, I. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Hispanoamericana.

Druker, J. (1995) *Planificación Estratégica*. Madrid: Editorial LIMUSA.

Guerra, G. y Aguilar, A. (1999). *La Planificación Estratégica*. Noriega Editores. México D,F.

García, M y Roa, E (1996) *Gobernabilidad, Cambio Político y Sociedad Civil: El Proceso Constituyente en Venezuela*. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol. 2, No 2-3 (abr-sept), 85

Garmendia, J. (1990): *Desarrollo de la Organización y la Cultura de la Empresa*. ESIC, Madrid.

Hayman, J. (1996) *Investigación y Educación*. Buenos Aires. Edit. Paidós.

Hernández, R. (1996) *El Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR): Una alternativa para determinar la Validez de Contenido y la Concordancia entre Jueces en Escala Likert. XXV.* Congreso Latinoamericano de Psicología. Puerto Rico.

Kenneth, R. (1997) *La Administración de Organizaciones.* Buenos Aires: Editorial Paidós.

Mooney, J. (1990) *Los Principios de la Organización.* México: Edit. Harper.

Monsalve, G. (1999) *Éxito Gerencial y Cultura.* Caracas: Ediciones IESA.

Reyes, A. (1999) *Administración de Personal.* Madrid: LIMUSA.

Rivas, F. (2004). *Los Valores en el Centro de la Cultura Organizacional.* Jefry. 2004. @.hispavista. com.

Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional.* México: Printice Hall.

Salamanca, Luis (2000) *La sociedad civil venezolana: del Pacto de Punto Fijo a la V República.* Caracas, mimeo.

Steiner, G. (1933). *Planificación Estratégica.* México: Edit. Continental. S.A.

Stoner, J. y Wankel, C. (1989) *Administración.* México: Editorial Trillas.

Taylor, F. (1970). *Principios de la Administración Científica.* Buenos Aires. Editorial Paidós.

Universidad Fermín Toro (1999) *Normativa para la Presentación de Trabajos de Grado.* Caracas: Autor

ANEXO A

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD SEDE MÉRIDA

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE ASOCIACIONES CIVILES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE) EN LA SEDE ZONAL PÁRAMO

AUTOR: María Inmaculada Espinoza.

MÉRIDA, NOVIEMBRE, 2007

PRESENTACIÓN

ESTIMADO (A) CIUDADANO (A)

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar la opinión de los diferentes miembros que conforman las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) pertenecientes a la Sede Zonal Páramo del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida.(IAANEM), con el propósito de determinar la importancia que tiene la Cultura Organizacional, con el fin de proponer un Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la organización y funcionamiento del PAE en los municipios Rangel, Cardenal Quintero y Pueblo Llano del estado Mérida.

Usted forma parte de la población objeto de estudio a través del instrumento conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida, con el fin de realizar una investigación para optar al título de especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Académico Mérida.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, que serán manejados solamente por el equipo investigador, por lo que se le agradece contestar cada uno de los planteamientos con una respuesta precisa, emitida objetivamente y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar objetividad de los resultados.

Lic. - María Inmaculada Espinoza.

INSTRUCCIONES

1. El instrumento es de carácter anónimo.

2. El modelo utilizado es la encuesta bajo la modalidad de cuestionario escrito.

3. Está conformado por un total de 30 ítems, distribuidos en 3 dimensiones y 8 indicadores.

4. Cada ítem contiene (3) alternativas, selecciona una y marca con una (X) la que se ajuste a su propia opinión ó consideración.

5. Las alternativas corresponden a la siguiente escala de tipo Lickert:

   3. Siempre (S).

   2. Algunas Veces (AV).

   1. Nunca (N).

Muchas gracias por su colaboración y receptividad.

A continuación se especifica la escala de medición tipo Likert en tres categorías:

Siempre (S)
Algunas Veces (AV)
Nunca: (N)

ITEM	DIMENSIÓN GERENCIAL	S	AV	N
	INDICADOR: PERFIL LABORAL	**3**	**2**	**1**
1	El personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se encuentra altamente capacitado para cumplir con sus funciones.			
2	El personal que labora en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se encuentra suficientemente motivado para desempeñar sus funciones.			
	INDICADOR: PLANO DIRECTIVO			
3	El personal directivo de las Asociaciones Civiles han demostrado interés en optimizar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE).			
4	El personal directivo se apoyan en la cultura organizacional para obtener una efectiva organización			
5	El personal directivo se encuentra suficientemente actualizado en materia de organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE).			
6	Es efectivo el liderazgo de los directivos de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
7	El liderazgo de los directivos de las Asociaciones Civiles responde a las necesidades organizativas del Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
	INDICADOR: PARTICIPACIÓN	**3**	**2**	**1**
8	Las Asociaciones Civiles promueven la participación activa de todos sus miembros para mejorar la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
9	Participan todos los miembros de las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la toma de decisiones para mejorar su cultura organizacional.			

ITEM	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	S	AV	N
	INDICADOR: USO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES			
10	Las Asociaciones Civiles del PAE utilizan estrategias gerenciales para favorecer una cultura organizacional compartida.			
11	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para captar las necesidades e intereses del personal que labora en el Programa de Alimentación Escolar (PAE).			
12	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para promover los valores culturales de los trabajadores y empleados			
13	Las Asociaciones Civiles utilizan estrategias gerenciales para analizar las necesidades de su proceso de organización.			
	INDICADOR: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS	**S**	**AV**	**N**
14	El IAANEM implementa programas de trabajo para corregir las diferencias existentes entre los miembros de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE).			
15	El IAANEM implementa programas gerenciales para definir la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE).			
16	En las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) se implementan programas de desarrollo cultural fundamentados en principios y valores de la organización.			
17	En las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) se implementan planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional.			
	INDICADOR: PLANO LABORAL	**S**	**AV**	**N**
18	Es favorable el clima de trabajo en las diferentes Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
19	Se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
20	Los miembros de las Asociaciones Civiles se encuentran comprometidos con la misión y visión del Programa de Alimentación Escolar (PAE) a fin de lograr sus objetivos y metas			

ITEM	DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	S	AV	N
	INDICADOR: PLANO EMPRESARIAL	**3**	**2**	**1**
21	El personal Directivo del IAANEM conoce los valores culturales de las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
22	Se valora en el IAANEM el perfil profesional de los empleados y trabajadores adscritos al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
23	Las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) conocen los aportes teóricos que explican el proceso de cultura organizacional.			
24	Se desarrolla en las Asociaciones Civiles adscritas al Programa de Alimentación Escolar (PAE) una cultura organizacional sustentada en los valores de los empleados y los trabajadores.			
	I NDICADOR: PLANO FUNCIONAL	**S**	**AV**	**N**
25	Son suficientes los recursos financieros asignados al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
26	El IAANEM transfiere oportunamente a las Asociaciones Civiles los recursos financieros necesarios en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
27	El IAANEM aporta a las Asociaciones Civiles los recursos materiales necesarios (cocina-nevera) en el funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
	INDICADOR: PLANO SOCIO-EDUCATIVO	**S**	**AV**	**N**
28	El IAANEM realiza talleres de capacitación dirigidas a las Madres Colaboradoras del Programa de Alimentación Escolar (PAE) para que mejoren su desempeño.			
29	El IAANEM capacita a las Asociaciones civiles en el manejo técnico contable de los recursos financieros aportados al Programa de Alimentación Escolar (PAE)			
30	El IAANEM realiza campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaría y nutricional			

ANEXO B

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD SEDE MÉRIDA

FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO PARA LA APLICACIÓN A LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Autor: María Inmaculada Espinoza

Mérida, Noviembre, 2007

PRESENTACIÓN

Estimado (a) Especialista:

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, como persona con amplios conocimientos y experiencia profesional en materia gerencia de Servicios Asistenciales de salud, específicos a los Programas de Alimentación que desarrollan el Instituto Nacional de Nutrición y el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del estado Mérida (IAANEM) en el sentido de evaluar el Cuestionario Escrito que se diseñó para diagnosticar el proceso de Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles adscritas al programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo del Estado Mérida. (Municipios Rangel, Cardenal Quintero y Pueblo Llano), procedimiento enmarcado en el Trabajo Especial (Tesis) de Postgrado intitulado "Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE) correspondiente a la Especialización en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Académico Mérida.

La información que usted aportará, será de gran utilidad para determinar la Validez de Contenido y la Concordancia entre Jueces en Escala Likert, a través del Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR). De manera que agradezco su receptividad y colaboración, al evaluar de manera clara y objetiva cada uno de los ítems que conforman el instrumento, previamente operacionalizado en variables, dimensiones e indicadores, tal como se expone en el Cuadro anexo (Operacionalización de Variables) y en el cuestionario en cuestión.

Muchas gracias: Lic.- María Inmaculada Espinoza

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE)

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico dirigido al mejoramiento de la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles legalmente constituidas que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Sede Zonal Páramo del IAANEM, Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que caracteriza la Cultura Organizacional en las Asociaciones Civiles del Programa de Alimentación Escolar (PAE).
- Identificar los factores determinantes que influyen en la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE en la Sede Zonal Páramo.
- Determinar la factibilidad para la implementación de un Plan Estratégico para la optimización de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles que participan en la administración del PAE en la Sede Zonal Páramo.
- Establecer los principales aportes teóricos y metodológicos que orientan el diseño de acciones gerenciales para la consolidación de una cultura organizacional en el contexto de las Asociaciones Civiles.
- Diseñar estrategias gerenciales dirigidas a la optimización de la cultura organizacional en las Asociaciones Civiles del PAE

- Evaluar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Civiles que participan en la administración del Programa de Alimentación Escolar en la Cede Zonal Páramo.

Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEM
Planificación Estratégica	Gerencial	Perfil Laboral	1-2
		Plano Directivo	3-4-5-6-7
		Participación	8-9
	Administrativa	Uso de estrategias Gerenciales	10-11-12-13
		Implementación de Programas	14-15-16-17
Cultura Organizacional		Plano Laboral	18-19-20
	Organizacional	Plano Empresarial	21-22-23-24
		Plano Funcional	25-26-27
		Plano Socio-Educativo	28-29-30

Fuente: Espinosa (2007)

INSTRUCCIONES

Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido, claridad y precisión de cada interrogante, se le agradece cumplir con las pautas siguientes:

1. Leer detenidamente cada interrogante de cuestionario.
2. Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada interrogante marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:

   3: DEJAR ____

   2: MODIFICAR ____

   1: ELIMINAR _____

3. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, podrá utilizar el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho de la planilla.

GUIÓN DEL CUESTIONARIO

ITEMS	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Apreciación Cualitativa:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Observaciones:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Validado

Por:_____

C. I._____Profesión:_____
Lugar de Trabajo: _____
Cargo Desempeñado: _____

Firma: _____

ANEXO C

Validez de Contenido del Instrumento: Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR).

ITEMS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	Σ ri	Pri	CPRi / J
1	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2.66/3 =0,88
2	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2.66/3 = 0,88
3	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2.66/3 = 0,88
4	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
5	2	3	3	8	8/3 = 2.66	2.66 /3 = 0,88
6	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2,66 /3 = 0,88
7	2	3	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
8	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
9	3	2	2	7	7/3 = 2.33	2,33/3 = 0,77
10	3	3	3	9	9/3 = 1.0	3/3 = 1.0
11	2	3	3	8	8/3 = 2.66	2,66 /3 = 0,88
12	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 =1.0
13	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
14	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
15	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 = 1.0
16	2	2	3	9	9/3 = 3.0	3/3 = 1.0
17	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
18	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 = 1.0
19	2	3	3	8	8/3 =2.66	2,66/3 =0,88
20	3	2	2	7	7/3 =2.33	2,33/3 =0,77
21	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 =1.0
22	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
23	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
24	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 = 1.0
25	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2.66/3 = 0,88
26	3	3	2	8	8/3 = 2.66	2.66/3 = 0,88
27	3	2	3	8	8/3 = 2.66	2,66/3 = 0,88
28	2	3	3	8	8/3 = 2.66	2.66 /3 = 0,88
29	3	3	3	9	9/3 = 3.0	3/3 = 1.0
30	2	3	3	8	8/3 =2.66	2,66/3 =0,88
Total	83	79	82	246	65.69	25.91
X	2.76	2.63	2.73	8.20	2.18	0.86

CPR = 0.86

ANEXO D:

TABULADOR PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD A TRAVÉS DEL COEFICIENTE ALPHA DE CROMBACH

SUJETOS / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	2	5	4	3	4	3	3	3
2	4	3	4	4	4	3	5	5	5	1	2	3	5	4	5	3	2	1	3	3	5
3	5	3	4	4	3	2	3	5	3	5	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	1
4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	2	2	1	3	4	4	3
5	4	4	3	2	5	5	3	5	4	3	2	1	3	4	3	2	1	3	4	4	2
6	3	2	3	5	5	3	4	4	5	1	3	3	4	4	4	3	2	1	3	3	5
7	3	1	5	3	5	3	3	1	1	5	2	4	5	5	5	3	3	4	3	3	2
8	3	2	4	5	3	2	5	3	5	1	4	5	3	3	3	4	2	5	3	3	5
9	2	3	1	5	2	1	3	4	3	2	1	3	2	3	3	5	3	2	1	1	4
10	1	2	3	3	3	3	2	5	5	5	3	3	3	4	9	4	3	5	2	2	5
TOTAL	39	29	36	38	39	30	36	40	38	29	28	31	35	35	38	32	23	31	29	29	35
MED.	3.9	2.9	3.6	3.8	3.9	3.0	3.6	4.0	3.8	2.9	2.8	3.1	3.5	3.5	3.8	3.2	2.3	3.1	2.9	2.9	3.5
DESV.	1.91	1.43	1.63	1.95	1.97	1.63	1.43	2.16	2.04	1.89	2.13	1.68	1.43	2.18	2.43	1.92	1.86	1.71	1.69	1.69	2.14
VAR.	3.73	2.06	2.67	3.79	3.82	2.67	2.06	1.67	4.17	3.56	4.33	1.96	2.03	3.89	3.91	3.49	4.07	4.97	4.11	4.11	2.18

SUJETOS / ITEMS	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL
1	1	1	3	5	3	2	4	2	4	105
2	2	2	3	4	3	3	3	4	5	103
3	1	1	1	3	2	4	4	4	5	91
4	1	1	1	2	2	2	3	4	4	91
5	1	1	3	3	3	3	4	3	5	94
6	1	2	3	3	4	3	3	5	4	98
7	2	1	2	2	2	3	4	4	1	91
8	2	3	2	2	3	3	3	5	3	99
9	3	3	3	3	2	3	3	4	4	83
10	3	2	3	3	4	2	3	5	5	103
TOTAL	17	17	24	30	28	28	31	40	40	958
MED.	1.7	1.7	2.4	3.0	2.8	2.8	3.1	4.0	4.0	9.58
DESV.	2.16	2.31	2.18	2.05	1.9	2.6	1.98	2.25	2.16	56.79
VAR.	4.67	4.05	3.56	2.99	4.9	3.34	2.03	1.73	1.67	281.81

COEFICIENTE ALPHA DE COMBRACH = 0-90