

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
CASO DE ESTUDIO: CENTRO COMUNITARIO CASA DE LOS MUCHACHOS  
PARROQUIA LA VEGA, CARACAS**

presentado por  
**Torrealba Lara, Omaira Dayana**  
para optar al título de  
**Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor  
Guillén, Ana Julia**

Caracas, Enero 2011

Dedicado a mis niños y niñas de Casa de los Muchachos,  
de quienes cada día aprendo algo nuevo.

## Agradecimientos

A Dios, por darme la sabiduría, inteligencia, paciencia y fortaleza para culminar mis estudios de postgrado.

A Natán por su apoyo incondicional, darme ánimos y estar conmigo en las buenas y en las malas

A mis compañeros de aventura en San Miguel: Mayu, Checo, Ángel

A mi familia por prestarme el tiempo para hacer este trabajo

A mis profesores por enseñarme el arte de la Gerencia de Proyectos

A mi asesor, Ana Julia por su apoyo y ser un monitor ideal

A mis compañeros de clases, en especial a David, Mariana, Alexander y Durlly por ayudarme a madurar profesionalmente a lo largo del postgrado.

A todos ustedes... mil gracias.

Omaira Torrealba



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**Evaluación de la Gestión de Calidad en el ámbito de Responsabilidad Social  
Empresarial Caso de Estudio: Centro Comunitario Casa de los Muchachos  
parroquia La Vega, Caracas**

Autor: Omaira Torrealba  
Asesor: Ana Julia Guillén  
Año: 2011

**RESUMEN**

El seguimiento y control de la Calidad en los proyectos en fase de operacionalización proporcionan la mejora continua, y es pertinente considerarlo en organizaciones de carácter social para garantizar una óptima ejecución y prosecución de actividades. Ésta Evaluación de Desempeño en Calidad enmarcada en una investigación proyectiva tipificada como De Campo; se realizó al Centro Comunitario Casa de los Muchachos de la parroquia La Vega – Caracas, cuya labor de formación integral se desarrolla a través de líneas de acción; por lo que se evaluó y analizó cada una de ellas a través de instrumentos de verificación de datos en los tres procesos de calidad propuestos: Planificación, Aseguramiento y Control y así determinar tanto el grado como el impacto del desempeño de dicha institución; lo que contribuyó al análisis interno y externo para establecer los lineamientos organizacionales que servirán para plantear un diseño de informe de sostenibilidad donde se registrarán el cumplimiento de la Responsabilidad Social. Esta investigación tiene punto de partida la pregunta ¿es posible optimizar el desempeño o funcionamiento de un programa comunitario, utilizando como guía las mejores prácticas en gestión de la calidad del Project Management Institute y elaborando en función de éstas un Plan Estratégico que responda a las necesidades del entorno externo e interno de acuerdo a la Responsabilidad Social Empresarial?; lo que permitió proponer las recomendaciones pertinentes sobre el desempeño.

**Palabras Clave:** Gestión del Desempeño en Calidad, Responsabilidad Social Empresarial, Plan Estratégico.

**Línea de Trabajo:** Gerencia de Proyectos de Inversión Social.

## Lista de Acrónimos y Siglas

- AA1000:** Aseguramiento Accountability 1000
- ABNT:** Asociación Brasileña de Normas Técnicas
- ANUV:** Asociación de las Naciones Unidas en Venezuela
- BSC:** Balanced Score Card
- CANTV:** Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela
- CMI:** Cuadro de Mando Integral
- DA:** Debilidades - Amenazas
- DO:** Debilidades - Oportunidades
- EPSA:** Energía del Pacífico S.A
- FA:** Fortalezas - Amenazas
- FO:** Fortalezas - Oportunidades
- FODA:** Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas
- GRI:** Global Reporting Initiative
- ISO:** Organización Internacional para la Estandarización
- ONU:** Organización Naciones Unidas
- PMI:** Project Management Institute
- RSE:** Responsabilidad Social Empresarial
- SIS:** Instituto Sueco de Normas
- UCAB:** Universidad Católica Andrés Bello

## INDICE

Resumen	
Lista de acrónimos y siglas	
Índice de Figuras – Cuadros - Gráficos	
Introducción.....	1
Capítulo I - Propuesta de la Investigación	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos del Proyecto.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	7
Limitaciones.....	8
Alcance.....	8
Capítulo II – Marco Teórico	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Gerencia del Desempeño.....	11
Calidad.....	11
Gestión de la Calidad.....	13
Responsabilidad Social Empresarial.....	17
RSE y Desarrollo Sustentable.....	20
Beneficios de la RSE.....	22
Lecciones Aprendidas sobre RSE.....	23
Informes de Sostenibilidad.....	24
Estándares Internacionales.....	26
Global Reporting Initiative (GRI).....	26
El Modelo Accountability 1000 (AA 1000).....	26
Modelo de diez principios del Pacto Global.....	28
ISO 26000.....	30
Conceptos Básicos.....	30
Estrategia.....	31
Planificación Estratégica.....	33

Análisis Externo.....	40
Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	40
Análisis Interno.....	42
Cadena de Valor.....	42
Las siete “S” de McKinsey .....	43
Cultura organizacional .....	45
Matriz FODA.....	46
Lineamientos Estratégicos.....	48
Lineamientos Permanentes.....	49
Lineamientos Semipermanentes.....	52
Lineamientos Temporales.....	53
Cuadro de Mando Integral.....	55
Mapa Estratégico.....	57
Capítulo III – Marco Metodológico	
Nivel de la investigación.....	59
Fase 1 – Diagnóstico.....	60
Fase 2 – Desarrollo.....	61
Fase 3 – Recomendaciones.....	61
Tipo de Investigación.....	62
Operacionalización de los objetivos.....	64
Instrumentos de Evaluación.....	65
Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto.....	65
Capítulo IV – Marco Organizacional	
Reseña Histórica.....	66
Líneas de Acción.....	69
Alianzas.....	83
Capítulo V – Desarrollo	
Objetivo 1.....	87

Objetivo 2.....	92
Objetivo 3.....	115
Objetivo 4.....	118
Capítulo VI – Análisis de Resultados	
Plan Estratégico Casa de los Muchachos.....	121
Análisis de Riesgos.....	135
Capítulo VI – Evaluación del Proyecto	
Evaluación Objetivo 1.....	136
Evaluación Objetivo 2.....	136
Evaluación Objetivo 3.....	137
Evaluación Objetivo 4.....	137
Cuadro referencial .....	139
Capítulo VII – Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones .....	140
Recomendaciones.....	141
Referencias Bibliográficas.....	142
Anexos.....	148

## Índice de Figuras

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
F.1	Planificar la Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas	15
F.2	Realizar el Aseguramiento de Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas	16
F.3	Realizar el Control de Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas	16
F.4	Diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas	29
F.5	Cinco “P” para estrategia	32
F.6	Diferencias entre Planificación Proyectiva y Planificación Estratégica	33
F.7	Modelo Conceptual para crear un plan estratégico en compañías pequeñas	36
F.8	Puntos de partida para la Planeación Estratégica Formal	37
F.9	Algunas características de la Organización de Empresas Pequeñas que influirán en la planeación.	38
F.10	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	41
F.11	Cadena de valor elemental	42
F.12	Cadena de Valor	43
F.13	Las siete “S” de McKinsey.	44
F.14	Lineamientos Estratégicos	48
F.15	Fines	50
F.16	Objetivos Estratégicos	53
F.17	Cuadro de Mando Integral	56
F.18	Fases de Investigación	60
F.19	Escala valorativa del instrumento de verificación de datos	65
F.20	EDT del Proyecto de Investigación	65
F.21	Propuesta de Organigrama para Centro Comunitario Casa de los Muchachos	122
F.22	Metodología para diseño de Plan Estratégico	123

## Índice de Cuadros

Cuadro	Título	Pág.
C. 1	Antecedentes de la Investigación	10
C.2	Entorno, estrategia y cultura organizacional	45
C.3	Modelos de cultura organizacional	45
C.4	Matriz FODA	46
C.5	Matriz FODA Y Estrategias	47
C.6	Operacionalización de objetivos	64
C.7	Contexto Línea Pedagógica	73
C.8	Contexto Línea Bienestar Psicológico	76
C.9	Contexto Línea Deportes y Recreación	79
C.10	Contexto Línea Comunitaria	80
C.11	Contexto Línea Pastoral	82
C.12	Contexto Fundación Telefónica – Proyecto PRONIÑO a través de Proyección a la Comunidad – UCAB	84
C.13	Matriz FODA Centro Comunitario Casa de los Muchachos	87
C.14	Matriz de Prioridades del Centro Comunitario Casa de los Muchachos	88
C.15	Cuadro explicativo de uso de instrumento de evaluación	92
C.16	Distribución de valoración porcentual sobre la Gestión de la Calidad	93
C.17	Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Pedagógica	95
C.18	Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Pedagógica	96
C.19	Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Pedagógica	97
C.20	Resultados de aplicación de instrumento a Línea Pedagógica	98
C.21	Escala valorativa de resultado en Línea Pedagógica	98
C.22	Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Psicología	99
C.23	Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Psicología	100
C.24	Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Psicología	101
C.25	Resultados de aplicación de instrumento a Línea Psicología	102
C.26	Escala valorativa de resultado en Línea Psicología	102
C.27	Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Deportiva	103

C.28	Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Deportiva	104
C.29	Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Deportiva	105
C.30	Resultados de aplicación de instrumento a Línea Deporte y Recreación	106
C.31	Escala valorativa de resultado en Línea Deporte y Recreación	106
C.32	Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Comunitaria	107
C.33	Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Comunitaria	108
C.34	Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Comunitaria	109
C.35	Resultados de aplicación de instrumento a Línea Comunitaria	110
C.36	Escala valorativa de resultado en Línea Comunitaria	110
C.37	Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Pastoral	111
C.38	Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Pastoral	112
C.39	Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Pastoral	113
C.40	Resultados de aplicación de instrumento a Línea Pastoral	114
C.41	Escala valorativa de resultado en Línea Pastoral	114
C.42	Resultados de impacto de desempeño global en gestión de calidad del Centro Comunitario	116
C.43	Escala valorativa sobre impacto de desempeño global en Gestión de Calidad del Centro Comunitario	116
C.44	Análisis FODA y Objetivos	124
C.45	Valores Casa de los Muchachos	128
C.46	Cuadro de Mando Integral Centro Comunitario Casa de los Muchachos	130
C.47	Análisis de Riesgo del Plan Estratégico	135
C.48	Evaluación objetivo específico 1	136
C.49	Evaluación objetivo específico 2	136
C.50	Evaluación objetivo específico 3	137
C.51	Evaluación objetivo específico 4	137
C.52	Evaluación objetivo General	138
C.53	Cuadro referencial de resumen de la ejecución de los objetivos	139

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
G. 1	Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Pedagógica	95
G.2	Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Pedagógica	96
G.3	Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Pedagógica	97
G.4	Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Pedagógica	98
G.5	Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Psicología	99
G.6	Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Psicología	100
G.7	Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Psicología	101
G.8	Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Psicología	102
G.9	Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Deportes y Recreación	103
G.10	Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Deportes y Recreación	104
G.11	Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Deportes y Recreación	105
G.12	Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Deporte y Recreación	106
G.13	Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Comunitaria	107
G.14	Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Comunitaria	108
G.15	Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Comunitaria	109
G.16	Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Comunitaria	110
G.17	Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Pastoral	111
G.18	Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Pastoral	112
G.19	Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Pastoral	113
G.20	Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Pastoral	114
G.21	Gestión de Calidad por Líneas de Acción	115
G.22	Resultados de impacto de desempeño global en gestión de calidad del Centro Comunitario	116

## INTRODUCCIÓN

En cualquier empresa es necesario que todo involucrado a ella conozca la meta hasta dónde llegará, igualmente, el camino a seguir de modo que el proceso y el resultado sean más efectivos y eficientes, lo cual facilitará el análisis de las lecciones aprendidas en miras de próximos proyectos, creciendo de manera visionaria e integral.

El diseño de la planificación estratégica es vital para cada empresa, no importa si su estructura organizacional es grande, mediana o pequeña, pero esta definirá la mejor estrategia a utilizar frente al mercado laboral tan competitivo en el que nos desarrollamos. Como la define Francés (2006) “la planificación [estratégica] es un proceso donde se precisan sistemáticamente los lineamientos estratégicos de la organización y que son llevados a cabo a través de guías de acción con respectivos recursos y se documentan en los llamados planes” (p.23).

Para algunas empresas, sobre todo las de estructura organizacional pequeña, se toma poco en cuenta el diseño de una planificación estratégica, y obtienen resultados aún cuando se ha comprobado que las que la utilizan como herramienta estratégica, superan a aquellas que no les dan importancia al proceso de planeación; encadenado a ello se encuentra el manejo de la calidad, ya que su programación es considerada fundamental para alcanzar el éxito del negocio.

Ishikawa (1986) cp. López R. (2006), un investigador destacado en materia de calidad total durante el siglo XX, la definía como: Filosofía, cultura, estrategia, estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Cada empresa maneja su propio estilo de gerencia pero todos toman en cuenta la calidad, pues es la que los hace competitivos en el mercado, y los convierte a la cultura de la mejora continua. De esta realidad los Centros Comunitarios no están exentos, movidos por el altruismo y la solidaridad deben tomar en cuenta la gestión de calidad en cada uno de sus proyectos en pro de brindar un mejor servicio a sus diferentes destinatarios.

A partir de las premisas anteriores se desarrolla esta investigación, la cual busca como objetivo principal evaluar las líneas de acción en cuanto a la gestión de la calidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial de un Centro Comunitario caraqueño. En su Capítulo I detalla el planteamiento del problema, y se justifica la realización de este caso de estudio, basándose en una interrogante que busca proyectar una solución oportuna.

Para la realización del Capítulo II, como Marco Teórico, se exponen los tópicos claves que sustentan la investigación, principalmente relacionados con la Gestión de la Calidad según los lineamientos del Project Management Institute (PMI) que serán determinantes para la evaluación de desempeño. Además se destacan los temas de planificación estratégica que promoverán el diseño de lineamientos organizacionales, así como los inherentes a la responsabilidad social empresarial y el instrumento de documentación a saber el informe de sostenibilidad; basado en los estándares internacionales.

Éste Trabajo Especial de Grado, fue enfocado en el nivel de Investigación Evaluativa y tipificado como investigación de campo, considerado dentro del Marco Metodológico, Capítulo III, donde se especifican las fases desarrolladas durante el período de ejecución, así como las consideraciones profesionales tomadas del código de ética del Project Management Institute.

El Capítulo IV o Marco Organizacional, describe el Centro Comunitario objeto de estudio, considerando cada una de las líneas de trabajo a evaluar, relatando la conformación de sus actividades así como la relación con las empresas patrocinantes y aliadas.

Seguidamente, el Capítulo V muestra el desarrollo de la evaluación realizada en el marco de la gestión de calidad a cada una de las líneas de acción del Centro Comunitario, especificando cada objetivo propuesto y alcanzado con una valoración fiable de los resultados obtenidos en cuanto a las fases de planificación, aseguramiento

y control de la calidad, establecidas por el Project Management Institute y el diseño estructural de informe de sostenibilidad para la organización. Así mismo, se realiza un análisis de diferentes informes de sostenibilidad que contribuirán al diseño del mismo.

Luego, en el Capítulo VI – Análisis de Resultados se diseña un Plan Estratégico, que busca aumentar los niveles de calidad; y además mantenerlo a través de la documentación en Informes de Sostenibilidad. Dicho plan, está proyectado a 5 años, especificando los objetivos estratégicos para alcanzarlo.

En el Capítulo VII, titulado Evaluación del Proyecto determina el cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados, lo que contribuye a enriquecer la toma de decisiones para las conclusiones y recomendaciones; tratándose de una valoración al proceso de investigación y desempeño que influyeron en la ejecución del Trabajo Especial de Grado.

Posteriormente, se especifican las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo VIII, fundamentadas en la elaboración de ésta evaluación de desempeño, utilizando como guía las mejores prácticas en gestión de la calidad del Project Management Institute (PMI) buscando optimizar el funcionamiento del Centro Comunitario, para cada uno de sus stakeholders o grupos de interés.

Para finalizar, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de ésta investigación; así como anexos pertinentes como parte del Trabajo Especial de Grado.

# CAPITULO I PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

## **1.1 Planteamiento del Problema**

Los Proyectos Sociales se han caracterizado por ser una respuesta a las necesidades que abordan a la población, permitiendo transformar la realidad de tal manera que se pueda mejorar la situación contribuyendo al progreso de un entorno determinado, buscando siempre involucrar a los beneficiarios para adueñarlos del proyecto.

En Venezuela, la Responsabilidad Social; instituida a nivel universitario y empresarial, es definida por Méndez (comunicación personal, abril 14, 2010) como una corriente internacional, potenciada por el impacto de la globalización; sobre la cual no hay consenso. Los proyectos sociales salen a la palestra, estableciéndose mayoritariamente, en las barriadas populares del país más necesitadas para solventar o por lo menos aliviar los problemas que sufre una comunidad determinada; entre los cuales podemos nombrar organizaciones que ejecutan planes proyectados a la sociedad como: Universidad Católica Andrés Bello, Polar, Fundación Telefónica, McDonald's, entre otras.

Cabe destacar que existen instituciones, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, entre otros entes que se inclinan hacia el trabajo comunitario, desarrollando proyectos altamente efectivos y de impacto dentro de un sector o ciudad. Es así, como durante casi una década el Centro Comunitario *Casa de los Muchachos* perteneciente a la Asociación Civil *Huellas*, ha prestado servicios en las áreas educativa, recreativa y religiosa, en la parroquia La Vega, específicamente en los sectores San Miguel y El Petróleo; destacándose por su labor altruista, se ha convertido en referencia de buenas costumbres y factor de protección de niños, niñas y adolescentes ante la violencia dentro de este sector; una barriada popular capitalina, que presenta problemas de inseguridad, pobreza, escasez de ofertas para el apoyo escolar, precarias condiciones ambientales, educativas, habitacionales, de salud, tráfico de drogas, prostitución, elevada desestructuración familiar, entre otros. (Reporte Anual Casa de los Muchachos 2008 – 2009; p. 12)

Dicho Centro Comunitario, constituye una medida de acción socioeducativa, de formación complementaria, destinada a niños, niñas y adolescentes de esta zona popular, con el objeto de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de esta población expuesta a innumerables situaciones de riesgo, que desde 2002 comienza su labor, ininterrumpida, en la formación integral de los habitantes del barrio de manera directa e indirecta.

No obstante, a partir de un análisis de árbol de problemas (Anexo A, p.149) realizado por los integrantes de *Casa de los Muchachos* (Septiembre 2011); se identificó como problema principal el incumplimiento de la planificación anual por falta de control y seguimiento de las actividades del Centro Comunitario, lo que ha llevado, entre varias consecuencias la impresión de baja calidad en cada una de las líneas de acción que desarrolla la organización.

La planificación anual de Casa de los Muchachos carece de un plan estratégico que colabore a orientar el rol de cada uno de los integrantes del equipo, para enfrentar las problemáticas de carácter social y educacional en el que se desenvuelve el sector San Miguel, impidiendo que las respuestas que esperan los beneficiarios directos e indirectos, sean más efectivas; lo que puede acarrear que en un futuro, el programa decaiga o desaparezca o que nuevos proyectos no puedan implantarse y fracasen, ya que para la organización no existe un rumbo específico al cual llegar, sino que como se ha hecho hasta ahora, se trabaja el día a día y se desconocen los resultados que permitan facilitar una mejora continua.

El Centro Comunitario "*Casa de los Muchachos*", atiende labores no sólo educativas y pastorales, sino que además debe alinearse a misiones y visiones corporativas de otras instituciones que sirven de cierta forma como stakeholders aliados y que brindan servicios de salud, recreación, logística y recursos humanos. Por lo tanto, al responder a diferentes líneas se puede dejar a un lado los objetivos a los cuales debe atender dentro de la comunidad y que son prioridad para sus habitantes, estando propenso a perder su identidad organizacional.

Cabe destacar que entre las fases del ciclo de vida de un proyecto se encuentra el seguimiento y control; ya que garantiza la ejecución de las buenas prácticas y así obtener el éxito final del producto esperado; siempre y cuando exista una planificación previa tomando en cuenta el manejo de la calidad tanto de la forma de gerenciar los recursos durante la ejecución como el desempeño final de los productos obtenidos.

Por lo tanto, se busca responder a partir de esta investigación: ¿Es posible optimizar el desempeño o funcionamiento de un programa comunitario, utilizando como guía las mejores prácticas en gestión de la calidad del Project Management Institute (PMI) y elaborando en función de éstas un Plan Estratégico que responda a las necesidades del entorno externo e interno de acuerdo a la Responsabilidad Social Empresarial?

## **1.2 Objetivos del Proyecto**

Para llevar a cabo esta investigación, se proponen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Evaluar la gestión de la calidad de las líneas de acción referentes a la Responsabilidad Social Empresarial del Centro Comunitario Casa de los Muchachos ubicado en la parroquia La Vega – Caracas.

### **Objetivos Específicos**

- a. Establecer los lineamientos organizacionales para el diseño del plan estratégico del Centro Comunitario.
- b. Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el Project Management Institute en la Gestión de Calidad del Centro Comunitario.
- c. Analizar el impacto en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global de progreso en el Centro Comunitario.
- d. Diseñar un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

### **1.3 Justificación**

Cuando de proyectos se trata se toma en cuenta la premisa que para una culminación exitosa, debe planificarse y controlarse el tiempo - costo pero en ocasiones, se deja un segundo plano toda planificación y control de lo relacionado con la calidad; siendo una de las áreas de conocimiento fundamentales ya que pueden garantizar una óptima ejecución para la entrega del producto final.

Palacios (2007) comenta que el desempeño debe entenderse en el contexto “performance”, que implica que el proyecto es capaz de operar en base a las expectativas creadas por los distintos involucrados o stakeholders (p. 48). Con la ayuda de la Gerencia del Desempeño, podemos determinar el camino al logro eficiente, eficaz y efectivo de las líneas de acción ejecutadas por el Centro Comunitario para lograr la satisfacción de quienes se verán beneficiados a través de la Gestión de la Calidad.

El Centro Comunitario Casa de los Muchachos tiene en funcionamiento casi una década, tiempo en el cual no se ha realizado una evaluación sobre la ejecución del programa, siendo de gran importancia un seguimiento formal por ser una organización de servicio social y comunitario en formación integral y en vista de la cantidad de años que se ha mantenido el proyecto, se presenta la obligación de realizar una valoración sobre la gestión de la calidad, en función de las líneas de acción a las que se les exige poseer propiedades de satisfacción por parte de los beneficiarios directos e indirectos a la institución. Además permitiría sistematizar la información para obtener financiamiento de empresas que consideren el trabajo realizado alineado a sus estrategias, e igualmente reportar datos estandarizados a los patrocinantes actuales.

Por lo tanto, se pretende evaluar la gestión del Centro Comunitario Casa de los Muchachos según los lineamientos establecidos por el Project Management Institute (2008) para adoptar una cultura en cuanto a calidad, al identificar tanto las fortalezas como las debilidades, y tener la posibilidad de convertir las amenazas en oportunidades de mejora que permitan un perfeccionamiento continuo en las actividades organizacionales; y al mismo tiempo destacar la Responsabilidad Social.

## **1.4 Limitaciones**

La investigación se llevó a cabo en el Centro Comunitario Casa de los Muchachos ubicado en la parroquia La Vega de Caracas, perteneciente a la Asociación Civil Huellas; en donde se efectuó una evaluación en gestión de calidad de las diferentes líneas de acción que se llevan a cabo en la organización: pedagógica, psicológica, deporte y recreación, pastoral y comunitaria.

La población a la que se aplicó los instrumentos/cuestionarios con escala de estimación; destinados a la recolección de datos, así como información necesaria para el diagnóstico y evaluación en gestión de calidad, fue a los coordinadores de las líneas de acción del Centro Comunitario Casa de los Muchachos quienes se encuentran directamente involucrados con la organización.

## **1.5 Alcance**

La investigación que se llevó a cabo, comprendió la realización de:

- Levantamiento de la información que permita conocer y describir la organización actualmente, a través de un análisis de árbol de problemas.
- Elaboración de los lineamientos estratégicos de la organización.
- Aplicación de instrumentos de evaluación, específicamente, cuestionarios con escala de estimación referente a la Gestión de Calidad; en las fases de planificación, aseguramiento y control de la calidad establecidas por el Project Management Institute.
- Análisis de los resultados obtenidos sobre la Gestión de la Calidad en el Centro Comunitario Casa de los Muchachos.
- Propuesta de Informe de Sostenibilidad.

Con lo que respecta al alcance de este Trabajo Especial de Grado, quedó limitado hasta la presentación del análisis de resultados de la evaluación, no formando parte el seguimiento y control de los cambios y recomendaciones brindadas, puesto que su duración podría extenderse más del tiempo planificado para la elaboración de esta investigación. No obstante, puede servir de insumo para próximas tesis en las áreas de evaluación de calidad o de programas sociales.

Los resultados esperados pueden puntualizarse como entregables de la siguiente manera:

- Propuesta de Lineamientos Organizacionales.
- Resultados sobre la evaluación de cada línea de acción del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, en cuanto a calidad.
- Recomendaciones sobre análisis de resultados de la evaluación
- Diseño de Informe de sostenibilidad.

Por lo que, se documenta información sustentable para conseguir financistas o patrocinadores involucrándolos en materia de Responsabilidad Social Empresarial, reportando a través de los informes de sostenibilidad con una base sólida de lineamientos organizacionales.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Cuadro 1 – Antecedentes de la Investigación

AUTOR	AÑO	TÍTULO	OBJETIVO	OBSERVACIONES
Guzmán Rojas, Rosa	2009	Evaluación de la Gestión de Calidad del Proyecto Registros y Notarías de CANTV	Evaluar la Gestión de Calidad de los servicios prestados por CANTV para la interconexión de Registros y Notarías a nivel Nacional	Se trata de un estudio evaluativo de la situación de la empresa, con miras en llevar un seguimiento de las eventualidades presentadas en cuanto al proyecto adjudicado a ésta empresa y así mantener una documentación sobre lecciones aprendidas
Molina Ramírez, Idelfonso	2009	Evaluación de la Gerencia del Desempeño del Proyecto “Instalación de fibra óptica en sistemas ferroviarios”	Evaluar la Gerencia del Desempeño del proyecto “Instalación de fibra óptica en el sistema ferroviario Yaritagua – Acarigua”, basado en los lineamientos de la metodología del Project Management Institute	Esta investigación evaluativa busca implementar una metodología de impacto, ya que los riesgos y la calidad de este tipo de proyectos es desconocido por la empresa; logrando describir y dar a conocer experiencias de organizaciones internacionales contribuyendo a un mejor conocimiento sobre proyectos de fibra óptica en sistemas ferroviarios.
Guerrero Navas, Alexander	2010	Diseño de un plan de Gestión de Recursos Humanos. Caso de Estudio: Proyecto Social PRONIÑO	Diseñar un plan de Gestión de Recursos Humanos para el Proyecto Social PRONIÑO	Investigación desarrollada para uno de los stakeholders del Centro Comunitario en estudio, en el cual se propone el diseño de un plan de Recursos Humanos factible para un proyecto social; que contribuya a optimizar la gerencial del proyecto.

## **2.2 Gerencia del Desempeño**

Palacios (2007), “el desempeño debe entenderse en el contexto “performance”, que implica que el proyecto es capaz de operar en base a las expectativas creadas por los distintos involucrados o stakeholders.” (p. 48). Para López C. (2010) Puede conceptualizarse la Gerencia de Desempeño de un Proyecto como “el logro eficaz, eficiente y efectivo de los objetivos del proyecto, expresados en el Enunciado del Alcance del mismo, satisfaciendo todas las necesidades, expectativas y requisitos de todos los stakeholders”. (p. 7)

Cuando se trata de la Gerencia del Desempeño como una de las áreas de la Gerencia de Proyectos se está tomando en cuenta todo lo relacionado con procesos de calidad, riesgo y que debe partir de lo ya planificado en el Alcance basándose en la mejora continua que será guiada por el usuario del proyecto.

### **2.2.1 Calidad**

No existe una definición precisa y única de calidad, casi cada persona tiene una concepción diferente de ella. La COVENIN-ISO 9000 (2005) cp. López C. (2010) la define como el grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2). Por otro lado, López C. (2010) puntualiza

La Calidad es mental, es actitudinal de la gente y el gerente debe dársela a su personal para atender y cubrir las necesidades del cliente. La gerencia debe encargarse de diseñar políticas que se impartan en las organizaciones en cascada, bajo el patrón fijo de “calidad a sí misma” (p. 9)

Actualmente la gerencia de proyectos se nutre de otras metodologías para solventar y prevenir situaciones a través de tendencias como Calidad Total, Benchmarking, Outsourcing, Reingeniería de Procesos, entre otras y esto la mantiene alineadas a los diferentes procesos gerenciales de la organización.

Ishikawa, (1986) cp. López R. (2006), un investigador del siglo XX experto en materia de calidad total, la definía como: Filosofía, cultura, estrategia, estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (s/f) cp. MAPCAL, S.A (1996) propone unos principios básicos para implementar un sistema de calidad total, entre los cuales destaca:

- Todo el sistema debe comenzar con los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y clientes ellos son, en realidad, quienes saben lo que desean recibir.
- Todos los departamentos tienen la responsabilidad de garantizar que se cumplan los requisitos de calidad demandados, por los consumidores y clientes.
- El sistema debe prever mecanismos muy fluidos de interrelación entre las diferentes áreas formales de la empresa, ya que usualmente, los problemas de calidad que surgen cuando el sistema se ha puesto en operación se deben a deficiencias que se producen en la integración de los elementos en un todo funcional.
- El sistema debe permitir que se pueda evaluar la eficacia de la contribución de cada área, las relaciones que se establecen entre las áreas y los enlaces importantes de comunicación entre ellas.

Deming (1986) cp. Palacios (2007) define la Calidad Total como:

... una filosofía de trabajo que toma fuerza a mediados de la década de los 80, como una respuesta al problema de la desconexión existente entre las organizaciones productivas y sus clientes, esta filosofía implica construir un compromiso hacia la calidad, logrando entre las personas un espíritu de equipo y haciendo énfasis sobre los procesos. Esta cultura organizacional se fundamenta en el MEJORAMIENTO CONTINUO en todas las actividades. (p. 403)

López C. (2010) indica que éste modelo está basado en ocho principios de la Gestión de la Calidad:

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque a Procesos
- Enfoque del Sistema hacia la Gestión
- Mejoramiento Continuo
- Toma de decisiones basadas en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores.

### **2.2.2 Gestión de la Calidad**

El PMI en el PMBOK (2008), al referirse a la GESTIÓN DE LA CALIDAD del Proyecto, explica lo siguiente:

La Gestión de Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto. (p. 189)

COVENIN-ISO 10006 (2003) cp. López C. (2010) explica que

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar los procesos del proyecto dentro de un sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad del proyecto debería estar alineado, tanto como sea posible, con el sistema de gestión de la calidad de la organización originaria.

Se deberían definir y controlar los documentos necesarios y producidos por la organización encargada del proyecto para asegurarse de la eficaz planificación, implementación y control del proyecto. (p.13)

El Project Management Institute, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 2008) refiere que la Gestión de Calidad está constituida por tres procesos: 1) Planificar la Calidad, 2) Realizar Aseguramiento de Calidad, y 3) Realizar Control de Calidad; los cuales se interrelacionan entre ellos mismo y a la vez con otros procesos de las diferentes áreas de conocimiento.

La Gestión de la Calidad enmarcada en proyectos pretende ser compatible con la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization. ISO); igualmente con enfoques de propiedad exclusiva y no exclusiva como Gestión de la Calidad Total, Análisis de Modo de Fallos y Efectos, Coste de Calidad, Mejora Continua. Este proceso de calidad debe abarcar la gestión del proyecto como el producto obtenido.

### **Planificar la Calidad**

El Project Management Institute, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 2008) define y explica el proceso de Planificar la Calidad como:

Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos. La planificación de la calidad debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Por ejemplo, los cambios propuestos en el producto para cumplir con las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el costo o en el cronograma, así como un análisis detallado de los riesgos de impacto en los planes. (p. 192)



Figura 1 – Planificar la Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas  
Fuente: PMI (2008)

## Realizar el Aseguramiento de Calidad

En cuanto al segundo proceso de la Gestión de Calidad, el Project Management Institute, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 2008) resalta lo siguiente:

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas. Realizar el Aseguramiento de Calidad es un proceso de ejecución que utiliza datos creados durante el proceso Realizar el Control de Calidad. A menudo, las actividades de aseguramiento de calidad son supervisadas por un departamento de aseguramiento de calidad o una organización similar. Independientemente de la denominación de la unidad, el soporte de aseguramiento de calidad puede proporcionarse al equipo del proyecto, a la dirección de la organización ejecutante, al cliente o patrocinador, así como a los demás interesados que no participan activamente en el trabajo del proyecto. Realizar el Aseguramiento de Calidad cubre también la mejora continua del proceso, que es un medio iterativo de mejorar la calidad de todos los procesos. La mejora continua del proceso reduce las actividades inútiles y elimina aquellas que no agregan valor al proyecto. Esto permite que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad. (p. 201, 2002)



Figura 2 – Realizar el Aseguramiento de Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas  
Fuente: PMI (2008)

### Realizar el Control de Calidad

Para el tercer proceso de la Gestión de Calidad, el Project Management Institute, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 2008) indica:

Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto. Los estándares de calidad incluyen las metas de los procesos y del producto del proyecto. Los resultados del proyecto incluyen los entregables y los resultados de la dirección de proyectos, tales como el desempeño de costos y del cronograma. A menudo, el control de calidad es realizado por un departamento de control de calidad o una unidad de la organización con una denominación similar. Las actividades de control de calidad permiten identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto, y recomiendan y/o implementan acciones para eliminarlas. (p. 206)



Figura 3 – Realizar el Control de Calidad: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas  
Fuente: PMI (2008)

### **2.3 Responsabilidad Social Empresarial**

El Libro Verde de la Unión Europea (2001) define la Responsabilidad Social Empresarial como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (p.7)

La Asociación de las Naciones Unidas en la República Bolivariana de Venezuela (ANUV 2006), presenta el artículo El Pacto en Venezuela – Responsabilidad Social Empresarial; las siguientes definiciones

**Responsabilidad social empresarial:** *Forma de administrar y tomar decisiones que alcanza o supera las expectativas éticas, legales, comerciales y sociales que la sociedad tiene de las empresas.*

**Responsabilidad social empresarial con sentido estratégico:** *La llave del éxito está en compartir las expectativas y prioridades de los diversos públicos: accionistas, altos directivos, funcionarios directos e indirectos, proveedores, socios, consumidores, comunidad, autoridades, prensa y en comunicar la inversión y los resultados amplia y eficientemente.*

**Oportunidad de la RSE:** *La necesidad de las empresas de ser percibidas como socialmente responsables es una gran oportunidad para que las organizaciones concreten asociaciones y alianzas que beneficien a toda la comunidad y para que estas colaboren en pro de su sustentabilidad a largo plazo.*

Méndez (2010) sostiene que la Responsabilidad Social Empresarial “es un tema complejo sobre el cual no hay consenso y se habla sobre éste tópico desde el siglo XX pero debido a la globalización se ha hecho más complejo”.

Continúa definiendo la Responsabilidad Social como una “corriente internacional potenciada por el impacto de la globalización sobre la cual no existe consenso”.

Hay que tomar en cuenta que no es una moda gerencial, se han generado discusiones en torno a si debe ser una acción voluntaria vs acción obligatoria. En Venezuela la discusión sigue atrasada si es comparada con otros países, pues en el país se discute el destino del sistema capitalista más que la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas privadas.

Otro experto en el tema, el Guédez (2010) expone en entrevista de Abril *por Sonia Flores para Webpicking.com*, su perspectiva sobre lo que significa la responsabilidad social de forma práctica para una empresa:

*La responsabilidad social escapa de definiciones, no admite solo una forma de operacionalización, la RSE no es una condición que se adquiere, es una constante, un desafío permanente de mis acciones con los grupos de interés, entendiéndose por grupos de interés: comunidad, organizaciones no Gubernamentales (ONGs, Universidades), Empresas del Sector Privado e Instituciones del Estado.*

Igualmente presenta en dicha entrevista las cinco principales áreas cuyo desarrollo se promueven en torno a la responsabilidad social corporativa:

- **Ética Empresarial:** incorporación de la responsabilidad social en la declaración de principios, misión y prácticas cotidianas de la empresa.
- **Calidad de Vida Laboral:** mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en la empresa o corporación.
- **Medioambiente:** desarrollo económico de la empresa compatible con el respeto y cuidado por el medioambiente.
- **Compromiso con la Comunidad:** apoyo al desarrollo económico y social de la comunidad en la que la empresa está inserta.
- **Comercialización y Marketing Responsable:** ética publicitaria, marketing solidario y comercialización responsable.

Después de repasar diversos conceptos que se tienen sobre el tema, es importante resaltar lo que NO es la Responsabilidad Social Empresarial ya que dicho término parece estancado en la sociedad como “hacer contribuciones a comunidades necesitadas” sino que va más allá del altruismo; *no se trata de filantropía pura (donaciones caritativas), ni filantropía interesada (donaciones con fines de promoción publicitaria)*. Lo afirma Méndez (2010) “*serás una empresa socialmente responsable si vas más allá de tus obligaciones*” y explica:

... es cuestionable llamar responsabilidad social a la dedicación y razón fundamental de las empresas. Una cosa es la responsabilidad económica, cuya producción de bienes y servicios genera un impacto social en la población, y otra cosa muy distinta es responsabilidad social. Si fueran lo mismo, todas aquellas actividades productivas necesarias como suministro de alimentos, medicamentos, telecomunicaciones o bancarización, serían en sí mismas responsabilidad social. Si el producto de la empresa es de interés público o vital, ello no convierte a una empresa en socialmente responsable. Las mujeres, por ejemplo, agradecemos la producción de pañales y toallas sanitarias, ello ha repercutido de manera positiva y relevante en nuestras vidas, pero no por ello es responsabilidad social de las empresas que las fabrican.

Seguidamente, presenta concretamente dos áreas en las que puede confundirse lo que es la Responsabilidad Social Empresarial:

**Mercadeo con los pobres tampoco es Responsabilidad Social:** Un comportamiento "socialmente responsable" no viene dado por vender y captar una porción de los pocos ingresos que los pobres tienen, sino por acciones concebidas para cambiar esa situación de escasos ingresos, como por ejemplo, iniciativas para convertirlos en empleables o en proveedores.

**RSE y Filantropía:** la inquietud de trascender la filantropía tradicional es correcta, pero se está refiriendo fundamentalmente a no asociarla de manera exclusiva con acciones solidarias hacia el grupo "comunidad". Se refiere a

ampliar los grupos de interés, no a descartar las acciones de solidaridad. En todo caso, es más preciso decir que la RSE no es sólo filantropía o que la RSE va más allá de la filantropía

### **2.3.1 Responsabilidad Social con los Stakeholders y Desarrollo Sostenible**

A pesar que una parte de la población opina que la RSE sólo se relaciona con contribuciones sociales, existen aquellos que lo ven desde el enfoque de los stakeholders, ya que sus grupos de interés son los que activan las expectativas en y para la empresa.

Dentro de su informe de sostenibilidad, la empresa Energía del Pacífico S.A en Colombia (EPSA 2009), realiza una breve explicación sobre sus acciones de respuesta, en cuanto a Responsabilidad Social, para con los stakeholders de su organización:

***Responsabilidad Social con Accionistas:*** La empresa reconoce el derecho de los accionistas a obtener retorno sobre su inversión y garantiza el ejercicio cabal de sus derechos.

***Responsabilidad Social con Clientes:*** La Empresa presta un servicio de calidad de forma continua, oportuna, equitativa a través de una amable y respetuosa atención al cliente.

***Responsabilidad Social con Proveedores y Contratistas:*** La Empresa estimula el desarrollo de los asociados comerciales en un ambiente de respeto, equidad y transparencia.

***Responsabilidad Social con Comunidad:*** La Empresa reconoce, respeta y valora las particularidades de las comunidades con las que se relaciona y por lo tanto contribuye permanentemente con su desarrollo sostenible.

***Responsabilidad Social con Colaboradores:*** La Empresa valora a sus empleados, reconoce sus derechos y está comprometida con su desarrollo integral generándoles bienestar y confianza.

Mientras que otras empresas, llevan la Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de Desarrollo Sustentable, con la interrelación entre factores sociales, económicos y ambientales para mejorar la calidad de vida humana y además prevé que esto debe ser realidad tanto en el presente como en el futuro.

Éste término de Desarrollo Sustentable, data de 1987 por la Comisión del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en el documento “Nuestro Futuro Común”. La nación, en su Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) se compromete a propiciar un desarrollo sustentable:

**Artículo 128. ° De los Derechos Ambientales**

El Estado desarrollará una política de ordenación del territorio atendiendo a las realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales, económicas, políticas, de acuerdo con las premisas del desarrollo sustentable, que incluya la información, consulta y participación ciudadana. Una ley orgánica desarrollará los principios y criterios para este ordenamiento.

**Artículo 310. ° Del Sistema Socioeconómico**

El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional.

**Artículo 326. ° De los Principios de Seguridad de la Nación**

La seguridad de la Nación se fundamenta en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil, para dar cumplimiento a los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental y afirmación de los derechos humanos, así como en la satisfacción progresiva de las necesidades individuales y colectivas de los venezolanos y venezolanas, sobre las bases de un desarrollo sustentable y productivo de plena cobertura para la comunidad nacional. El principio de la corresponsabilidad se ejerce sobre los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar.

En la Ley Orgánica del Ambiente (2006) se define el desarrollo sustentable como:

“proceso de cambio continuo y equitativo para lograr el máximo bienestar social, mediante el cual se procura el desarrollo integral, con fundamento en medidas apropiadas para la conservación de los recursos naturales y el equilibrio ecológico, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las generaciones futuras”.

Esta visión se compromete en el desarrollo integral y forma parte de la calidad de vida de las personas; ya que mantiene una disposición ambiental sana, igualdad social y contribuir en el progreso económico de la nación en que se aplica.

### **2.3.2 Beneficios de la Responsabilidad Social**

Las empresas comprometidas con la responsabilidad social experimentan importantes beneficios tanto cuantitativos como cualitativos, por lo que la Asociación de las Naciones Unidas en Venezuela destaca tres de ellos.

- a. Performance Financiero:** Las corporaciones que honran su código de ética con enfoque hacia la comunidad resultan superiores ante aquellas que no lo han considerado.
  
- b. Reducción de Costos Operativos:** Diversas iniciativas de RSE, logran reducir costos significativamente, reduciendo gastos e improductividad.
  
- c. Imagen de Marca y corporativa:** Frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE.

### **2.3.3 Lecciones aprendidas sobre Responsabilidad Social Empresarial**

Por otro lado, Guédez (2010) en *Ética, Gobernanza Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial* (comunicación personal, abril 21) recoge algunas lecciones aprendidas, entre las cuales se seleccionaron las siguientes:

- Más importante que lo que una empresa hace en responsabilidad social, es por qué lo hace y para lo que hace.
- Más que un programa o un proyecto la RSE es un modelo de gestión.
- La RSE es la operacionalización de la ética por parte de las organizaciones.
- La RSE debe armonizar los intereses de la empresa, las prioridades de los gobiernos (nacional, regional y local) y las capacidades de las ODS en favor de las necesidades de la sociedad
- La RSE hace que las empresas amplíen su misión, eleven su visión y enraícen sus valores.
- Más allá de los estándares, de los indicadores y de las certificaciones, la RSE amerita un análisis de brechas más abarcadoras.

Y concluye:

- Pensar en RSE es pensar en qué modelo de empresa deseamos y qué sociedad pudiese apoyarla,
- Pensar en RSE es pensar en qué modelo de sociedad deseamos y qué empresa pudiese apoyarla,
- Cambiar y salvar la empresa y la sociedad.

### **2.3.4 Informes de Sostenibilidad**

Cuando de Responsabilidad Social Empresarial se trata, la norma nos indica que no basta con hacerla sino que se debe documentar, evaluar y reportar de manera estandarizada y sostenible en el tiempo, para ello se realiza el instrumento informe de sostenibilidad.

Empresas colombianas utilizan este tipo de instrumento para constar sus labores anuales en las diferentes áreas que dispone a la sociedad; tal es el caso de la Empresa Energía del Pacífico S.A en Colombia (EPSA 2010), quienes definen los informes de sostenibilidad de la siguiente manera: Es el mecanismo a través del cual la Empresa informa sus actuaciones en el campo de la responsabilidad social reiterando su compromiso con el entorno.

Así mismo Bavaria S.A (2009), el más importante conglomerado industrial de bebidas en Colombia, sostiene que los informes de sostenibilidad responden a los asuntos relevantes presentando la forma como la compañía entiende y gestiona su responsabilidad frente a las dimensiones de desarrollo sostenible: social, medioambiental y económica.

Este tipo de documento comunica el desempeño financiero, ambiental y social de una empresa a sus diferentes stakeholders; y al hacerlo genera un valor económico para la organización. Por esto, la organización Colombia Incluyente (2009), publica en su portal su perspectiva conceptual sobre los informes de sostenibilidad en tres puntos:

- *Un instrumento estratégico en tanto mide y analiza el desempeño propio, analiza que el comportamiento y la agenda de RSE están en concordancia con las expectativas razonables de los grupos de interés. Así mismo, facilita la transparencia, credibilidad y consistencia entre la actividad y la imagen pública de la empresa.*

- *Es un documento comparable con otras organizaciones en tanto existen estándares y metodologías internacionales.*
- *Es una vía de comunicación permanente pues es una forma efectiva de establecer vínculos sólidos con los grupos de interés.*

Actualmente, la realización de los informes de sostenibilidad de las organizaciones mantiene una tendencia creciente ya que genera numerables beneficios a la empresa; y éste se ha erradicado en diferentes ramas del sector productivo de la sociedad que reportan su desempeño en temas ambientales y sociales, demostrando así una actitud ética y transparente en sus estrategias gerenciales; lo que se transforma en competitividad en el mercado global.

En cuanto a los contenidos que deben llevar este tipo de informes, se puede decir que varían según los indicadores de desempeño de cada empresa; no obstante la organización Colombia incluyente sugiere los siguientes contenidos generales para el informe consignados en la "Guía de Reportes de Sustentabilidad" de la asociación Acción RSE:

- Visión y Estrategia empresarial
- Perfil del Reporte (cómo está estructurado y el alcance del mismo)
- Perfil de la Organización
- Sistemas de Administración (estructura organizacional y vínculos con los grupos de interés)
- Indicadores de Desempeño (indicadores cualitativos y cuantitativos sobre la actividad financiera, ambiental y social de la empresa)

Y agrega...

El informe o reporte de sostenibilidad generalmente utiliza el componente de Responsabilidad Social Empresarial como línea de base y como un eje transversal que toca todas las practicas, objetivos, indicadores de gestión y grupos de interés de la organización.

## 2.4 Estándares Internacionales

Para la realización de los informes de sostenibilidad, existen diversos estándares que las empresas suelen utilizar para mantener una uniformidad ante otras corporaciones. Los estándares que se destacan entre las compañías son los siguientes:

- **Global Reporting Initiative (GRI):** Es una institución independiente encargada de desarrollar y propagar las pautas para realizar informes de sostenibilidad. El BSD, consultoría internacional especializada en desarrollo sostenible y responsabilidad social empresarial asegura en su portal que:

Las Directrices GRI (Global Reporting Initiative) son el marco más utilizado y aceptado para la rendición de cuentas y la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Tienen como fin aumentar la calidad de los informes de sostenibilidad hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor y credibilidad.

Entre los beneficios que presenta el uso de la presentación de informes GRI está el demostrar el compromiso de la organización y comparar el desempeño a través del tiempo; en el portal Web del Global Reporting Initiative (2007) especifica:

Informes de sostenibilidad basado en el marco del GRI se puede utilizar para el desempeño organizacional referencial con respecto a las leyes, normas, códigos, normas de funcionamiento y las iniciativas voluntarias, demuestran el compromiso de la organización para el desarrollo sostenible, y comparar el desempeño empresarial a través del tiempo. GRI promueve y desarrolla este enfoque estandarizado para la presentación de informes que estimulen la demanda de información de sostenibilidad que beneficiará tanto a las organizaciones anunciantes como a los que utilizan el reporte.

- **El Modelo Accountability 1000 (AA 1000):** Accountability (2003) es un instituto profesional, líder en el mercado internacional cuya misión es promocionar la responsabilidad a favor del desarrollo sostenible; proveyendo, entre otras áreas, instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad social empresarial. Acerca de la norma AA 1000 detalla lo siguiente:

La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.

Entre las características claves de la norma de aseguramiento AA1000 Accountability puntualiza las siguientes:

- Cubre todos los aspectos del resultado organizacional como «resultados disponibles».
- Se centra en la relevancia del tema en relación con las partes interesadas, así como en la precisión.
- Examina de manera exhaustiva cómo la organización comprende sus propios resultados e impacto, y los puntos de vista de las partes interesadas.
- Evalúa cómo la organización informante responde a las demandas de las partes interesadas y, al hacerlo, interpreta la preparación del informe como parte de un continuo compromiso con ellas.
- Tiene un enfoque previsor al indicar la habilidad de una organización para ejecutar las políticas y metas establecidas, así como para cumplir futuras normas y expectativas.
- Establece la base de las declaraciones de aseguramiento público que sustentan la credibilidad de los informes públicos de sostenibilidad.
- Apoya e integra enfoques de aseguramiento mediante múltiples proveedores, perspectivas y estándares, incluida la compatibilidad específica que mantiene con los Sustainability Reporting Guidelines de la Global Reporting Initiative (GRI).

- Se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y puede ser usado por expertos en aseguramiento provenientes de diversas áreas geográficas y de otras culturas y sociedades.
- Requiere la asesoría de los expertos en aseguramiento para cubrir sus competencias y relaciones con la organización informante.

La norma AA 1000 apoya aquellos informes ya sean de dominio público o no, que sigan pautas determinadas y/o adaptadas por la organización que informa su progreso. De igual forma, cabe destacar que ha sido diseñada para promover Sustainability Reporting Guidelines de la Global Reporting Initiative, así como otros estándares relacionados; además de complementar el trabajo de quienes elaboran los informes de sostenibilidad e incentivar el uso de lineamientos de aseguramiento.

- **Modelo de diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas:**

Se refiere a 10 principios aceptados universalmente, en cuanto a derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción. Las Naciones Unidas define este modelo como una iniciativa de política estratégica para las empresas que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Los diez principios a los que se refiere este modelo del Pacto Mundial, los cuales las empresas deberán adoptar, apoyar y promulgar como conjunto de valores, divididos en las siguientes áreas

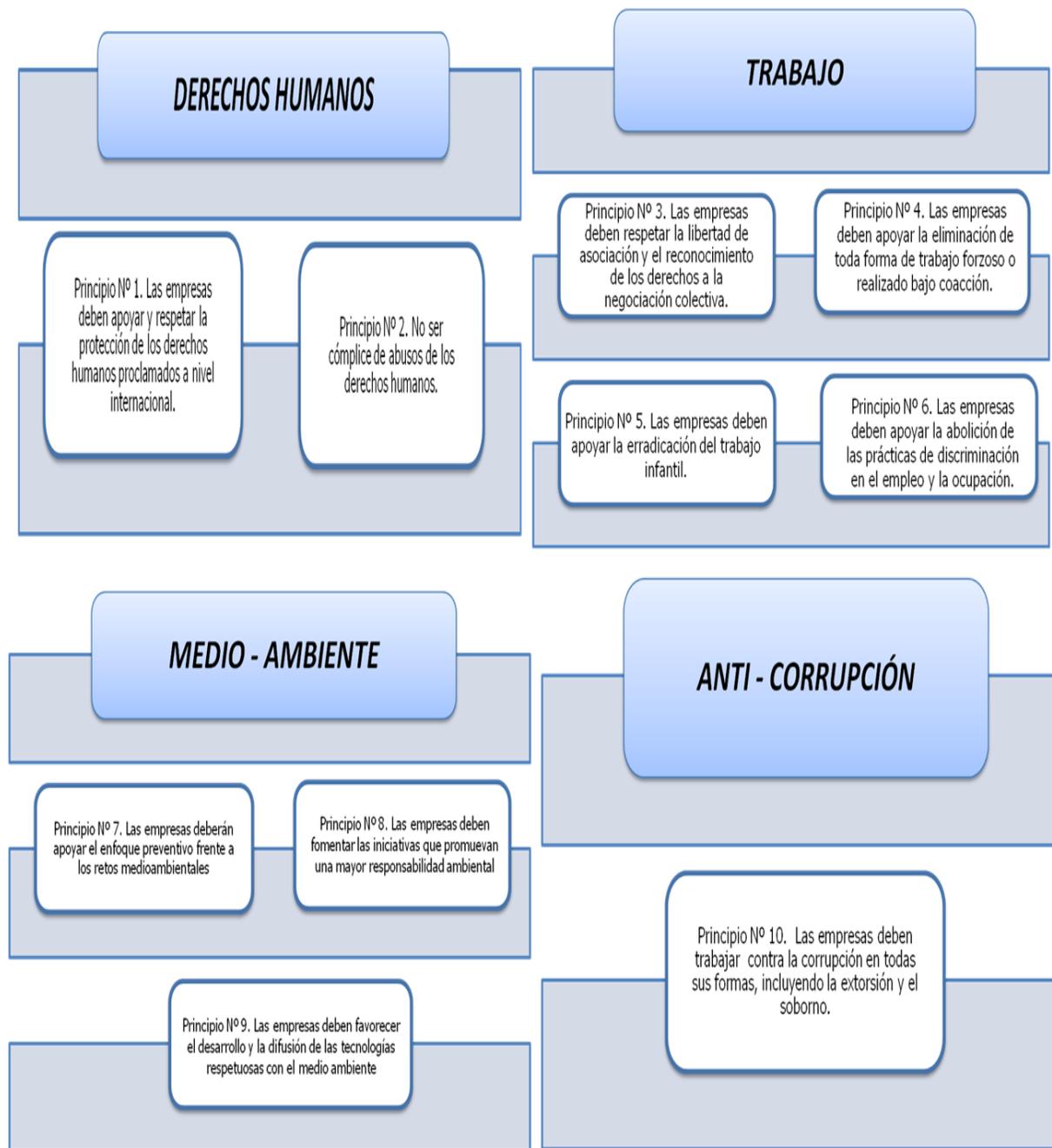


Figura 4 – Diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas  
Fuente: adaptado de ONU (1999)

- **ISO 26000:** Se trata de la Organización Internacional para la Estandarización, quienes ponen en marcha la elaboración de normas internacionales que sirvan de guía relacionada con la responsabilidad social. Se espera que su uso sea de forma voluntaria, y para ésta no se necesitarán requisitos, ni certificación.

Hasta ahora, se han pronunciado diversas opiniones sobre el enfoque que deberá tomar, desde una reglamentación estricta o de libertad absoluta, por lo que la ISO ha señalado encontrar un punto de equilibrio que promuevan el respeto sobre los documentos de referencia, dirigido a fomentar el compromiso voluntario de la responsabilidad social y conducir a orientaciones comunes sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

Estamos buscando una vía intermedia de oro que promueve el respeto y la responsabilidad sobre la base de documentos de referencia conocidos sin ahogar la creatividad y el desarrollo. Nuestro trabajo irá encaminado a fomentar el compromiso voluntario con la responsabilidad social y dará lugar a la orientación común sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) ha elegido al Instituto Sueco de Normas (SIS) y a la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) para llevar la dirección en conjunto como Grupo de Trabajo de ISO, sobre la Responsabilidad Social. Ellos tendrán la tarea de redactar una norma internacional para la RSE, que se espera sea publicada en el año 2010 bajo el nombre de ISO 26000 y así obtener, entre varios beneficios, el de contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los stakeholders y facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RSE en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.

## **2.5 Conceptos Básicos**

Para realizar esta investigación se tomarán en cuenta ciertos conceptos claves y que contribuirán al fundamento teórico de los resultados a los que se pretende llegar.

### **2.5.1 Estrategia**

Existen diversas perspectivas sobre la definición de estrategia; siendo uno de los temas más debatidos en el mundo empresarial; no obstante, tomaremos en cuenta la definición:

La estrategia de una organización es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos organizados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio económico en donde se desenvuelve.  
(Mintzberg, 1991; cp. Villalba 2006; p.13)

Continúa exponiendo Villalba (2006) "... esto significa que todas las organizaciones tienen una estrategia, aunque no dispongan de planes estratégicos o enunciados formales de la misma" (p.13)

Las estrategias son clasificadas por Villalba (2006; p.14) en cuatro categorías:

- **Disuasión:** Para evitar o disminuir conflictos con los competidores.
- **Ofensivas:** Destinadas a eliminar o debilitar la competencia.
- **Defensiva:** Son las que responden a los ataques de los competidores.
- **Cooperación o Alianza:** Orientadas para competir con mayor efectividad en conjunto con otra empresa.

Por otro lado, Francés (2006; p.23) las define como amplias y restringidas. La estrategia amplia se refiere a la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan al desarrollo de una organización; y la estrategia restringida definida como un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Asimismo, Francés (2006) hace referencia en su libro Estrategia y planes para la empresa, sobre las primeras definiciones de estrategia dentro del ámbito empresarial, ya que el término era usado en el marco militar, y puede definirse como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines” (Chandler; 1962 cp. Francés; 2006 p.23). Otro pionero en la definición, dentro del marco gerencial, (Andrews; 1965 cp. Francés 2006 p. 23) quien también incluye la definición de objetivo en la estrategia. Igualmente, Francés (2006) nos presenta un recuadro sobre las cinco “P” para estrategia de Mintzberg y Quinn (1988) presentando cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P.



Figura 5 – Cinco “P” para estrategia  
Fuente: Mintzberg y Quinn adaptado por Francés (2006)

## 2.5.2 Planificación Estratégica

Según Francés A. (2006) “la planificación es un proceso donde se precisan sistemáticamente los lineamientos estratégicos de la organización y que son llevados a cabo a través de guías de acción con respectivos recursos y se documentan en los llamados planes” (p. 23)

Francés (2006) sostiene que existen dos tipos de planificación para la empresa, una llamada Planificación Proyectiva la cual no toma en cuenta la presencia de obstáculos o situaciones inesperadas, parte de una situación inicial hasta llegar a su objetivo a través de diferentes acciones. Mientras que la Planificación Estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y trata de anticipar lo que los involucrados puedan hacer.

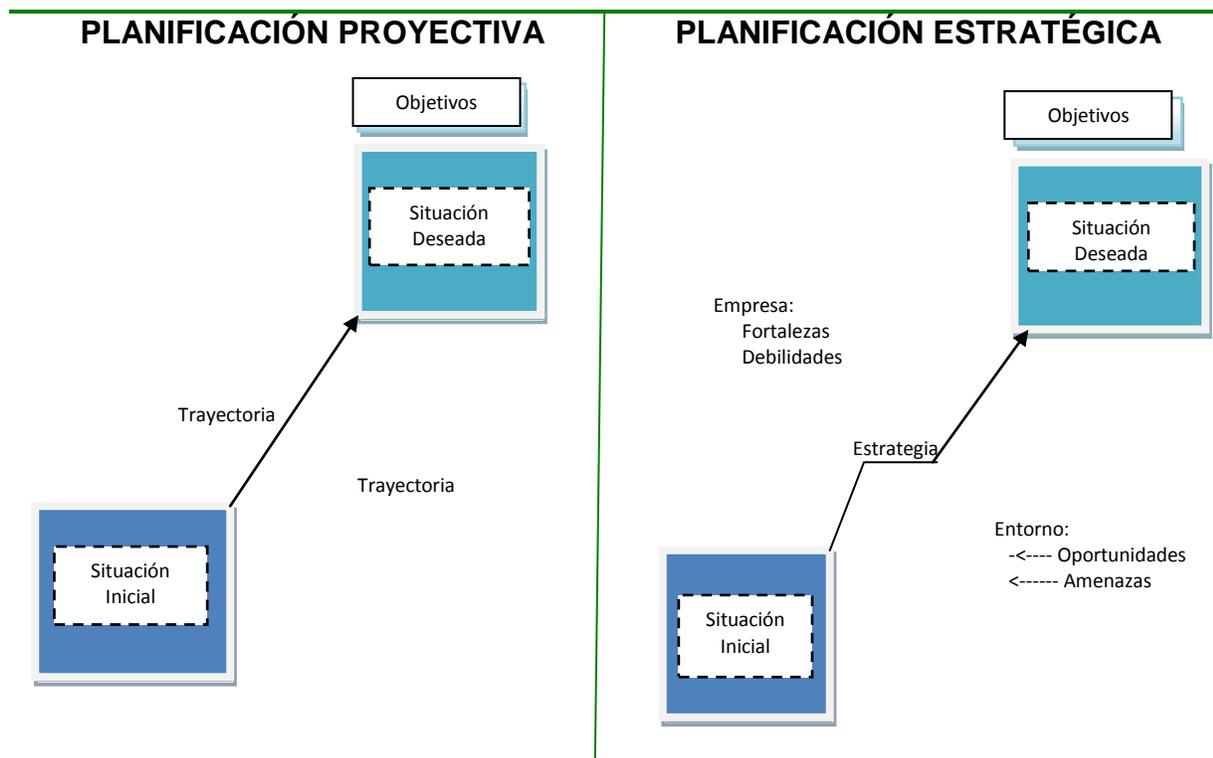


Figura 6 – Diferencias entre Planificación Proyectiva y Planificación Estratégica  
Fuente: Francés (2006)

Hay que tomar en cuenta, que no existe un sistema de planificación estándar para todas las organizaciones, más bien cada empresa deberá diseñar su propio sistema que se adapten a las características de su propio entorno; aunque en algunos casos se coincide en particularidades.

Para Steiner (2004; p.20) considera cuatro puntos diferentes para definir la planeación estratégica formal, los cuáles considera que cada uno es importante para entenderla:

- **El Porvenir de las decisiones actuales.** La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Igualmente observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- **Proceso.** Es un proceso continuo que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- **Filosofía.** La considera como una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- **Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

A partir de dichas características, consideradas fundamentales, Steiner (2004) llega a la siguiente definición:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (p. 23)

Así mismo plantea lo que no es la planeación estratégica:

- No se trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en un futuro lejano.
- No consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados.
- No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales; es un enfoque de sistemas para guiar a una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

El diseño conceptual para empresas, es de suma importancia tomarlo en cuenta; ya que permite visualizar un modelo y presentar un plan estratégico alineado a las corporaciones con la misma estructura organizacional de un Centro Comunitario, que puede considerado una compañía pequeña de gran impacto.

### **DISEÑO CONCEPTUAL PARA EMPRESAS PEQUEÑAS**

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
  - Literatura
  - Asesoría directiva
  - Seminarios profesionales
  - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.
2. Identificación de OPEDEPO PF – Fundamentales en la planeación.
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Peligros
  - Potencialidades
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Evaluación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de las metas principales de la compañía.
  - Misión
  - Propósitos y filosofías
  - Objetivos específicos a largo plazo
7. Preparar otros planes asociados.
  - Potencial humano
  - Financiamiento
  - Instalaciones
  - etc., según se necesite
8. Observar el desempeño.
9. Revisar anualmente.

Figura 7 – Modelo Conceptual para crear un plan estratégico en compañías pequeñas  
Fuente: Steiner (2004)

Sin embargo, no es necesario empezar el proceso de la planificación a partir de este modelo conceptual, sino que también se puede partir desde diferentes puntos y será igualmente efectivo.

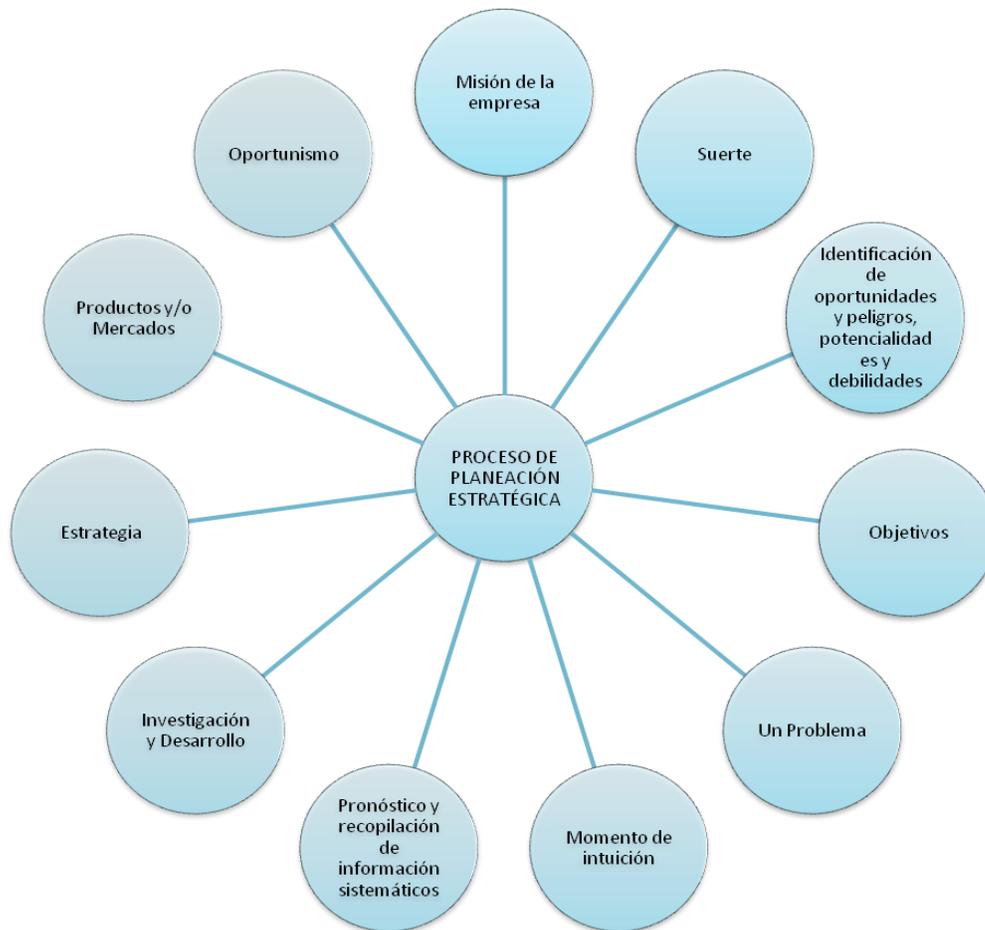


Figura 8 – Puntos de partida para la Planeación Estratégica Formal  
Fuente: Steiner (2004)

Cada uno de estos elementos, nos muestra quizás una posibilidad para comenzar a diseñar un plan estratégico, ya que la empresa no escapa a ninguna de las situaciones presentadas en la figura anterior; lo importante es que pueden ser tomadas como oportunidades para dar inicio o para renovar el orden direccional de la organización.

Cada organización tendrá su punto de partida para comenzar su planificación estratégica, pero hay que tomar en cuenta ciertas características generales que se presenta según el tamaño de la empresa, por lo tanto pueden identificarse las siguientes en el Centro Comunitario de éste caso de estudio.

#### **EMPRESAS PEQUEÑAS**

- El Ejecutivo representa básicamente un empresario.
- Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.
- Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.
- La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.
- Existen pocas políticas y reglas claras.
- Las funciones del personal están mal definidas.
- Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.
- Las operaciones no son muy complejas.
- Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal

Figura 9– Algunas características de la Organización de Empresas Pequeñas que influirán en la planeación.  
Fuente: Strauss (1974) cp. Steiner (2004).

Algunas organizaciones no toman en cuenta el proceso de la planificación estratégica e igualmente obtienen resultados, no obstante, investigaciones han demostrado que las organizaciones con planes estratégicos superan a quienes no los aplican. Steiner (2004; p.19) plantea las siguientes razones por lo que la Planificación Estratégica es vital para la mayoría de las empresas:

- La planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no sólo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas, tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas.
- Es una manera efectiva de considerar a un negocio como sistema, y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costa del todo.
- Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
- Proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Son canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal en toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma empresa.
- Proporcionan una oportunidad para la gente que integra una organización de contribuir con sus talentos en el proceso de la toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único.

## **2.6 Análisis Externo**

Se refiere al análisis que debe realizarse al entorno, identificando las oportunidades y amenazas para la empresa dentro de un lapso de tiempo determinado. Dentro de éste análisis se pueden tomar en cuenta diversos escenarios como el económico, tecnológico, social, político, físico y ambiental, de hecho debe incluirse el análisis de los actores que se relacionan con la empresa (stakeholders): clientes, competidores, proveedores y reguladores. Este tipo de análisis trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros.

Generalmente las oportunidades y amenazas provienen tanto de la propia empresa como del entorno donde lleva a cabo y dirige sus actividades; para realizar este análisis pueden usarse el Modelo de las cinco fuerzas de Porter como herramienta potencial para el estudio.

### **2.6.1 “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter**

Es la herramienta más utilizada por el análisis de la competencia en un sector determinado. Se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector.

Según Porter (1980) cp. Francés, (2000 p.86), la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de las cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Los actores que mantenga mayor poder frente a los demás obtendrán mayores beneficios, no obstante, todos los involucrados deben colaborar entre sí para mejorar el desempeño del sector para su beneficio al mismo tiempo que compiten entre ellos. Francés (2006) agrega a lo dicho por Porter, lo siguiente:

... el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa. (p.86)

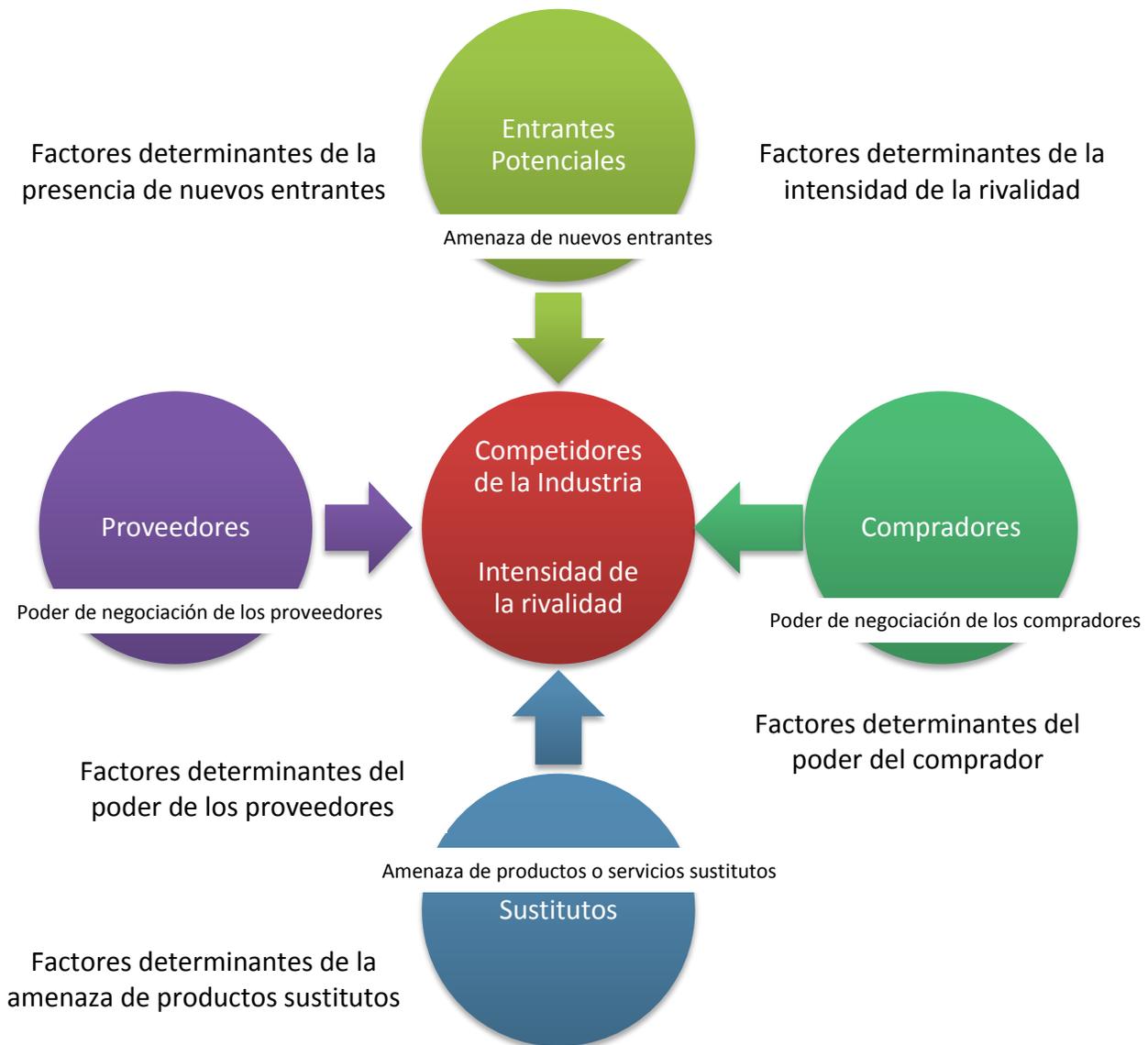


Figura 10 – Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1980) cp. Francés (2006)

## 2.7 Análisis Interno

El análisis interno nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización, y a partir de este estudio evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas. A través de herramientas como: la cadena de valor y el modelo de las siete “S” de McKinsey, se puede examinar la cultura organizacional y obtener las fortalezas y debilidades para relacionarlas con la matriz FODA que presentará las oportunidades y amenazas.

### 2.7.1 Cadena de valor

Para Francés (2006) la cadena de valor nos da un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización; los conceptos elementales que se utilizan son:

- **Costo:** Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- **Margen:** Es la diferencia entre el precio de venta y el costo.
- **Valor:** Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado. (p. 145)



Figura 11 – Cadena de valor elemental

Fuente: Francés (2006)

Para la Cadena de Valor de Porter cp. Francés (2006) lo explica “las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo” (p.146). Cada empresa puede tener su modelo de cadena de valor, dependiendo de su naturaleza de trabajo, por lo que variarán algunos de sus elementos, lo importante y lo que se pretende es identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

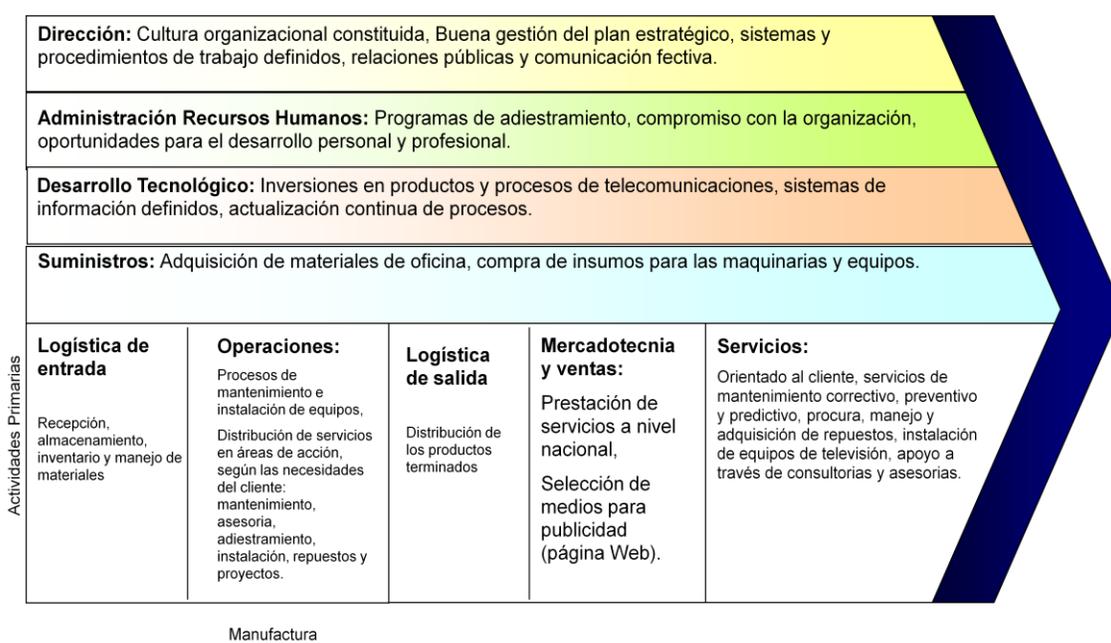


Figura 12 – Cadena de Valor

Fuente: Francés (2006)

### 2.7.2 Las siete “S” de McKinsey

El modelo de las siete “S” permite realizar un diagnóstico sintético sobre los aspectos positivos y negativos de una organización, y así poder compararlos con sus principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. Francés (2006) agrega que “facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas ya aspectos que pueden ser mejorados o corregidos.” (p.168)

Recibe el nombre de las siete “S” ya que corresponden a las iniciales de términos gerenciales en idioma inglés: (Francés 2006, p.p.168, 169)

- **Strategy (Estrategia):** ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia dónde ir y cómo llegar?.
- **Structure (Estructura):** ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?.
- **Systems (Sistemas):** ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?.
- **Style (Estilo):** ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que le ven hacer.
- **Skills (Capacidades):** ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?.
- **Staff (Cuadros jerárquicos):** ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?.
- **Superordinate goals (objetivos de orden superior):** ¿Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente explícitas) que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Éstos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa, valores, visión compartida).



Figura 13 – Las siete “S” de McKinsey.

Fuente: Francés (2006)

### 2.7.3 Cultura Organizacional

Definida por Francés (2006) como el “conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización” (p.170). Para lograr la ejecución de una estrategia exitosa debe existir correlación entre ésta y la cultura organizacional, al igual que con el entorno de trabajo

Cuadro 2 – Entorno, estrategia y cultura organizacional.

Entorno	Repetitivo	En Expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
<b>Agresividad de la estrategia</b>	Estable, basada en precedentes.	Reactiva, basada en la experiencia.	Anticipadora, basada en la extrapolación	Exploratoria, basada en nuevas opciones observables.	Creativa, basada en innovación.
<b>Apertura de la cultura organizacional</b>	Rechaza el cambio.	Se adapta al cambio.	Busca cambio conocido	Busca cambio relacionado.	Busca cambio novedoso.

Fuente: Ansoff (1984) adaptado por Francés (2006)

A partir de lo expuesto en el Cuadro 2 – Entorno, estrategia y cultura organizacional - , Francés (2006) nos indica que podemos determinar que tan alineadas están el entorno, la agresividad de la estrategia y la apertura de la cultura organizacional en una empresa, si éstas se encuentra desalineadas se descubrirán brechas que deberán ser cerradas, pues puede ocurrir que la estrategia pierda la viabilidad. Igualmente, nos presenta modelos de cultura organizacional desarrolladas por Kono (1992) cp. Francés (2006) para empresas japonesas y que pueden ser aplicadas en los que buscan el cambio organizacional a nivel cultural.

Cuadro 3 – Modelos de cultura organizacional.

	Estancada autoritaria	Estancada	Burocrática	Vitalizada líder fuerte	Vitalizada en equipo
<b>Valores Dominantes</b>	Obediencia	Tradicición	Reglas y normas	Colaboración	Innovación
<b>Fuentes de Información</b>	Autoridad	Internas	Técnicas	Líder	Externa
<b>Generación de ideas</b>	Escasa, haga lo que le ordenan	Escasa	Planificación detallada	Pocas ideas divergentes	Muchas ideas divergentes
<b>Orientación al riesgo</b>	Evita riesgo	Temor al fracaso	Temor al fracaso	Líder asume riesgos	No teme al fracaso
<b>Apertura al cambio</b>	Rechaza el cambio	Rechaza el cambio	Se adapta al cambio	Busca el cambio	Busca el cambio
<b>Ejemplos</b>			Servicios públicos	Nintendo	Canon. Sony

Fuente: Kono (1992) adaptado por Francés (2006).

### 2.7.4 Matriz FODA

Esta herramienta es una de las más utilizadas en la planificación estratégica, conocida por sus iniciales Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas. Tomando en cuenta que las oportunidades y amenazas vienen dadas por el entorno; y las fortalezas y debilidades son las referidas a la organización.

Correa (2004; p.3) determina que la matriz FODA:

Es la que lleva a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

Cuadro 4 - Matriz FODA

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>

Fuente: Francés (2006)

Francés (2006) señala:

... se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generar estrategias defensivas. (p. 25)

Cuadro 5 - Matriz FODA y Estrategias.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Francés (2006)

Luego de realizar la identificación de cada uno de los elementos internos y externos de la organización, se definen las estrategias a tomar en cuenta, que se van a relacionar entre cada uno de los elementos y que Correa (2004) define cada agrupación de la siguiente manera: (p.8)

- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.
- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante

toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

## 2.8 Lineamientos Estratégicos

Cuando hablamos de planificación estratégica debemos tomar en cuenta, ciertos elementos que delimitarán el plan a estructurar, éstos son los llamados lineamientos estratégicos. Francés (2006) los define de la siguiente manera:

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. (p.36)

Pueden ser clasificados en tres tipos, según su permanencia en el tiempo

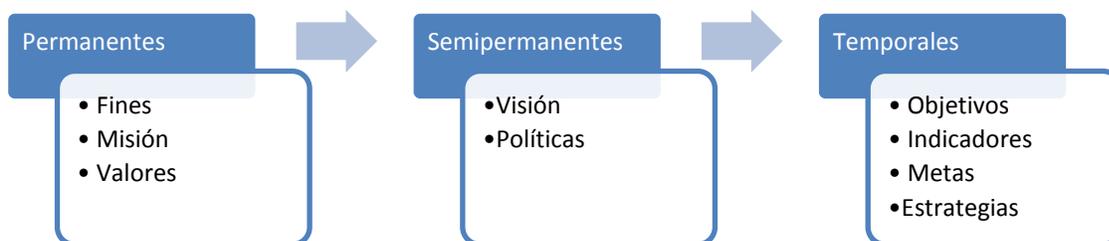


Figura 14 – Lineamientos Estratégicos.

Fuente: Francés (2006)

Francés (2006) agrega entre sus conclusiones sobre los lineamientos estratégicos

“... constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de una empresa. Ellos nos suministran un lenguaje para expresar las ideas para orientar la actividad futura de la empresa.” (p. 58)

### **2.8.1 Lineamientos Permanentes**

Son aquellos lineamientos que pueden cambiar cuando sea requerido en la Organización, tienden a ser identificados como lineamientos de largo plazo y que constituyen la definición del rumbo de la empresa. Están conformados principalmente por los fines, la misión y los valores.

#### **Fines**

Se refiere a los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Para Hofer y Schendel, (1978 cp. Francés, 2006 p.38) consideran los fines (goals) como “los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una persona u organización.”

Generalmente los fines más usuales para una empresa pueden ser:

- Supervivencia o permanencia.
- Beneficios (rendimiento económico de corto plazo).
- Crecimiento del patrimonio.
- Prestigio.
- Bienestar de los miembros (Empleados y relacionados)
- Desarrollo del país (sobre todo de las empresas del Estado).

Pueden dividirse en fines últimos que son aquellos dispuestos a sacrificar otros fines para alcanzarlos; y fines instrumentales son los destinados a contribuir en el alcance de los fines últimos. Pueden plantearse diversos esquemas para la clasificación y prioridad de los fines, ya que éstos dependerán de la naturaleza de la organización (pública, privada, del Estado, entre otros).

Para su diseño se propone el siguiente esquema, no obstante, vale recalcar que cada empresa puede disponer de su propio estilo para expresar sus fines.

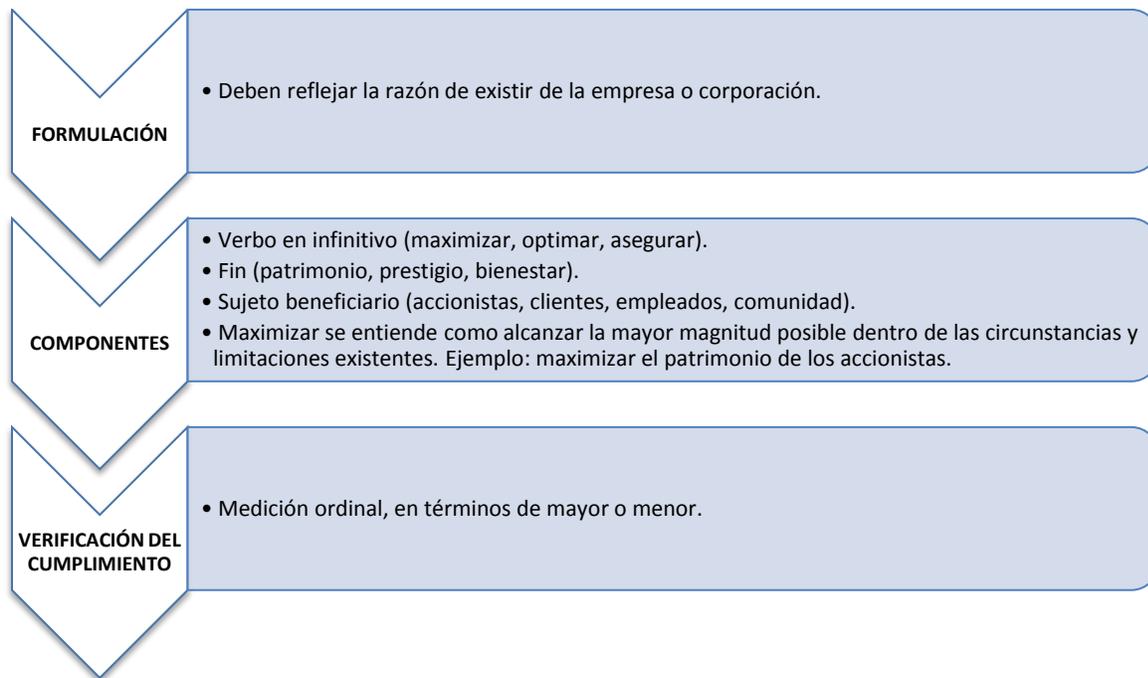


Figura 15 – Fines.

Fuente: Francés (2006)

## Misión

Francés (2006) precisa Misión como la “definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p. 40). Representa la identidad de la organización, respondiendo sobre su razón de ser y su naturaleza; generalmente puede ser definida según las necesidades a atender y al conjunto de clientes que se atenderá.

Continúa más específicamente, Francés (2006), su definición a las Unidades de Negocio, donde expresa que éstas se deben a la corporación, quienes tienen un área de acción amplia, mientras que dentro de la Unidad existe cierta limitación ya que se enfoca en una actividad determinada; por lo tanto, la misión organizacional será más

restrictiva y responderá de manera más concreta a: ¿Qué necesidades van a ser satisfechas?, ¿Quién va a ser atendido? Y ¿Dónde vamos a operar?

## Valores

En cuanto a los valores organizacionales, actualmente se exige a cada empresa una conducta acorde a las leyes establecidas; por lo que Francés (2006) sostiene que:

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismo, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (p.44)

Por otro lado Guédez (2001) lo define como “el reflejo de la conjugación de creencias motivadoras y conductas orientadoras.” Además, los identifica en cuatro tipos: (p.82).

- Permanentes: Son los de carácter universal y arraigados a la condición humana.
- Influyentes: Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente a otra.
- Emergentes: Son los que afloran en determinado momento, respondiendo a una circunstancia inesperada.
- Recurrentes: Son aquellos que rigieron en un momento, pero que debido a las condiciones del entorno y a las estrategias organizacionales, fueron engavetados para resurgir nuevamente con renovados alientos de vigencia.

También se ha llevado a definir los códigos de conducta, adoptando un conjunto de valores y aplicándolos a las áreas de conducta pertinentes. Generalmente, la empresa selecciona aquellos valores que considera de mayor importancia según sus funciones y actividades organizacionales.

### **2.8.2 Lineamientos Semipermanentes**

Se refiere a los postulados de las empresas y organizaciones que duran entre cinco y diez años, lo que se podría decir en un mediano plazo y éstos comprenden la visión y las políticas.

#### **Visión**

Cada organización debe tener claro un gran objetivo a alcanzar, y éste será a dónde dirigirá todos sus esfuerzos. Es la búsqueda de lo que se quiere llegar a ser y se propone realizarlo en un plazo de cinco a diez años, siendo un elemento que mantiene la motivación de los miembros de la empresa y encaminados a una meta determinada.

Para Francés (2006) lo presenta como “ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”. Continúa más adelante, explicando

“... debe ser memorable, motivadora y medible. No debe exceder de una o dos líneas. Las empresas que no definen su nivel de ambición se limitan a tratar de cumplir, y conservar su perfil presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas”. (p.46)

#### **Políticas**

Son las reglas o normas que expresan los límites que deben cumplirse al llevar a cabo acciones que conlleven al logro de los objetivos organizacionales. Las políticas determinan cuáles acciones son aceptables o preferibles según la situación presentada.

Dichas reglas determinan el comportamiento que debe seguirse ante cualquier situación laboral y variarán según el estilo de la organización en cuanto a su cadena de mando.

### 2.8.3 Lineamientos Temporales

Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macro objetivo que es la visión, objetivos que son especificados mediante indicadores y metas y que requieren de estrategias para ser alcanzados

### Objetivos Estratégicos

Son los pasos que le dan dirección a la organización; Francés (2006) especifica: “se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo infinitivo y una variable estratégica. También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable” (pp. 53; 54)

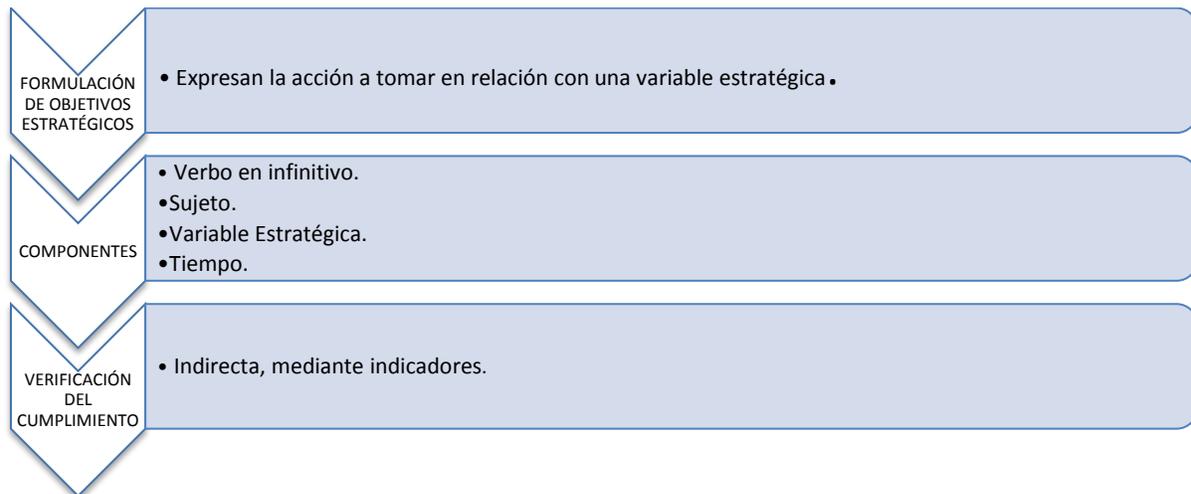


Figura 16 – Objetivos Estratégicos

Fuente: Francés (2006)

### Indicadores

Son definidas por Francés (2006) como “variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas” (p.54). Son el instrumento principal de medición de desempeño y control de la gestión. Pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Operativos:** Miden el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos.

- **Estratégicos:** Permiten medir el logro de los objetivos estratégicos, según las siguientes categorías:
  - **Cuantitativos simples:** Son indicadores cuya escala de medición numérica tienen cero absoluto o cero relativo.
  - **Cuantitativos compuestos:** Son indicadores cuya escala de medición numérica tienen cero absoluto o cero relativo y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de fórmula.
  - **Cualitativos ordinales:** Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor.
  - **Cualitativos nominales:** Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor.

En la metodología del Cuadro de Mando Integral se exponen dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de actuación o guía (lead):** Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- **Indicadores de resultados (lag):** Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

### **Metas**

Están referidas a los resultados esperados y responden a los progresos alcanzados en cuánto tiempo, cantidad y unidad de medida; es decir especifican el nivel de logro para los objetivos a los cuales están asociados. Constituyen el elemento principal del sistema de medición del desempeño y control de la gestión. Francés (2006) precisa “son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado”. (p. 56)

## **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también llamado Balanced ScoreCard (BSC) fue difundido por el Dr. Robert Kaplan de Harvard y el ejecutivo David Norton, en la década de los 90 que a través de una investigación diseñaron un sistema equilibrado de medición estratégica, organizado en torno a cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton (1992) cp. Mora (2009) lo definen como una herramienta para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. “Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.”

Palacios (2007) sostiene que este sistema de gestión busca alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización, midiendo el éxito bajo perspectivas internas y externas que permitan balancear resultados a corto y largo plazo, tanto cuantitativos como cualitativos (p. 84)

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto una herramienta utilizada como un sistema de gestión estratégica, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Navarro (2004) propone que los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



Figura 17 – Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Navarro (2004)

Kaplan y Norton (1996 cp. Francés 2006) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia:

- La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad a través de lo financiero.
- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información. (p. 34)

Kaplan y Norton (1996 cp. Francés 2006) propone hacer el análisis de las cuatro perspectivas a partir de las siguientes interrogantes:

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?, ¿Qué esperan los accionistas?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

### **Mapa Estratégico**

Basándose en Kaplan y Norton (1996 cp. Francés 2006) propone que el mapa estratégico se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos en la perspectiva de accionista se logren mediante los de la perspectiva de clientes, que se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de procesos y estos últimos mediante los de la perspectiva de capacidades (p.238)

Y concluye:

Para construir el mapa estratégico se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El estado a alcanzar por la empresa en cada perspectiva, descrito en el destino estratégico.
- El entorno específico de la empresa en cada perspectiva.
- Las relaciones causales entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, comenzando por la de accionistas.

El proceso de elaboración del mapa estratégico, en su versión más elemental, supone establecer relaciones causa – efecto entre objetivos ubicados en las cuatro perspectivas. (p. 238, 239)

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

La investigación realizada para el Trabajo Especial de Grado, el cual se trata del requisito final de una etapa de formación profesional y obligatoria para la entrega del grado académico; en este caso correspondiente a Especialización, definido por UCAB (2008) en Reglamento General de los Estudios de Postgrado; capítulo VII sobre los Trabajos de Grado de Especialista, Magister y de las Tesis Doctorales, como “El trabajo especial de grado de Especialista se concibe como el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en cualquiera de las asignaturas del programa correspondiente; consiste en una investigación eminentemente aplicada de carácter monográfico.” (p.10). Por lo tanto, se deberá demostrar especialmente la experticia para analizar, emplear y presentar el conocimiento adquirido en cuanto a la identificación y resolución de problemas en una organización.

### **3. 1 Nivel de Investigación**

Según lo realizado en este Trabajo Especial de Grado, se trabajó en el Nivel de Investigación que se enmarca en la investigación Evaluativa, Hurtado (2008) expone su objetivo es evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están aplicados dentro de un contexto determinado. Por otro lado, Weiss (1987 cp. Hurtado 2008), la intención de la evaluativa es medir los resultados de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura.

Para llevar a cabo esta evaluación, se plantearon tres fases que comprenden etapas de diagnóstico, planteamiento y fundamentación, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones.



Figura 18 – Fases de Investigación.  
Fuente: adaptado de Hurtado (2008)

### **FASE 1 – DIAGNÓSTICO**

En esta fase se realizó el estudio correspondiente a las estrategias previstas por el Centro Comunitario, destacando su historia, funciones, actividades, entre otras características pertinentes que sirvan para conocer la organización a analizar, a partir de las siguientes herramientas y técnicas.

- Elaboración de árbol de problemas con el equipo coordinador del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, para identificar el planteamiento del problema.
- Investigación documental de las organizaciones que sirven de apoyo a la organización.
- Realización de un Análisis Interno y Externo, a través de un análisis de matriz FODA; la cual une ambos contextos. No obstante, se podrán utilizar otras herramientas y técnicas para esta tarea.

## **FASE 2 – DESARROLLO**

Luego de recolectar la información de la fase 1, se realizó un análisis de dichos datos para luego comenzar a diseñar el modelo de plan estratégico para el Centro Comunitario y así aplicar los instrumentos para la verificación de datos sobre la gestión de calidad a través de los siguientes instrumentos, técnicas y/o herramientas:

- Formulación los lineamientos estratégicos de acuerdo a los análisis internos y externos de la organización.
- Diseño de plan estratégico del Centro Comunitario.
- Aplicación de instrumentos para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el PMI sobre la Gestión de Calidad del Centro Comunitario.

## **FASE 3 – RECOMENDACIONES**

Esta última fase se considera para el proceso de sugerencias y condiciones sobre la evaluación realizada, de tal manera que se pueda llevar un seguimiento y control para un efectivo crecimiento organizacional. Por lo cual, se plantea realizar:

- Análisis del impacto, en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global del Centro Comunitario.
- Realización del diseño de un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la RSE.
- Recomendaciones sobre los resultados y entregables obtenidos.

### **3. 2 Tipo de Investigación**

En cuanto al Tipo de Investigación, puede decirse que es la estrategia utilizada para lograr resolver el planteamiento del problema; para esta investigación se caracteriza por ser De Campo, ya que se recogieron datos directamente de los involucrados en el Programa, tanto del equipo de trabajo como de los beneficiarios directos e indirectos; totalmente de la realidad donde ocurren los hechos.

Según la Profesora Elena F. de Martínez (s/f) en una recopilación de información para la cátedra Metodología de Investigación de la Universidad Metropolitana, presenta en la Guía Tipos de Investigación la siguiente definición:

La investigación de campo: se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades. Cuando se habla de estudios de campo, nos referimos a investigaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. (p.1)

A través de la metodología descrita, se realizó una evaluación en la gestión de calidad del Centro Comunitario, permitiendo establecer lineamientos organizacionales para un plan estratégico y analizar el impacto de la institución según su Responsabilidad Social Empresarial; respondiendo así a la pregunta de investigación formulada en el capítulo I.

### **3.3 Código de Ética**

En la elaboración de este trabajo se tomó en cuenta el Código de Ética propuesto por el Project Management Institute (2007), y se dispuso a seguir las siguientes consideraciones expuestas por De Socio Rojas (2007) en su Trabajo de Grado:

- *Mantener los estándares de conducta ética y profesional.*
- *Aceptar la responsabilidad de las acciones propias.*
- *Búsqueda de mejora de las capacidades profesionales con la realización del Trabajo Especial de Grado.*
- *Respetar y proteger los derechos de propiedad intelectual y de investigación realizados por otros.*
- *Se mantendrá la confidencialidad de la identidad de la empresa en la que se desarrolla el trabajo.*
- *Se mantendrá la confidencialidad de la identidad de personas entrevistadas en la empresa.*
- *No se utilizará bajo ningún concepto (ni personal, ni financiero, ni de negocios (para beneficio propio, la información confidencial y privada adquirida durante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.*
- *Se cumplirá con todas las obligaciones legales y éticas, incluyendo leyes y regulaciones de la nación, normas y políticas de la empresa en donde se desarrolle el trabajo.*
- *Los datos presentados en el trabajo de investigación son reflejo de la situación actual que se vive en la empresa y serán utilizados para el proyecto con fines didácticos, para cumplir con un requisito académico exigido por la Universidad y por lo tanto no está permitido su reproducción total o parcial, ni su transmisión de ninguna forma, sin el consentimiento previo del empresa objeto de estudio.*

### 3.4 Operacionalización de los objetivos

Con la operacionalización de los objetivos se espera identificar fácilmente los aspectos perceptibles sobre el evento: Evaluación de la Gestión de Calidad.

Cuadro 6 – Operacionalización de objetivos

<b>Objetivo General:</b> Evaluar las líneas de acción en cuanto a la gestión de la calidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial del Centro Comunitario <i>Casa de los Muchachos</i> ubicado en la parroquia La Vega - Caracas.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Establecer los lineamientos organizacionales para el diseño del plan estratégico del Centro Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación Estratégica.</li> <li>- Análisis Externo.</li> <li>- Análisis Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de propuesta sobre lineamientos.</li> <li>- Plan Estratégico 2011 - 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Entrevistas no estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Árbol de problemas.</li> <li>- Cuadro de Mando Integral.</li> <li>- Matriz FODA</li> </ul>
Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el Project Management Institute en la Gestión de Calidad del Centro Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Calidad.</li> <li>- Procesos de la Gestión de Calidad</li> <li>- Evaluación de desempeño en calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos Cuantitativos.</li> <li>- Datos Cualitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación no estructuradas</li> <li>- Entrevistas no estructuradas</li> </ul>	Instrumentos de Verificación de datos
Analizar el impacto en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global del Centro Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Calidad.</li> <li>- Procesos de la Gestión de Calidad</li> <li>- Evaluación de desempeño en calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos Cuantitativos.</li> <li>- Datos Cualitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación no estructuradas</li> <li>- Entrevistas no estructuradas</li> </ul>	Instrumentos de Verificación de datos
Diseñar un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de calidad</li> <li>- Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>- Estándares Internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de actividades.</li> <li>- Objetivo alcanzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental.</li> </ul>	Informes de Sostenibilidad.

### 3.5 Instrumentos de evaluación

Hurtado (2008) los define como “la herramienta con la cual se van a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué.” (p. 153). Continúa explicando, que los instrumentos se vinculan a las técnicas ya que la selección de ambos debe estar relacionada con el tipo de indicio que captará el evento a estudiar.

Para ésta investigación se dispone de los instrumentos elaborados por López C. (2009) referentes a la verificación de datos (Anexos B – C – D) en los tres procesos de la Gestión de Calidad: Planificación, Aseguramiento y Control en sus tres fases de Entrada, Herramientas y Técnicas y Salidas fundamentado por el PMI. La valoración dada se llevará a cabo, a través de una escala valorativa propuesta tanto cualitativa como cuantitativa lo que permitirá desarrollar el análisis y la toma de decisiones.

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

Figura 19 – Escala valorativa del instrumento de verificación de datos

### 3.6 Estructura Desagregada de Trabajo

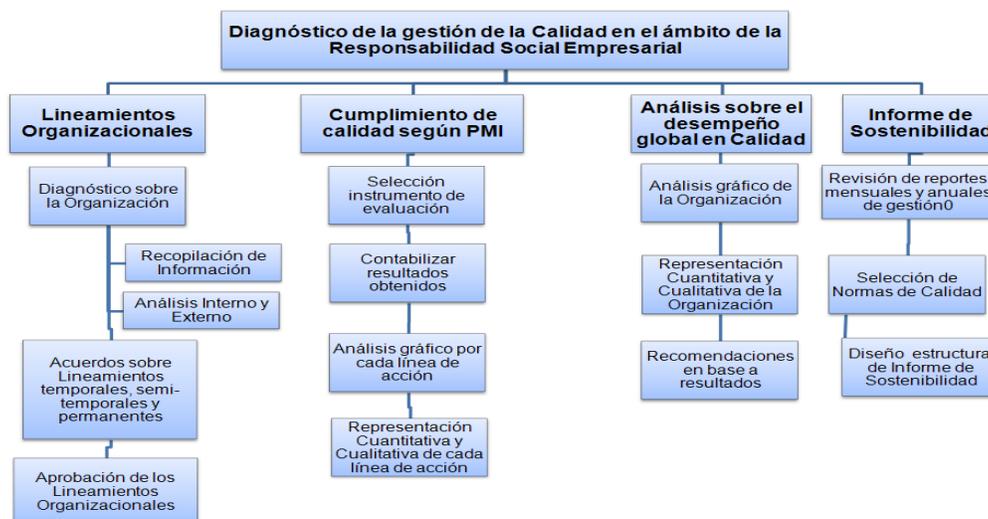


Figura 20 – EDT del Proyecto de Investigación.

## CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

### **4.1.1 Breve Reseña Histórica**

Movimiento Juvenil Huellas es una asociación civil sin fines de lucro creada y dirigida desde hace 20 años por la Compañía de Jesús en Venezuela. Su objetivo es la formación en valores y el acompañamiento humano-cristiano de adolescentes y jóvenes de zonas populares en todo el país; abordando su misión desde distintos programas y servicios, uno de ellos es ***Casa de los Muchachos***.

Huellas se caracteriza por ser un movimiento cristiano consolidado, reconocido en el país y Latinoamérica por su propuesta pastoral innovadora, con un equipo formado y calificado que tiene presencia significativa en cada una de las áreas y ámbitos territoriales donde trabaja, fuertemente vinculado con otras organizaciones y redes sociales, dando prioridad a la formación de adolescentes y jóvenes provenientes de zonas populares; teniendo como misión: Generar una plataforma organizativa en las zonas empobrecidas del país, para promover la participación y liderazgo de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en el desarrollo de acciones en beneficio de sus comunidades. (Documento Huellas, 2007).

Es así como a partir de febrero de 2002, se inician actividades en la comunidad San Miguel ubicada en la parroquia La Vega, bajo acciones pastorales y se concibe la idea de crear un programa de atención para los miembros de este sector popular, llamado *Casa de los Muchachos*, teniendo como objetivo apoyar la formación integral de niños, niñas y adolescentes en condición de alta vulnerabilidad socio económica, a través de actividades formativas, de capacitación, recreativas, deportivas y pastorales en respuesta a la precariedad en las condiciones socio-educativas de esta población en los sectores marginados.

Se denomina *Casa* para fortalecer el rostro humano y símil al que debe tenerse en el propio hogar, y *De los Muchachos*, para desarrollar el sentido de pertenencia y propiedad por parte de niños, niñas y adolescentes. Se busca que la *Casa de los*

*Muchachos* sea un nuevo actor social del barrio que entra a promover, junto al hogar, la escuela, los espacios libres y otros agentes, un proceso de desarrollo humano.

El inicio de sus actividades, como centro comunitario, se dieron en octubre de 2003 previamente se realizaron numerosos eventos en el sector con el objeto de dar a conocer el trabajo dada la urgente necesidad y para promocionar el programa desde las actividades puntuales realizadas con los niños, niñas y adolescentes de la comunidad.

En un principio el problema que se abordó en el *Centro Casa de los Muchachos* fue la situación de violación de los derechos para el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes en la parroquia La Vega, en cuanto a educación, salud, deporte y recreación.

En el año 2000, se realizó un análisis situacional lo que arrojó las siguientes causantes del problema: (Documento: Proyecto Casa de los Muchachos; 2000)

- **Niveles de pobreza:** La comunidad se enmarca en la clase social baja.
- **Elevada desestructuración familiar:** Numerosas familias matriarcales o donde algún otro integrante debe asumir roles que no le corresponden por su posición dentro del núcleo.
- **Precarias condiciones habitacionales:** Debido al estatus social, la mayoría de las viviendas son de corte rural.
- **Precarias condiciones ambientales:** El sector está constituido dentro del cinturón de miseria de la capital, por lo que los derrumbes y deslizamientos de tierra son constantes.

- **Escasez de ofertas para el apoyo educativo y recreativo:** Son pocas las áreas que contribuyen al esparcimiento o refuerzo educativo.
- **Precariedad de la educación pública:** Existen pocos planteles para la cantidad poblacional del sector, y su infraestructura no es la ideal.
- **Elevados factores de riesgos para los niños, niñas y adolescentes de ambos sexos en el sector:** Debido a la violencia, prostitución, tráfico de drogas.
- **El escaso apoyo que reciben los niños y adolescentes en el hogar por parte de los padres o representantes:** La presencia en el hogar es corta ya que deben asistir a compromisos laborales.

Todas las causantes mencionadas conllevaron a un conjunto de consecuencias alarmantes para la comunidad: (Documento: Proyecto Casa de los Muchachos; 2000)

- Repitencia y deserción del sistema educativo,
- Paternidad y maternidad precoz,
- Dificultades para acceder al mercado laboral,
- Dificultad para acceder a la educación superior,
- Alta vulnerabilidad y propensión al consumo de drogas y a la delincuencia.

Es por esto que el *Centro Comunitario Casa de los Muchachos*, se constituye como una oferta de apoyo educativo y recreativo que apoye directamente el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes del sector San Miguel – El Petróleo ofreciendo sus servicios a través de las siguientes líneas de acción.

## **Línea Pedagógica**

La línea de pedagogía es una de las bases en las que se fundamenta el programa Casa de los Muchachos, atendiendo a sus beneficiarios directos: los niños, niñas y adolescentes escolarizados y desescolarizados en edades comprendidas entre 6 a 14 años de edad.

Su objetivo principal es mejorar la calidad de los aprendizajes en las áreas de lectura, escritura y matemática, a fin de favorecer la permanencia, prosecución e inclusión escolar y social. Dicho objetivo, se cumple a través de las actividades desarrolladas en el día a día en el Centro Comunitario como son:

- **Tareas Dirigidas:** Elaboración de las asignaciones escolares, de los participantes de 1° a 6° grado, recibiendo asesorías sobre la realización y análisis de los diferentes trabajos, ejercicios, investigaciones, entre otros.
- **Refuerzo Escolar:** Se trata de un plan que busca la mejora del rendimiento académico del participante basándose en las debilidades, generalmente de lecto – escritura y matemática para convertirlas en fortalezas.
- **Nivelación Escolar:** Dirigido a los niños y niñas desescolarizados, buscando la nivelación según edad – grado ideal, según los procesos cognitivos del participante y así lograr su inclusión en el sistema educativo formal.
- **Biblioteca:** Es un servicio prestado a la comunidad en general, especialmente, a los adolescentes y jóvenes cursantes de la tercera etapa de básica y ciclo diversificado; estableciendo un espacio de consulta y asesoría sobre sus asignaciones e investigaciones escolares.
- **Club de Ecología:** Promovido por voluntarios para estudiantes de II etapa de Educación Básica, para concientizar sobre los problemas ambientales y conocer estrategias de reciclaje para mitigar la situación.

### **Línea de Bienestar Psicológico**

La siguiente línea de acción busca brindar atención de carácter psico- educativo para los participantes, padres, representantes y comunidad circunvecina, con la intención de facilitar el bienestar físico, social y emocional. Por lo que se promueven las siguientes actividades:

- **Escuela para padres:** Actividades dirigidas a madres, padres y representantes que contribuyan a un bienestar familiar, haciendo reuniones para festejar días especiales, talleres de formación o de relaciones interpersonales en tópicos específicos.
- **Atención individualizada:** Sesiones de terapias para los niños y niñas participantes del programa, que requieran atención por dificultades de aprendizaje.

### **Línea Deportes y Recreación**

En esta línea de acción se pretende desarrollar programas deportivos y recreativos centrados en un mejor aprovechamiento del tiempo libre y en el fomento de la corresponsabilidad de los vecinos del sector; entre las que se encuentran:

- **Fútbol:** Formación de un equipo de fútbol, con los niños de la comunidad; realizando entrenamientos en las canchas del barrio; consiguiendo representar al sector en diferentes torneos y/o encuentros deportivos.
- **Club de Ajedrez:** Dirigido a los niños y niñas participantes activos de Casa de los Muchachos, desarrollando el pensamiento lógico matemático y la toma de decisiones. Se realizan mini torneos para incentivar la práctica de este juego de mesa.
- **Club de Dominó:** Participan los niños y niñas activos de Casa de los Muchachos, igual que el ajedrez, se busca desarrollar el pensamiento lógico

matemático y la toma de decisiones a través de un juego de mesa popular y cercano a la realidad de su entorno. Se realizan mini torneos para motivar el compartir con sus padres de este divertido pasatiempo.

### **Línea Comunitaria**

En cuanto a esta línea de acción se busca fortalecer los vínculos con la comunidad a fin de incrementar la posibilidad de ofrecer mayor oportunidad de crecimiento ciudadano, orientado a satisfacer las necesidades de formación y promoción de bienestar social.

- **Talleres de formación:** Constituye actividades realizadas por estudiantes y voluntarios sobre cursos prácticos en áreas puntuales que buscan responder a necesidades académicas de los adultos: talleres de cocina, informática, contabilidad básica, conformación de microempresas, entre otros.
- **Compartir Comunitario:** Se trata de actividades en las que se involucra la comunidad y Casa de los Muchachos, fortaleciendo los lazos de amistad a través de reuniones sociales como: cena navideña, sancocho comunitario, entre otros.
- **Mesas de trabajo comunitarias:** Reuniones de trabajo con los líderes comunitarios y consejos comunales, con el fin de evaluar las necesidades primordiales y diseñar estrategias para responder en conjunto.

### **Línea Pastoral**

En la línea de pastoral se persigue promover el desarrollo de valores positivos a través de la formación humano - cristiana impulsando el desarrollo de conductas que sean testimonio de su fe con sentido de trascendencia para su beneficio y el de su comunidad. Las siguientes actividades conforman esta línea de acción:

- ✓ **Semana Santa:** Es un conjunto de actividades realizadas en la Semana Mayor, junto a los habitantes de la comunidad y creyentes en la fe católica, entre los que están: Domingo de ramos, Procesión del nazareno, Lavatorio de los pies, Viacrucis, Misa de resurrección.
  
- ✓ **Catequesis:** Son clases de la enseñanza esencial de la fe católica para así realizar la celebración de la primera comunión que conmemora la primera vez que alguno de sus fieles reciben el sacramento de la Eucaristía.
  
- ✓ **Confirmación:** De igual forma, se prepara a los adolescentes a realizar uno de los siete sacramentos que administra la Iglesia Católica, como paso de iniciación a la fe cristiana.

A continuación se presenta la programación de 1 año de Casa de los Muchachos, organizado por las líneas de acción, descritas anteriormente, contextualizando con detalle las actividades propuestas para el período 2010 – 2011; además señala la relación directa que tendrá con uno de sus aliados: Fundación Telefónica – Proyecto PRONIÑO, indicando los parámetros a cumplir que son demandados por esta organización.

Cuadro 7 – Contexto Línea Pedagógica

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Noviembre 2010	Diagnóstico inicial de todo el proceso por grupos.	Aplicar pruebas diagnósticas a cada uno de los grupos.	Formato de prueba diagnóstica por niveles. Lápiz, saca punta y borrador.	Informe con los Registro de la Detección de debilidades en lecto-escritura y matemática.  Registro de las estrategias para cubrir las necesidades.	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales Gestión y administración  Calidad educativa
Noviembre 2010	Elaboración de programa para el refuerzo escolar para los niños y estudiantes UCAB (esquema de cada una de las actividades a realizar.)	Preparación de material para refuerzo escolar.	Producciones escritas.  Diseños y Formatos para estudiantes.  Material de aula: cuaderno, lápiz, colores, etc.	Se obtiene el material para refuerzo escolar.  Se obtiene un registro con las estrategias para que los estudiantes de la UCAB interactuar de mejor manera con los niños.	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales Gestión y administración  Calidad educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 7 – Contexto Línea Pedagógica (continuación)

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Noviembre 2010 a Julio 20011	Refuerzo escolar y tareas dirigidas.	<p><b>Grupo A1:</b> 1ero, 2do y 3ero. Turno mañana.</p> <p><b>Grupo A2:</b> 4to, 5to, 6to. Turno mañana.</p> <p><b>Grupo B1:</b> 1ero, 2do y 3ero. Turno tarde.</p> <p><b>Grupo B2:</b> 4to, 5to, 6to. Turno tarde.</p>		Aumento del (20%) rendimiento escolar. Aumento (20%) en las competencias requeridas para la edad.	<p>Escolarización</p> <p>Necesidades básicas</p> <p>Patrones culturales Gestión y administración</p> <p>Calidad educativa</p>
Octubre 2010 a Junio2011	Seguimiento y evaluación del refuerzo escolar.	Seguimiento del refuerzo escolar y evaluación de resultados que permitan medir los cambios en los niños.	Formatos de evaluación. Computadora	<p>Se obtienen los formatos de evaluación del refuerzo escolar</p> <p>Formato con Descripción de los cambios obtenidos en el refuerzo escolar.</p>	<p>Escolarización</p> <p>Necesidades básicas</p> <p>Patrones culturales Gestión y administración</p> <p>Calidad educativa</p>

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 7 – Contexto Línea Pedagógica (continuación)

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Octubre 2010 a Junio 2011	Nivelación de niños no escolarizados	Apoyo de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:00 m.		Incorporación al sistema escolar del 30% de niños no escolarizados.  Lista del número de niños no escolarizados que se Incorporaron a la nivelación.	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales  Gestión y Administración  Calidad educativa
Octubre 2010 a Diciembre 2011	Club de Reciclaje	Talleres de Reciclaje	Guías de trabajo Lápices	Realización de campañas de concientización en la comunidad, por los participantes.	Calidad educativa
Julio 2011	Semana Recreativa	Plan Vacacional para niños de la comunidad	Donaciones Transporte	Proyecto de plan vacacional 2011 Cartas de petición de donaciones	Patrones culturales  Gestión y Administración  Calidad educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 8 – Contexto Línea Bienestar Psicológico

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Noviembre 2010	Detección de necesidades	Sesión de entrevista a cada grupo de niños.	Formato de observación.	Se obtiene el formato de observación por grupo.  Se obtienen los parámetros establecidos por grupo.  Se obtiene la lista de necesidades de cada grupo.	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales  Gestión y administración  Calidad educativa
Noviembre 2010	Detección de necesidades	Sesión de entrevista a la docente o coordinadora de la línea pedagógica	Formato de entrevista al docente.	Se obtiene el registro del formato de entrevista.  Se obtiene el formato donde el docente enumera las estrategias.  Parámetros establecidos que permiten hacer la medición de cambio al finalizar el periodo escolar.	Necesidades básicas  Calidad educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 8 – Contexto Línea Bienestar Psicológico (continuación)

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Noviembre 2010	Diagnóstico inicial por cada grupo	Informe escrito.	Hojas y computadora.	Informe escrito del diagnóstico.  Se obtiene la descripción de las estrategias a utilizar para cubrir las necesidades de cada grupo.	Calidad educativa
Noviembre 2010	Proceso de referencia.	Toma de decisión: psicólogo y docente.	Hojas y computadora.	Lista de niños referidos a atención: individual y grupal.	Escolarización Necesidades básicas Patrones culturales Gestión y administración Calidad educativa
Enero a Julio 2011	Atención psicológica individual de niños escolarizados y no-escolarizados	Observación.  Atención individual.	Hojas blancas Lapicero.	Número de niños Atendidos individualmente. Registro de los niños atendidos. Atender a todo el número de niños referidos a la atención individual	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales Gestión y administración Calidad educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 8 – Contexto Línea Bienestar Psicológico (continuación)

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Enero a Julio 2011	Atención grupal de niños escolarizados y no-escolarizados	Talleres  Mini grupo	Hojas blancas Lápices	Número de niños Atendidos grupalmente.	Calidad educativa
Marzo a Abril 2011	Desarrollar un programa anual sobre temas de formación que ayuden a disminuir los factores de riesgo, como: Violencia y Hábitos, convivencia Sexualidad. Prevención de consumo de bebidas. Mi trabajo es estudiar. Técnicas de estudio.	Una sesión semanal de trabajo con cada grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentos</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Lápices</li> <li>• Colores</li> <li>• Materiales varios.</li> </ul>	<p>Número de sesiones durante el año escolar.</p> <p>Número de estudiantes: voluntarios, de ley, de cátedra que se involucren en estas actividades.</p>	<p>Escolarización</p> <p>Necesidades básicas</p> <p>Patrones culturales</p> <p>Gestión y administración</p> <p>Calidad educativa</p>
Febrero a Mayo 2011	Talleres de formación para padres sobre: Trabajo infantil. Ayudar a mis hijos en las tareas escolares, Violencia y sexualidad.	Taller. Reproducir la información en trípticos y carteleras.	Computadora. Video Beam. Material informativo.	<p>Número de talleres realizados.</p> <p>Número de padres que asistieron a dichos talleres.</p>	<p>Escolarización</p> <p>Necesidades básicas</p> <p>Patrones culturales</p> <p>Gestión y administración</p> <p>Calidad Educativa</p>

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 9 – Contexto Línea Deporte y Recreación

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Junio 2011	Promoción de valores a través del deporte.	Torneo Infantil de Fútbol.	Uniformes, balón de fútbol, arquerías, transporte	Participación alta de los involucrados en el Programa.  Número de niños participantes	Patrones culturales  Gestión y administración  Calidad Educativa
Marzo 2011	Promoción de valores a través del deporte; y el desarrollo del pensamiento lógico – matemático	Torneo de Dominó  Torneo de Ajedrez	Juegos de mesa (Ajedrez y Dominó) Mesas y sillas	Número de niños participantes  Número de estudiantes: voluntarios, de ley, de cátedra que se involucren en estas actividades.	Patrones culturales  Gestión y administración  Calidad Educativa
Enero a Julio 2011	Involucramiento con el Concejo Deportivo de la comunidad.	Participación y colaboración en las actividades planificadas de carácter deportivo.	Depende de la actividad	Realización exitosa de las actividades planificadas	Patrones culturales  Gestión y administración  Calidad Educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 10 – Contexto Línea Comunitaria

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Octubre 2010 a Junio 2011	Reuniones con grupos que hacen vida en el barrio (consejo comunal, consejo deportivo) para Fomentar la participación de la comunidad en las actividades del centro.	Se realizará: Reuniones semanales con representantes y líderes de la comunidad.	Plan Anual del Centro.  Computadora y Video Beam.	Registro sobre necesidades de la comunidad.  Registro de acuerdos y actividades del año.  Lista con el número de personas que participaron en la reunión.	Escolarización  Necesidades básicas  Patrones culturales  Gestión y administración  Calidad educativa
Diciembre 2010	Cena navideña	Se realizará en las instalaciones de casa de los muchachos para integrar a los grupos.	Logísticos	Lista de asistencia	Patrones culturales
27/11/2010 26/02/2011 18/06/2011	Compartir con la comunidad.	Almuerzo comunitarios y juegos populares.	Logísticos	Número de personas de la comunidad que participaron en dicha actividad.  Número de voluntarios.	Educación complementaria  Patrones culturales

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 10 – Contexto Línea Comunitaria (continuación)

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Mayo 2011	Día de las madres	Encuentro con las madres para celebrar su día.		Número de personas de la comunidad que participaron en dicha actividad.  Número de voluntarios.	Educación complementaria  Patrones culturales
Febrero 2011	Talleres para la comunidad	Formulación de proyectos para emprendedores.	Computadora y Video Beam	Número de personas de la comunidad que participaron en dicha actividad.  Número de voluntarios.	Educación complementaria  Patrones culturales  Calidad educativa
Marzo a Mayo 2011	Talleres para la comunidad	Clases de computación para la comunidad (adultos).	Computadoras	Número de personas de la comunidad que participaron en dicha actividad.  Número de estudiantes.	Educación complementaria  Patrones culturales  Calidad educativa
Mayo 2011	Talleres para la comunidad	Taller Ley Orgánica de Educación para docentes.	Computadora y Video Beam	Lista con el número de personas que participaron en la reunión.	Educación complementaria  Patrones culturales  Calidad educativa

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

Cuadro 11 – Contexto Línea Pastoral

Fecha/ tiempo de ejecución	Contenido	Actividad	Recursos específicos	Indicadores de logros	Relación Fundación Telefónica - PRONIÑO
Noviembre a Julio 2011	Acercamiento a la fe cristiana	Clases de catequesis y confirmación	Hojas, lápices, computadora, video beam	Número de niños promovidos para realizar primera comunión y confirmación.  Acto Primera Comunión	Patrones culturales
Abril 2011	Acercamiento a la fe cristiana	Realización del viacrucis  Misas	Vestimenta, música, cartulina, marcadores, imágenes religiosas	Número de participantes.  Realización del viacrucis	Patrones culturales
Enero a Julio 2011	Acercamiento a la fe cristiana	Misas para actividades especiales	Instrumentos musicales Imágenes religiosas	Número de personas de la comunidad que participaron en dicha actividad.	Patrones culturales

Fuente: Planificación Anual Casa de los Muchachos (2010)

## **Alianzas**

Con el tiempo Huellas ha ido buscando alianzas con diversas organizaciones para hacer un mejor trabajo y procurar un mayor impacto en la comunidad; por lo que firmó un convenio de cooperación con el Departamento de Proyección a la Comunidad de la Universidad Católica Andrés Bello a fin de emprender proyectos conjuntos en Casa de los Muchachos, involucrar a estudiantes universitarios a los servicios del centro y ofrecer el apoyo en los diferentes servicios que ofrece esta casa de estudios a las comunidades, entre los cuales se mantienen:

- Asesoramiento psicológico y pedagógico a través de estudiantes de cátedras de compromiso social y agrupaciones de voluntariado.
- Asesoría Legal. (Escuela de Derecho Universidad Católica Andrés Bello – UCAB).
- Atención y educación tecnológica prevista dentro de los espacios del *Centro Casa de los Muchachos*.
- Diseño y ejecución de proyectos conjuntos con base a necesidades identificadas en la comunidad.

Esto ha permitido implementar en *Casa de los Muchachos*, el proyecto *PRONIÑO* financiado por la *Fundación Telefónica*; un programa orientado a contribuir con la erradicación del trabajo infantil en América Latina a través de la escolarización de los niños, niñas y adolescentes trabajadores. Con este proyecto se ha incorporado una diversidad de servicios complementarios en las diferentes líneas de acción: atención pediátrica, atención psicológica, escuela para padres, aporte de útiles escolares y uniformes lo que ha hecho sustentable la ejecución del Centro Comunitario; a continuación se presentan los objetivos y metas PRONIÑO con sus respectivas actividades desempeñadas desde la Dirección de Proyección a la Comunidad para los centros de atención miembros en Antímano, La Vega, San Agustín del Sur y Las Mayas.

Cuadro 12 – Contexto Fundación Telefónica – Proyecto PRONIÑO a través de Proyección a la Comunidad – UCAB

Objetivos	Metas	Actividad
<b>Escolarización</b>		
Facilitar la permanencia en la escuela de todos los niños incorporados al programa a través de suministro de útiles, textos escolares, uniformes y apoyo para el pago de matrícula y transporte	-Útiles y textos escolares a las escuelas y centros de atención, de acuerdo a las necesidades de la escuela: 4.128 niños.	-Útiles y textos escolares: 154 niños del Centro Comunitario.
	-Suministro de uniformes a 1/3 de los niños, entre los meses de Octubre - Noviembre: 1.376 niños.	Suministro de uniformes 154 niños del Centro Comunitario.
	Pago de matrícula a niños que requieren aportes: 300 niños	
	Transporte: 4.128 niños	154 niños del C.C; cuando lo amerite
<b>Necesidades básicas</b>		
Colaborar con la alimentación de los niños incorporados al programa que más necesidades económicas presentan	-Desayunos y/o meriendas nutritivas a los grupos de niños que lo ameriten, según los resultados de la evaluación: 2.064 niños.	20 niños del Centro Comunitario.
Ofrecer servicio médico, exámenes, tratamiento y suministro de medicamentos a los niños del programa que lo requieran	-Evaluación pediátrica a través de jornadas de salud en el mes de abril: 4.128 niños.	Jornadas médicas, despistaje y operaciones
	Medicamentos, consultas, exámenes y atención especializada a niños que requieran.	Jornadas médicas y despistaje

Fuente: Documento Planificación Anual 2010 – 2011 (2010)

Cuadro 12 – Contexto Fundación Telefónica – Proyecto PRONIÑO a través de Proyección a la Comunidad – UCAB  
(Continuación)

Objetivos	Metas	Actividad
<b>Educación complementaria</b>		
Ofrecer acompañamiento en materia de refuerzo escolar a los niños del programa que lo ameriten. 1/3 de la población: 1.376 niños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Refuerzo escolar de lunes a viernes en los centros de atención</li> <li>-Refuerzo pedagógico a los niños no escolarizados</li> <li>-Apoyo pedagógico a las maestras por voluntarios de 4 horas semanales</li> <li>-Apoyo escolar a los adolescentes en las áreas de matemáticas, castellano, comprensión lectora y lógico matemática, biología, química, contabilidad.</li> <li>-Apoyo extracurricular para los clubes de ciencias, olimpiadas de castellano /matemática.</li> <li>-Tareas dirigidas por voluntarios a los grupos seleccionados en cada uno de las escuelas y centros educativos.</li> </ul>	<p>Refuerzo escolar de lunes a viernes.</p> <p>Refuerzo pedagógico a los niños no escolarizados.</p> <p>Tareas dirigidas por voluntarios.</p>
Ofrecer servicio de atención psicológica a los niños incorporados al programa	Diagnóstico a todos los niños PRONIÑO	
	Atención individual y grupal.	
	Atención psicológica a los padres y familiares que lo requieran.	

Fuente: Documento Planificación Anual 2010 – 2011 (2010)

Cuadro 12 – Contexto Fundación Telefónica – Proyecto PRONIÑO a través de Proyección a la Comunidad – UCAB  
(Continuación)

Objetivos	Metas	Actividad
<b>Educación complementaria</b>		
Organizar actividades extraescolares y recreativas para mantener y motivar a los niños del programa	-Encuentro pedagógico UCAB: 1 sábado del mes de mayo, celebración de carnavales, actividades con narra-cuentos, teatro, encuentro navideño, plan vacacional en el mes de agosto para todos los niños PRONIÑO y actividades lúdicas y deportivas los sábados, dirigidas por estudiantes voluntarios de la universidad.	Total beneficiarios: 95
<b>Transformación de patrones culturales</b>		
Sensibilizar a padres y comunidades en materia de trabajo infantil y derechos de los niños	-100 talleres (10 por escuela de 4 horas), sobre bienestar psicológico, asesoría jurídica, asesoría económica y educación para la salud: 8.256 padres	Total Talleres: 2 Total beneficiarios: 60
	-24 talleres para la comunidad: 16.504 personas.	Total talleres: 3 Total beneficiarios: 60

Fuente: Documento Planificación Anual 2010 – 2011 (2010)

## CAPITULO V DESARROLLO

Para la evaluación de líneas de acción de un programa social, se plantearon objetivos que contribuyeran al desarrollo y aplicación de instrumentos que garantizaran una valoración fiable sobre la gestión de calidad del Centro Comunitario estudiado.

### **O.E 1: Establecer los lineamientos organizacionales para el diseño del plan estratégico del Centro Comunitario.**

Para la ejecución de este objetivo específico, se empleó la matriz FIDA que permite ejecutar análisis interno y externo; como parte del diagnóstico para establecer los lineamientos organizacionales.

Cuadro 13 – Matriz FODA Centro Comunitario Casa de los Muchachos

Factores Internos	<b>Fortalezas</b> <b>F1.</b> Interés para el seguimiento de casos de los participantes. <b>F2.</b> Rendimiento óptimo del equipo de trabajo. <b>F3.</b> Buenas relaciones con organizaciones del sector <b>F4.</b> Planificación de nuevos proyectos.	<b>Debilidades</b> <b>D1.</b> Falta de relevos. <b>D2.</b> Falta de personal. <b>D3.</b> Infraestructura pequeña para la cantidad de beneficiarios.
Factores Externos	<b>FO “MAXI – MAXI”</b> <b>(F4-O1-O3)</b> Convocar y solicitar talleres nuevos de formación para la comunidad. <b>(F2-F3-O5)</b> Apoyar activamente en las actividades comunitarias, ofreciendo recurso humano. <b>(F1-O4)</b> Establecer un seguimiento formal de la atención escolar y médica. <b>(F1-O2)</b> Implementar espacios de recreación para los participantes del programa.	<b>DO “MINI – MAXI”</b> <b>(D3-O1-O2)</b> Buscar espacios alternativos para el desarrollo de actividades recreativas. <b>(D1-D2-O3-O4)</b> Brindar formación a personas que de manera voluntaria quieran integrarse al equipo.
	<b>FA “MAXI – MINI”</b> <b>(F3-A1-A4)</b> Acercamiento a los grupos organizados del sector, y así mitigar la inseguridad. <b>(F4-A2)</b> Reducir costos para replantear proyectos. <b>(F2-A3)</b> Distribuir responsabilidades entre los integrantes del equipo. <b>(F4-A1)</b> Planificar planes de contingencia para la aparición de condiciones desfavorables.	<b>DA “MINI – MINI”</b> <b>(D1-D2-A3)</b> Fortalecer e incentivar el personal existente. <b>(D3-A1)</b> Utilización de canchas u otro lugar de la comunidad en momentos tranquilos del sector.
	<b>Amenazas</b> <b>A1.</b> Condiciones desfavorables del entorno social. <b>A2.</b> Reprobación de proyectos por escasos recursos económicos. <b>A3.</b> Falta de personal permanente. <b>A4.</b> Poco acercamiento de organizaciones gubernamentales.	

Al conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; se realiza un análisis en cuanto a estrategias de respuesta, a través de una Matriz de Prioridades y establecer los lineamientos organizacionales de este Centro Comunitario.

Cuadro 14 – Matriz de Prioridades del Centro Comunitario Casa de los Muchachos

Tipo de Estrategia	Descripción	Prioridad	Aplicación en el tiempo
FO "MAXI – MAXI"	(F4-O1-O3) Convocar y solicitar talleres nuevos de formación para la comunidad.	Media	Corto Plazo
	(F2-F3-O5) Apoyar activamente en las actividades comunitarias, ofreciendo recurso humano.	Alta	Corto Plazo
	(F1-O4) Establecer un seguimiento formal de la atención escolar y médica.	Alta	Permanente
	(F1-O2) Implementar espacios de recreación para los participantes del programa.	Media	Mediano Plazo
DA "MINI – MINI"	(D1-D2-A3) Fortalecer e incentivar el personal existente.	Alta	Permanente
	(D3-A1) Utilización de canchas u otro lugar de la comunidad en momentos tranquilos del sector.	Baja	Corto Plazo
FA "MAXI – MINI"	(F3-A1-A4) Acercamiento a los grupos organizados del sector, y así mitigar la inseguridad.	Alta	Permanente
	(F4-A2) Reducir costos para replantear proyectos.	Alta	Corto Plazo
	(F2-A3) Distribuir responsabilidades entre los integrantes del equipo.	Baja	Permanente
	(F4-A1) Planificar planes de contingencia para la aparición de condiciones desfavorables.	Baja	Permanente
DO "MINI – MAXI"	(D3-O1-O2) Buscar espacios alternativos para el desarrollo de actividades recreativas.	Media	Mediano Plazo
	(D1-D2-O3-O4) Brindar formación a personas que de manera voluntaria quieran integrarse al equipo.	Alta	Permanente

### 5.1.1 Lineamientos Permanentes

#### ✓ Fines

- Ofrecer espacios de formación de las habilidades sociales a los participantes del programa y comunidad en general.
  
- Orientar, a través de la formación humano cristiana, valores que contribuyan el desarrollo integral de los participantes del programa.
  
- Brindar apoyo pedagógico en las áreas de lecto – escritura y matemática, buscando mejoras en el desempeño escolar.
  
- Promover el aprovechamiento del tiempo libre, a través de actividades deportivas y recreativas en corresponsabilidad de los vecinos del sector.

#### ✓ Misión

Ofrecer oportunidades de formación integral a niños, niñas, adolescentes y grupos comunitarios, mediante el acompañamiento constante en unión de esfuerzo de personas, organizaciones e instituciones, con el fin de disminuir los factores de riesgos.

#### ✓ Valores

- Solidaridad
- Compromiso
- Servicio
- Esperanza

## 5.1.2 Lineamientos Semipermanentes

### ✓ **Visión**

Ser una plataforma de servicios educativos de calidad que garantice la formación integral de la comunidad, en pro de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

### ✓ **Políticas**

- Respetar los canales de comunicación respectivos, dirigiéndose al coordinador de centro, antes de tomar decisiones que puedan afectar el plan estratégico.
- Informar cualquier eventualidad extraordinaria, sucedida en el Centro Comunitario y en sus alrededores.
- Cultivar la camaradería, entre los integrantes del equipo, con respeto y solidaridad en el apoyo de las diferentes funciones de cada cargo.
- Cuidar cada uno de los espacios, bienes materiales y tecnológicos que se encuentran en el Centro Comunitario.
- Llevar un control de los materiales y útiles escolares que ingresan al Centro Comunitario; así como su uso debido durante el año.
- Mantener un control de los materiales y artículos que ingresan al Centro Comunitario en calidad de donación.
- Registrar los acontecimientos, actividades escolares y/o recreativas para entregar como informe a los respectivos aliados cuando fuere necesario.

- Transmitir el sentido de pertenencia a todos los beneficiarios del Centro Comunitario.
- Colaborar con los diferentes aliados en la consecución de objetivos para el alcance de las metas del Centro Comunitario.
- Fomentar un trato igualitario, sin distinción de raza, creencias, credo posición social y política, para con los beneficiarios, equipo de trabajo y comunidad en general.

### **5.1.3 Lineamientos Temporales**

#### **✓ Objetivos**

- a. Adquirir apoyo de empresas para ejecutar planes y proyectos.
- b. Aumentar la rentabilidad social.
- c. Mejorar el nivel de la satisfacción de los beneficiarios directos e indirectos.
- d. Ampliar cartera de consultoría.
- e. Consolidar el liderazgo a nivel sectorial.
- f. Establecer mecanismos que permitan optimizar el conocimiento de las necesidades del cliente.
- g. Dar a conocer el programa Casa de los Muchachos a potenciales nuevos aliados.
- h. Potenciar relaciones con organización matriz y aliados directos.
- i. Mejorar la formación en creatividad y generación de nuevas ideas.
- j. Actualización y formación continua del personal.

**O.E 2: Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el Project Management Institute en la Gestión de Calidad del Centro Comunitario.**

Para cada una de las líneas de acción del Centro Comunitario, se aplicaron instrumentos de evaluación con escalas de estimación (Anexos B – C – D; pp. 139 – 141) que permitieron la recolección de datos.

Cuadro 15 – Cuadro explicativo de uso de instrumento de evaluación

Línea	Instrumento	Tipo de Escala	Datos a recolectar	Problema objeto de estudio	# de encuestados	Nivel de Confianza
<b>Pedagógica</b>	Verificación de Datos sobre la Calidad	Escala de Estimación Cuantitativa y Cualitativa	Estimación de ejecución de las Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas de la Planificación, Aseguramiento y Control de la Gestión de Calidad.	Evaluación de la Gestión de Calidad, según PMI	5/5	95%
<b>Psicología</b>	Verificación de Datos sobre la Calidad	Escala de Estimación Cuantitativa y Cualitativa	Estimación de ejecución de las Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas de la Planificación, Aseguramiento y Control de la Gestión de Calidad.	Evaluación de la Gestión de Calidad, según PMI	5/5	95%
<b>Deportiva</b>	Verificación de Datos sobre la Calidad	Escala de Estimación Cuantitativa y Cualitativa	Estimación de ejecución de las Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas de la Planificación, Aseguramiento y Control de la Gestión de Calidad.	Evaluación de la Gestión de Calidad, según PMI	5/5	95%
<b>Comunitaria</b>	Verificación de Datos sobre la Calidad	Escala de Estimación Cuantitativa y Cualitativa	Estimación de ejecución de las Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas de la Planificación, Aseguramiento y Control de la Gestión de Calidad.	Evaluación de la Gestión de Calidad, según PMI	5/5	95%
<b>Pastoral</b>	Verificación de Datos sobre la Calidad	Escala de Estimación Cuantitativa y Cualitativa	Estimación de ejecución de las Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas de la Planificación, Aseguramiento y Control de la Gestión de Calidad.	Evaluación de la Gestión de Calidad, según PMI	5/5	95%

En cuanto a las apreciaciones recogidas en el instrumento se utiliza la escala de estimación con calificaciones:

- **Alta:** Cuando la acción se cumple en su totalidad.
- **Media:** Cuando la acción se cumple regularmente.
- **Baja:** Cuando la acción es mínimamente tomada en cuenta.
- **Nada:** La acción no se cumple.

Dichas calificaciones de carácter cualitativo se les otorga un valor cuantitativo y así obtener el puntaje total posible.

- **Alta:** 100 puntos.
- **Media:** 50 puntos.
- **Baja:** 25 puntos.
- **Nada:** 0 puntos.

Tomando en cuenta que el Centro Comunitario es una organización que no se fundamenta en los lineamientos del Project Management Institute, se redimensionó la distribución de los pesos porcentuales de cada proceso evaluado en Desempeño en Gestión de Calidad, atribuyéndoles mayor peso a la Planificación de Calidad considerada la fase más importante y ejecutada por la institución.

Cuadro 16 – Distribución de valoración porcentual sobre la Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad	Porcentaje %
Planificación de la Calidad	40
Aseguramiento de la Calidad	30
Control de la Calidad	30
<b>Total</b>	<b>100</b>

Es por esto que se presenta en las tablas de resultados de aplicación de instrumento de cada una de las líneas y en la evaluación de impacto los siguientes términos para especificar el rendimiento:

- **Resultado Porcentual:** Se refiere al valor otorgado a cada uno de los procesos de la gestión de calidad.
- **Resultado Obtenido:** Se refiere al total obtenido de la suma de los datos cuantitativos alcanzados en el instrumento de evaluación.
- **Resultado Ponderado:** Se refiere al promedio logrado considerando el resultado obtenido y el valor asignado para cada proceso.

Al final, se toma en cuenta la suma del promedio ponderado, para precisar el resultado total en términos porcentuales, en la escala valorativa según la clasificación, también presentada en el Capítulo III del Marco Metodológico (p.65):

Clasificación	Rango %
Alta	81% – 100%
Media	51% - 80%
Baja	1% – 50%
Nada	0%

Figura 19 – Escala valorativa del instrumento de verificación de datos

## 5.2.1 Resultados de aplicación de instrumentos para la evaluación sobre gestión de calidad en las Líneas de Acción del Centro Comunitario.

### Línea de Acción: Pedagógica

Ésta Línea enfoca su Gestión de Calidad en el proceso de Planificación, el cual obtuvo la mayor ponderación (23%) seguidamente del Control (17%) y por último con el porcentaje más bajo (10%) el Aseguramiento.

En el análisis detallado de la Planificación de Calidad en las fases de Entrada – Herramientas y Técnicas – Salidas, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

Cuadro 17 – Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Pedagógica

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea Base del Alcance</li> <li>- Registro de interesados</li> <li>- Línea Base del Desempeño de Costos.</li> <li>- Línea Base del Cronograma.</li> <li>- Registro de los riesgos.</li> <li>- Factores ambientales de la empresa.</li> <li>- Activos de los procesos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Costo – Beneficio.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Estudios comparativos.</li> <li>- Diagramas de flujo.</li> <li>- Metodologías de propiedad exclusiva de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Herramientas adicionales de Planificación de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>-Listas de Control de Calidad.</li> <li>-Plan de Mejoras de Proceso.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

Se observó sobre las variables que los porcentajes mayores se encuentran en las Salidas, casi alcanzado por los procesos de Entrada pero con un moderado uso Herramientas y Técnicas por el Project Management Institute.

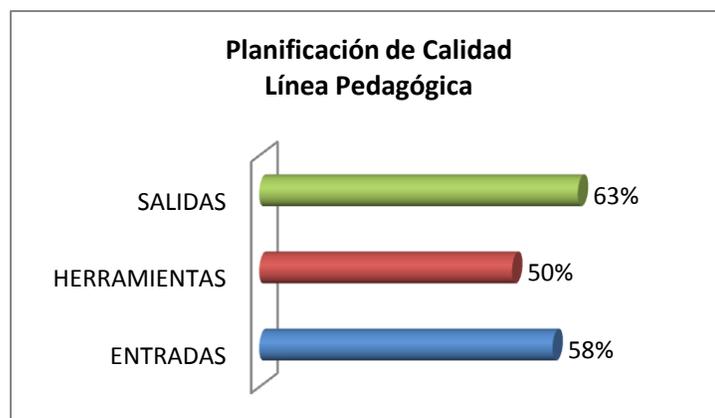


Gráfico 1 – Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Pedagógica

Para el análisis detallado del Aseguramiento de la Calidad las variables a evaluar para cada una de las fases fueron:

Cuadro 18 – Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Pedagógica

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Mediciones del Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías de Calidad.</li> <li>- Análisis de Procesos.</li> <li>- Herramientas y técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

En el Aseguramiento de la Calidad las fases de Entrada y Salida mostraron un porcentaje alto en comparación con las Herramientas y Técnicas propuestas; no obstante, se muestran en unos rangos menores al 50% en cada uno de los procesos.

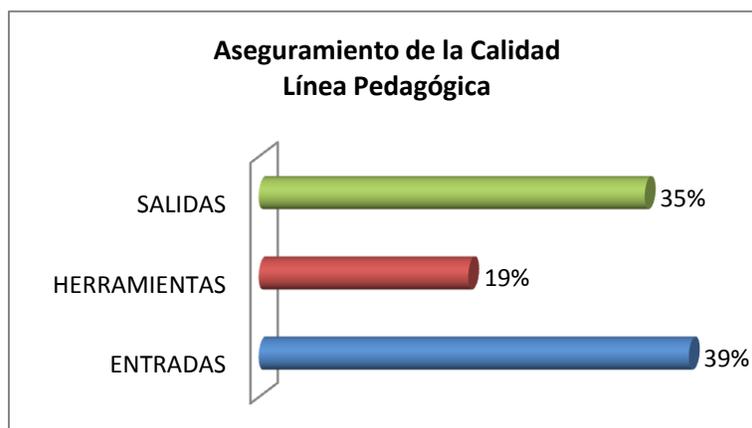


Gráfico 2 – Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Pedagógica

En el Control de Calidad, las variables de Entradas – Herramientas y Técnicas – Salidas que se usaron para chequear en el instrumento de evaluación fueron las siguientes:

Cuadro 19 – Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Pedagógica

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Listas de Control de Calidad.</li> <li>- Mediciones del Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de cambio aprobadas.</li> <li>- Entregables.</li> <li>- Activos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa – Efecto.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Diagramas de Flujo.</li> <li>- Histograma.</li> <li>- Diagrama de Pareto.</li> <li>- Diagrama de comportamiento.</li> <li>- Diagrama de Dispersión.</li> <li>- Muestreo Estadístico.</li> <li>- Inspección.</li> <li>- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones de control de calidad.</li> <li>- Cambios validados.</li> <li>- Entregables validados.</li> <li>- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.</li> </ul>

En cuanto al Control de la Calidad se presentó un porcentaje obtenido sobresaliente en los procesos de Entrada; mientras que las Herramientas y Técnicas junto a Salidas a pesar de, no situarse en los mejores porcentajes representan un 44% y 50% respectivamente, ocupando resultados buenos pero quizás insuficientes.

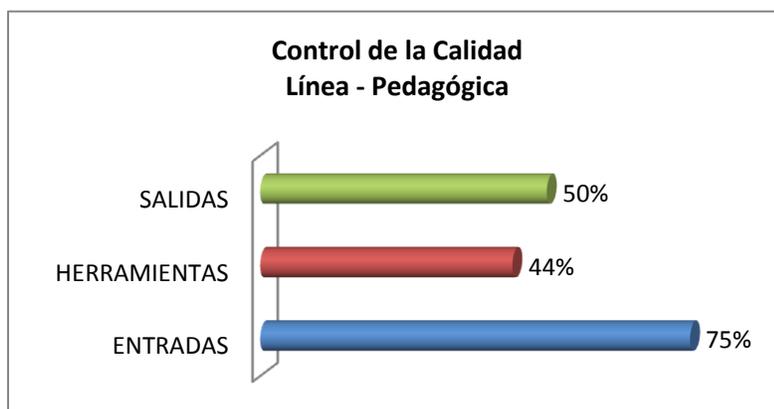


Gráfico 3 – Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Pedagógica

Luego de detallar cada uno de los resultados de esta Línea se obtuvo un porcentaje Ponderado Total del 50%, por lo que se sitúa en la escala valorativa con un Desempeño de la Calidad **bajo**; aunque se puede resaltar que es el límite superior del rango en esta clasificación.

Cuadro 20 – Resultados de aplicación de instrumento a Línea Pedagógica

Línea Pedagógica	Porcentaje %	Obtenido %	Ponderado %
Planificación de la calidad	40	58	23
Aseguramiento de la Calidad	30	33	10
Control de la calidad	30	58	17
<b>Total</b>			<b>50</b>

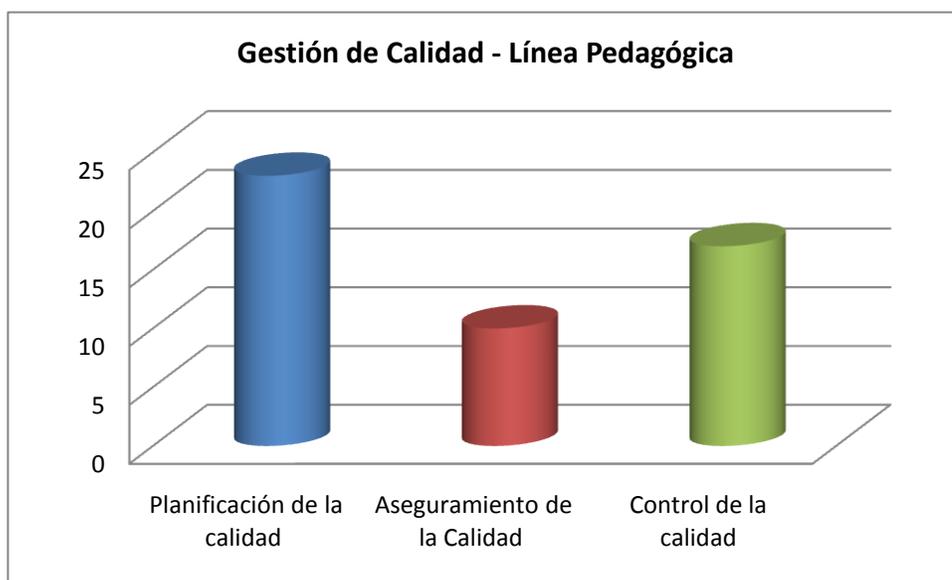


Gráfico 4 – Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Pedagógica

Cuadro 21 – Escala valorativa de resultado en Línea Pedagógica

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

## Línea de Acción: Psicología

Para la Línea de Psicología, resulta interesante la gráfica de los resultados, en gestión global; un porcentaje prácticamente equitativo entre la Planificación y Control de Calidad, mientras que el Aseguramiento se cumple en rangos muy bajos.

Para la Planificación de Calidad en ésta línea de acción, en el análisis detallado, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

Cuadro 22 – Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Psicología

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea Base del Alcance</li> <li>- Registro de interesados</li> <li>- Línea Base del Desempeño de Costos.</li> <li>- Línea Base del Cronograma.</li> <li>- Registro de los riesgos.</li> <li>- Factores ambientales de la empresa.</li> <li>- Activos de los procesos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Costo – Beneficio.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Estudios comparativos.</li> <li>- Diagramas de flujo.</li> <li>- Metodologías de propiedad exclusiva de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Herramientas adicionales de Planificación de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>-Listas de Control de Calidad.</li> <li>-Plan de Mejoras de Proceso.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

Se evidenció una pequeña nivelación entre los procesos pero con porcentajes menores al 40%, siendo las Entradas y Salidas muy próximas entre ellas; mientras que las Herramientas y Técnicas se encuentran por debajo de los componentes expuestos.

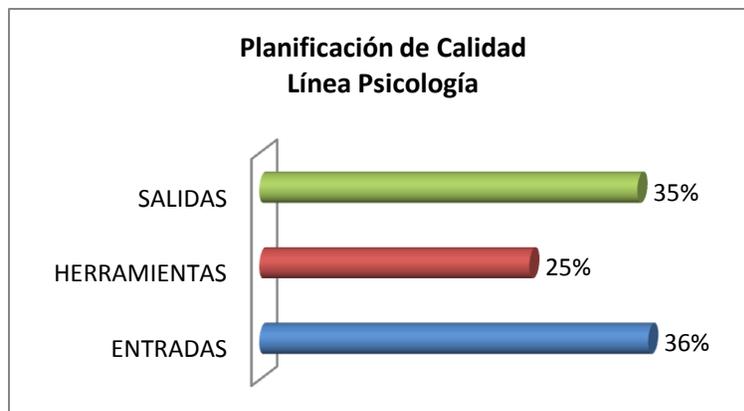


Gráfico 5 – Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Psicología

En el Aseguramiento de la Calidad, las variables a evaluar fueron:

Cuadro 23 – Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Psicología

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Mediciones del Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías de Calidad.</li> <li>- Análisis de Procesos.</li> <li>- Herramientas y técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

Donde el porcentaje más bajo se mostró en las fases de Entrada seguido por las Herramientas y Técnicas; con una mayor elevación en las Salidas pero que igualmente no obtiene un resultado representativo, pues sólo se considera en un 20%.



Gráfico 6 – Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Psicología

Para el Control de Calidad las variables específicas presentadas en el instrumento de evaluación correspondiente, fueron las siguientes:

Cuadro 24 – Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Psicología

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Listas de Control de Calidad.</li> <li>- Mediciones del Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de cambio aprobadas.</li> <li>- Entregables.</li> <li>- Activos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa – Efecto.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Diagramas de Flujo.</li> <li>- Histograma.</li> <li>- Diagrama de Pareto.</li> <li>- Diagrama de comportamiento.</li> <li>- Diagrama de Dispersión.</li> <li>- Muestreo Estadístico.</li> <li>- Inspección.</li> <li>- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones de control de calidad.</li> <li>- Cambios validados.</li> <li>- Entregables validados.</li> <li>- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.</li> </ul>

Existen grandes variaciones porcentuales en el Control de Calidad en la Línea de Psicología del Centro Comunitario; siendo las Salidas sobresalientes, con fases de Herramientas y Técnicas bajas en un 6% mientras que las Entradas están por debajo del 30%.

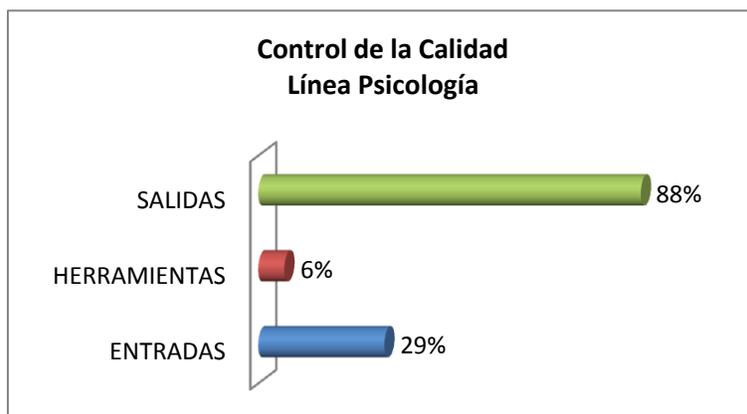


Gráfico 7 – Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Psicología

Queda evidenciado en los resultados finales, el porcentaje Ponderado Total de esta Línea de Acción con un 33% por lo que, se ubica en la escala valorativa con **bajo** desempeño en cuanto a Procesos de Calidad según el Project Management Institute.

Cuadro 25 – Resultados de aplicación de instrumento a Línea Psicología

Línea Psicología	Porcentaje %	Obtenido %	Ponderado %
Planificación de la calidad	40	38	15
Aseguramiento de la Calidad	30	13	4
Control de la calidad	30	45	14
<b>Total</b>			<b>33</b>



Gráfico 8 – Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Psicología

Cuadro 26 – Escala valorativa de resultado en Línea Psicología

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

## Línea de Acción: Deportes y Recreación

Para esta línea de acción de Deportes y Recreación, las tres fases de la Gestión de Calidad, se muestran aproximadamente niveladas una de la otra, siendo la de mayor ponderación la planificación de la calidad.

El análisis de ésta Línea, se realizaron igualmente sobre las variables definidas por el PMI (2008) en Gestión de Calidad:

Cuadro 27 – Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Deportiva

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
- Línea Base del Alcance - Registro de interesados - Línea Base del Desempeño de Costos. - Línea Base del Cronograma. - Registro de los riesgos. - Factores ambientales de la empresa. - Activos de los procesos de la organización.	- Análisis Costo – Beneficio. - Diagramas de Control. - Estudios comparativos. - Diagramas de flujo. - Metodologías de propiedad exclusiva de Gestión de la Calidad. - Herramientas adicionales de Planificación de Calidad.	-Plan de Gestión de la Calidad. - Métricas de Calidad. -Listas de Control de Calidad. -Plan de Mejoras de Proceso. -Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Luego de analizar detalladamente las fases en cada proceso, la Línea de Acción de Deportes y Recreación, mantiene un 53% en Planificación de Calidad dentro de lo que es Entradas, las Herramientas y Técnicas y las Salidas con un porcentaje menor, pero presentes con un 35% y 38% respectivamente.



Gráfico 9 – Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Deportes y Recreación

En cuanto al Aseguramiento de Calidad, las variables a seguir fueron sobre el cumplimiento de:

Cuadro 28 – Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Deportiva

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Mediciones del Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías de Calidad.</li> <li>- Análisis de Procesos.</li> <li>- Herramientas y técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

La fase de Salidas en la Línea de Deporte y Recreación representa la porcentualidad mayor; seguida de las fases de Entrada, no muy distantes pero con una representación relativamente pequeña de las Herramientas y Técnicas.



Gráfico 10 – Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Deportes y Recreación

Para la evaluación del Control de Calidad, se considerando las siguientes variables; para cada una de las fases a evaluar de Entradas – Herramientas y Técnicas y Salidas:

Cuadro 29 – Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Deportiva

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Listas de Control de Calidad.</li> <li>- Mediciones del Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de cambio aprobadas.</li> <li>- Entregables.</li> <li>- Activos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa – Efecto.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Diagramas de Flujo.</li> <li>- Histograma.</li> <li>- Diagrama de Pareto.</li> <li>- Diagrama de comportamiento.</li> <li>- Diagrama de Dispersión.</li> <li>- Muestreo Estadístico.</li> <li>- Inspección.</li> <li>- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones de control de calidad.</li> <li>- Cambios validados.</li> <li>- Entregables validados.</li> <li>- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.</li> </ul>

La Línea de Deporte y Recreación en el Control de Calidad, representa una proporción alta en las fases de Salida, presentando los lineamientos de Entradas con un aporte casi medio de 50%; mientras que el uso de las Herramientas y Técnicas propuestas por el Project Management Institute lucen bajas con un 13%.

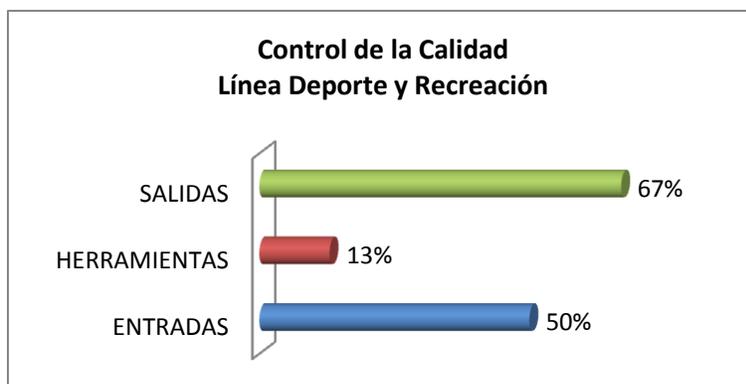


Gráfico 11 – Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Deportes y Recreación

Los resultados sobre el Ponderado Total fueron de un 47% ubicando la Línea de Deportes y Recreación en la categoría **baja** de la Gestión de Desempeño en Calidad según lo exigido por el Project Management Institute.

Cuadro 30 – Resultados de aplicación de instrumento a Línea Deporte y Recreación

Línea Deporte y Recreación	Porcentaje %	Obtenido %	Ponderado %
Planificación de la calidad	40	45	18
Aseguramiento de la Calidad	30	50	15
Control de la calidad	30	47	14
<b>Total</b>			<b>47</b>

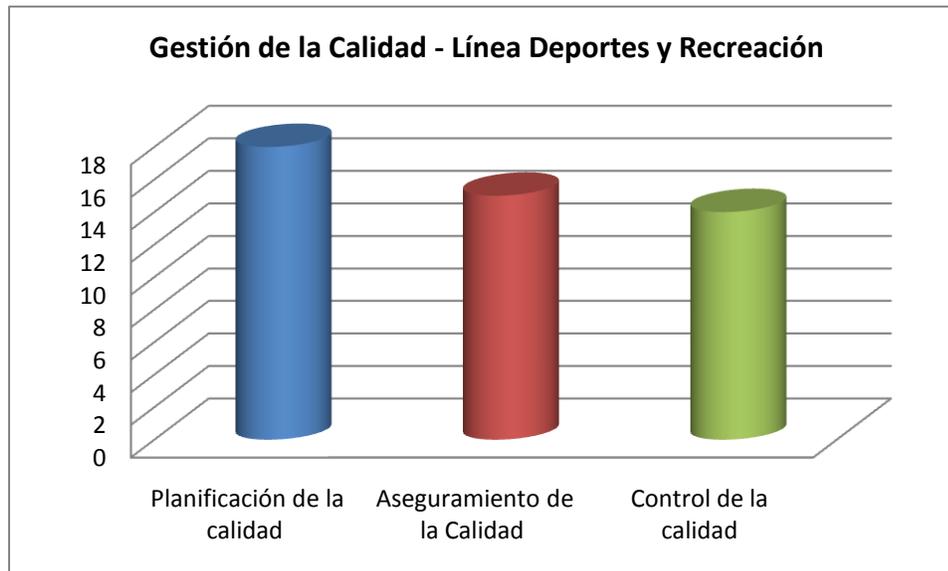


Gráfico 12 – Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Deporte y Recreación

Cuadro 31 – Escala valorativa de resultado en Línea Deporte y Recreación

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

## Línea de Acción: Comunitaria

En la Línea de Acción Comunitaria el proceso de Planificación de la Calidad es mayor al del proceso de Control, pero cabe destacar que el Aseguramiento en esta Línea de Trabajo es tomada poco en cuenta en los procesos de ésta área de conocimiento.

Las variables utilizadas en para la evaluación del Proceso de Planificación de la Calidad, fueron:

Cuadro 32 – Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Comunitaria

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea Base del Alcance</li> <li>- Registro de interesados</li> <li>- Línea Base del Desempeño de Costos.</li> <li>- Línea Base del Cronograma.</li> <li>- Registro de los riesgos.</li> <li>- Factores ambientales de la empresa.</li> <li>- Activos de los procesos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Costo – Beneficio.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Estudios comparativos.</li> <li>- Diagramas de flujo.</li> <li>- Metodologías de propiedad exclusiva de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Herramientas adicionales de Planificación de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>-Listas de Control de Calidad.</li> <li>-Plan de Mejoras de Proceso.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

En el análisis detallado del proceso de la Planificación de Calidad se presenta un porcentaje menor al 50% en sus tres fases, siendo con mayor proporción las Entradas con un 47% y con bajo rendimiento las Herramientas y Técnicas propuestas de 25%, mientras que las Salidas se manejan en un 38%.



Gráfico 13 – Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Comunitaria

En el Aseguramiento de la Calidad, se consideraron las siguientes variables para la evaluación; propuestas por el PMI (2008).

Cuadro 33 – Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Comunitaria

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Mediciones del Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías de Calidad.</li> <li>- Análisis de Procesos.</li> <li>- Herramientas y técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

Se observó, en éste proceso, un cumplimiento de las fases de Entrada en un 54% pero con una representación muy baja de las Herramientas y Técnicas en un 6%, y en cuanto a, las fases de Salida muestran en un 25% su cumplimiento.

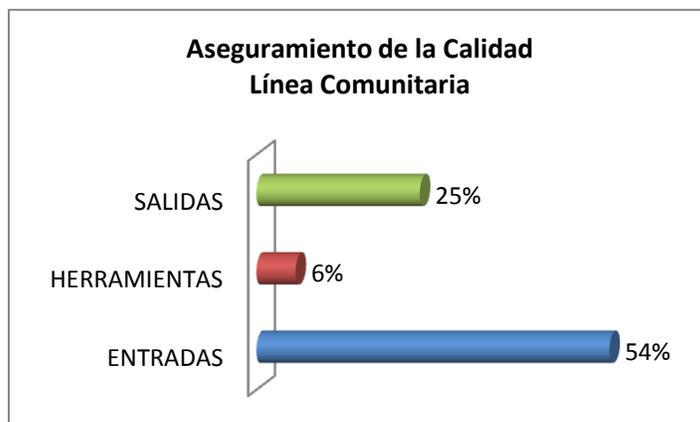


Gráfico 14 – Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Comunitaria

Las variables consideradas para el proceso de Control de Calidad, se especifican a continuación:

Cuadro 34 – Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Comunitaria

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Listas de Control de Calidad.</li> <li>- Mediciones del Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de cambio aprobadas.</li> <li>- Entregables.</li> <li>- Activos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa – Efecto.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Diagramas de Flujo.</li> <li>- Histograma.</li> <li>- Diagrama de Pareto.</li> <li>- Diagrama de comportamiento.</li> <li>- Diagrama de Dispersión.</li> <li>- Muestreo Estadístico.</li> <li>- Inspección.</li> <li>- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones de control de calidad.</li> <li>- Cambios validados.</li> <li>- Entregables validados.</li> <li>- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.</li> </ul>

Las fases de Entradas y Salidas se muestran por encima del 50% siendo los primeros en mencionar, los de mayor uso con un 67% seguido de las fases de Salida en un 58%. No obstante, se presenta un porcentaje bajo de 13% en las herramientas y técnicas que propone el Project Management Institute en el proceso de Realizar el Control de Calidad.

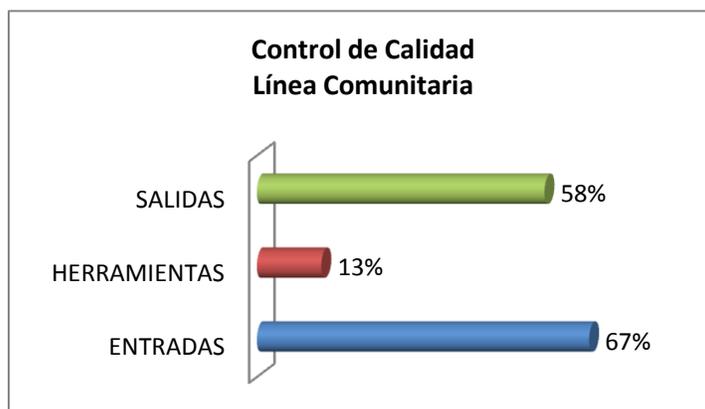


Gráfico 15 – Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Comunitaria

Igualmente que en las Líneas de Acción ya analizadas, con un porcentaje Ponderado Total de 42% se evidencia un desempeño **bajo** en la Gestión de Calidad de la Línea Deportes y Recreación.

Cuadro 35 – Resultados de aplicación de instrumento a Línea Comunitaria

Línea Comunitaria	Porcentaje %	Obtenido %	Ponderado %
Planificación de la calidad	40	42	17
Aseguramiento de la Calidad	30	33	10
Control de la calidad	30	50	15
<b>Total</b>			<b>42</b>

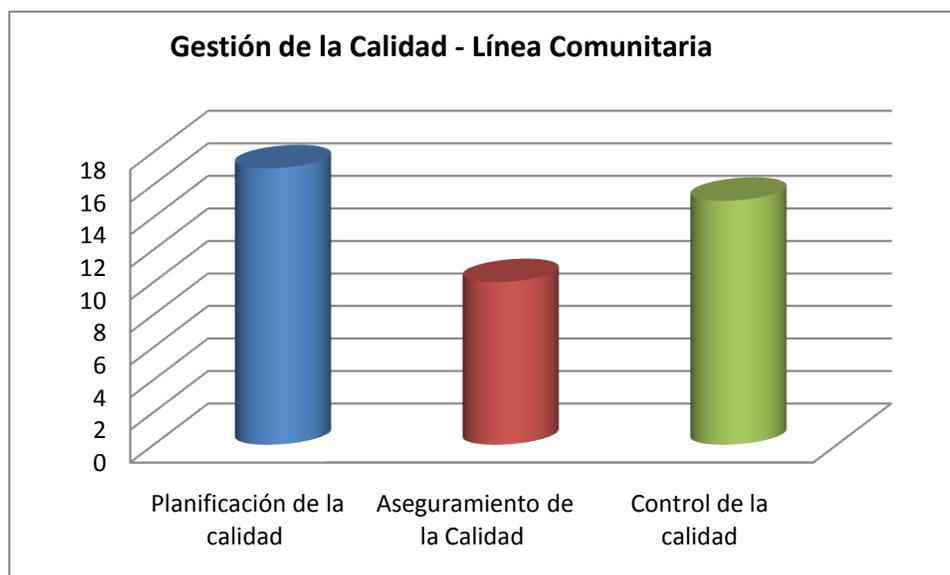


Gráfico 16 – Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Comunitaria

Cuadro 36 – Escala valorativa de resultado en Línea Comunitaria

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

## Línea de Acción: Pastoral

La Línea Pastoral, presenta mayor peso en la Planificación de la Calidad, estando prácticamente equitativos los procesos de Aseguramiento y Control con una ponderación baja con respecto a lo esperado.

Dentro del análisis detallado para la Línea Pastoral en la Planificación de Calidad se tomaron en cuenta las siguientes variables:

Cuadro 37 – Variables para la evaluación de Planificación de Calidad en Línea Pastoral

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Línea Base del Alcance</li><li>- Registro de interesados</li><li>- Línea Base del Desempeño de Costos.</li><li>- Línea Base del Cronograma.</li><li>- Registro de los riesgos.</li><li>- Factores ambientales de la empresa.</li><li>- Activos de los procesos de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis Costo – Beneficio.</li><li>- Diagramas de Control.</li><li>- Estudios comparativos.</li><li>- Diagramas de flujo.</li><li>- Metodologías de propiedad exclusiva de Gestión de la Calidad.</li><li>- Herramientas adicionales de Planificación de Calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de Gestión de la Calidad.</li><li>- Métricas de Calidad.</li><li>- Listas de Control de Calidad.</li><li>- Plan de Mejoras de Proceso.</li><li>- Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li></ul>

Se evidenció en éste proceso de Planificación de la Calidad un porcentaje en las fases de Entrada y Salida de 53% y 41% respectivamente pero cabe destacar el uso prácticamente nulo de Herramientas y Técnicas propuestas por el Project Management Institute en esta Línea de Acción con un 0%.

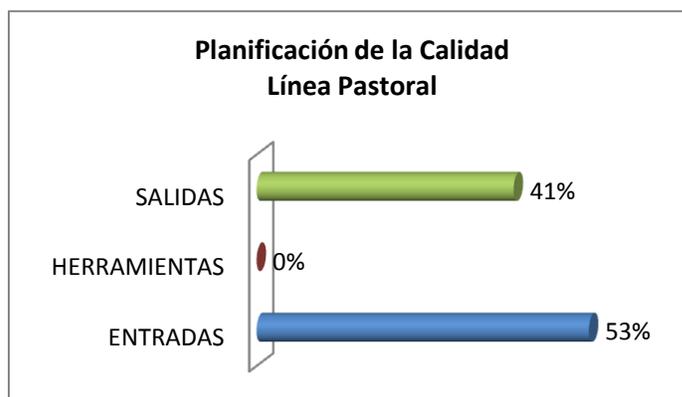


Gráfico 17 – Análisis detallado de la Planificación de Calidad: Línea Pastoral

En cuanto al Aseguramiento de la Calidad, las variables a verificar fueron las siguientes:

Cuadro 38 – Variables para la evaluación de Aseguramiento de Calidad en Línea Pastoral

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Mediciones del Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorías de Calidad.</li> <li>- Análisis de Procesos.</li> <li>- Herramientas y técnicas para Planificar la Calidad y realizar el Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>- Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>

Los resultados arrojaron un uso notable de las fases de Entrada, mayores a los de Salida; pero igual que en las Líneas de Acción vistas anteriormente, las Herramientas y Técnicas se muestran bajas por ser usadas muy poco y representan en esta sección un 13%.

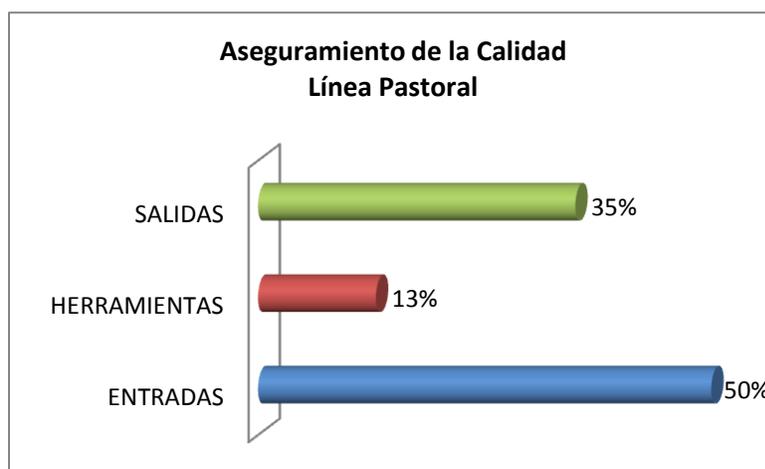


Gráfico 18 – Análisis detallado del Aseguramiento de Calidad: Línea Pastoral

Para el Control de Calidad las variables medidas en la evaluación, fueron las siguientes:

Cuadro 39 – Variables para la evaluación de Control de Calidad en Línea Pastoral

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Métricas de Calidad.</li> <li>- Listas de Control de Calidad.</li> <li>- Mediciones del Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de cambio aprobadas.</li> <li>- Entregables.</li> <li>- Activos de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa – Efecto.</li> <li>- Diagramas de Control.</li> <li>- Diagramas de Flujo.</li> <li>- Histograma.</li> <li>- Diagrama de Pareto.</li> <li>- Diagrama de comportamiento.</li> <li>- Diagrama de Dispersión.</li> <li>- Muestreo Estadístico.</li> <li>- Inspección.</li> <li>- Revisión de solicitudes de cambio aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones de control de calidad.</li> <li>- Cambios validados.</li> <li>-Entregables validados.</li> <li>-Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</li> <li>-Solicitudes de cambio.</li> <li>-Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>-Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.</li> </ul>

En ésta Línea de Acción, existe una proporcionalidad de 54% en las fases de Salida siendo el mayor en ésta sección; seguidamente de las Entradas con un 50% pero con una baja significativa de 6% de participación con las Herramientas y Técnicas propuestas para el control de ésta área de conocimiento del Project Management Institute.



Gráfico 19 – Análisis detallado del Control de Calidad: Línea Pastoral

El Ponderado Total para la Línea Pastoral, arrojó un porcentaje de 41%, que según la escala valorativa se posiciona en la clasificación **baja** en el Desempeño de la Calidad.

Cuadro 40 – Resultados de aplicación de instrumento a Línea Pastoral

Línea Pastoral	Porcentaje %	Obtenido %	Ponderado %
Planificación de la calidad	40	45	18
Aseguramiento de la Calidad	30	36	11
Control de la calidad	30	41	12
<b>Total</b>			<b>41</b>

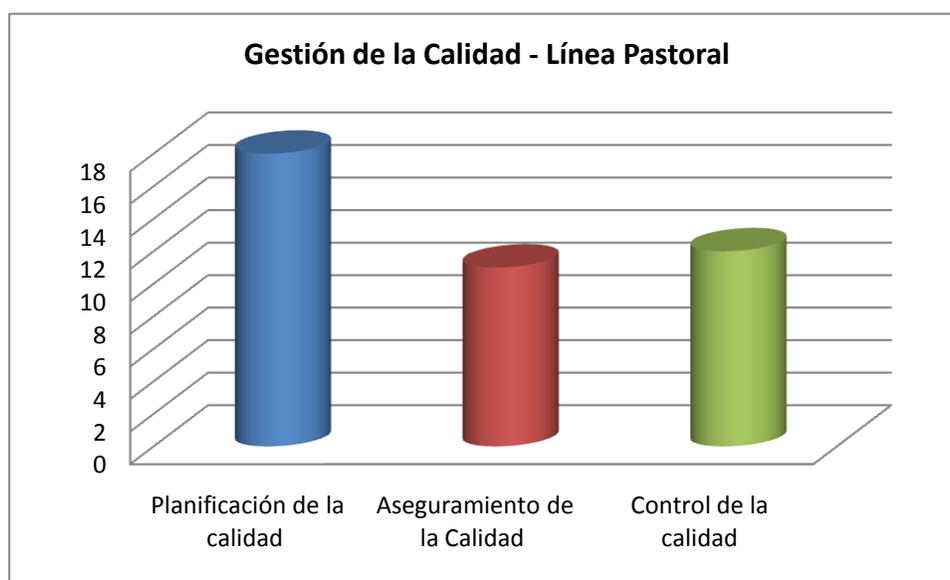


Gráfico 20 – Resultados de aplicación de instrumento sobre Gestión de Calidad - Línea Pastoral

Cuadro 41 – Escala valorativa de resultado en Línea Pastoral

Clasificación	Rango %
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

### O.E 3: Analizar el impacto en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global del Centro Comunitario.

Después de aplicar la evaluación a las diferentes líneas de acción del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, se evidenció el desempeño de la gestión de la calidad en cada una de ellas. A continuación, se presenta un gráfico resumen del comportamiento global de los procesos estudiados.

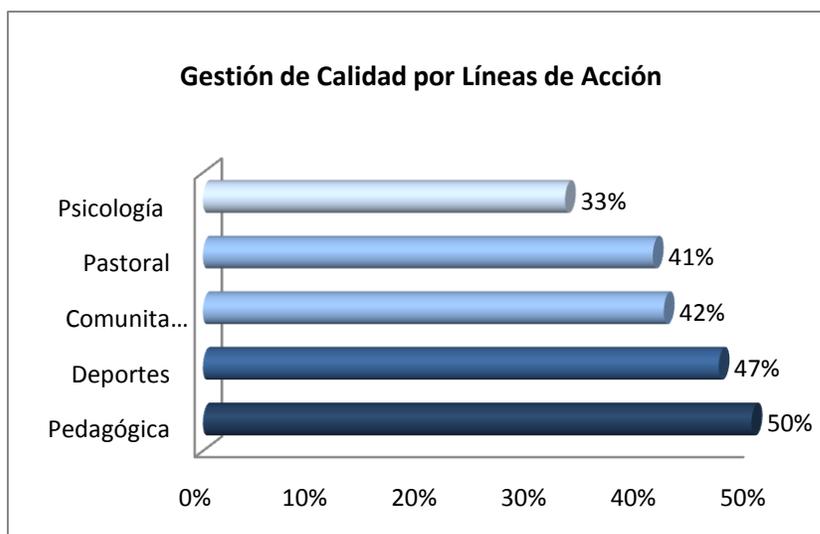


Gráfico 21 – Gestión de Calidad por Líneas de Acción

Sobresale la Línea Pedagógica con un mayor porcentaje (50%) pero igualmente su rendimiento es considerado bajo, según la escala valorativa establecida, el resto de las Líneas de Acción del Centro presentan resultados cercanos entre sí; no obstante, cabe destacar que aunque los resultados se enmarquen en la clasificación baja, estas calificaciones están cerca del límite superior del rango determinado (desde 1% hasta 50%).

En base a los resultados adquiridos en cada Línea de Acción, se promediaron para obtener la Gestión Global del Centro Comunitario en su totalidad, y así conocer el Desempeño en Calidad; a continuación se presenta gráficamente la valoración.

Cuadro 42 – Resultados de impacto de desempeño global en gestión de calidad del Centro Comunitario

<b>Gestión de la Calidad</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Obtenido %</b>	<b>Ponderado %</b>
Planificación de la calidad	40	46	18
Aseguramiento de la Calidad	30	35	11
Control de la calidad	30	48	14
<b>Total</b>			<b>43</b>



Gráfico 22 – Resultados de impacto de desempeño global en gestión de calidad del Centro Comunitario

Cuadro 43 – Escala valorativa sobre impacto de desempeño global en Gestión de Calidad del Centro Comunitario

<b>Clasificación</b>	<b>Rango %</b>
Alta	81 - 100
Media	51 - 80
Baja	1 - 50
Nada	0

Con un 43% de la Ponderación Total, la Gestión Global en materia de Calidad del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, se valora con un desempeño **bajo** en los lineamientos definidos por el Project Management Institute. Esta calificación conlleva a la existencia de un impacto mínimo a nivel de los stakeholders de la organización.

Los resultados obtenidos, fundamentados en el Project Management Institute, demuestran que hace falta mayor calidad en los proyectos por cada Línea de Acción para poder generar un impacto significativo y notable; ya que cada una de las actividades realizadas han sido planificadas de acuerdo a las necesidades declaradas por la comunidad, a pesar de que el Centro Comunitario no cuente formalmente con un plan para la gestión de la calidad se tomaron en cuenta indicadores de avances en la planificación anual, por lo que los cambios efectuados en la sociedad han sido lentos y medidos.

Por lo tanto, se presentan los siguientes hallazgos de oportunidades que podrían colaborar a aumentar la calidad en cada una de las líneas de acción y generar impacto:

- ✓ Reducir costos para replantear proyectos.
- ✓ Entregar solicitudes de financiamiento a tiempo.
- ✓ Adquirir apoyo de empresas para ejecutar proyectos.
- ✓ Reportar avances y resultados concretos.
- ✓ Aumentar la productividad de los trabajadores del Centro Comunitario.
- ✓ Establecer planes de mejora en el proceso de formación del equipo de trabajo.

#### **O.E 4: Diseñar un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Para el diseño del Informe de Sostenibilidad se tomaron en cuenta varios modelos realizados por organizaciones con carácter internacional, lo cual sirvió de guía para la elaboración de la propuesta para el Centro Comunitario Casa de los Muchachos.

El Boletín de la Organización Mundial de la Salud, titulado ¿Un futuro sin Salud? Dimensiones sanitarias en los estudios de escenarios mundiales (2003) realiza un análisis de dimensiones en materia de sanidad, así como determinantes socioculturales, ecológicas y económicas; lo que le permitió tener una visión general del futuro de la salud en base a los resultados obtenidos. Así mismo, en Atención Primaria de la Salud en las Américas: las enseñanzas extraídas a lo largo de 25 años y los retos futuros (2003) se establecieron resoluciones; por y para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), enmarcadas en sus lecciones aprendidas, buscando avances en las próximas acciones a seguir . A pesar que es presentado como documento legal y de cierta forma de uso interno, permite dar un panorama general sobre un entregable de análisis, que convierta debilidades en fortalezas; y amenazas en oportunidades, para un alcance de los objetivos y metas que se propongan.

En Programa Comunitario de Perfil de Salud para Clientes (2006) trata sobre un programa del que derivan diferentes proyectos, del que refieren como característica la existencia de múltiples propietarios, es decir, un responsable para cada proyecto establecido por el programa. Éstos serán garantes de la gestión de los resultados de los planes ejecutados y/o entregados por lo que esta organización establece una Estructura Gubernamental definiendo los roles y el orden del reporte; además instituye que los propietarios deben apoyar al equipo desde una perspectiva de gestión de servicios lo que permitirá la entrega de resultados.

Siendo similar al Centro Comunitario Casa de los Muchachos, que se maneja como uno de los programas del Movimiento Juvenil Huellas, llevando a cabo diferentes proyectos organizados por Líneas de Acción, vale la pena rescatar la definición de una Estructura Gubernamental adaptada a la organización.

Los informes: Estado Mundial de la Infancia por UNICEF (2005) y Estado de la Población Mundial por UNFPA (2007) resultan muy útiles e interesantes, ya que disponen de la información por objetivos y metas propuestos, indiferentemente de su cumplimiento y/o alcance; su misión es resaltar los avances y estrategias utilizadas hasta la fecha de publicación, responde a la pregunta ¿cómo vamos?; además se realizan reflexiones sobre los temas en cuestión y una proyección general del futuro planeado.

Un Informe de Sostenibilidad para una institución que presta servicios de corte social, resulta fundamental chequear los objetivos propuestos durante el período de ejecución para resaltar los avances, y realizar cambios de estrategias oportunos ya que la comunidad tiende a llevar un ritmo diferente al organizacional debido a variables o factores externos. Así mismo, las proyecciones periódicas a la luz de los progresos obtenidos pueden fortalecer el proyecto.

En Relatório de Sustentabilidade de ITAIPU (2009) y en Memoria de Sostenibilidad de BAYER (2009), hay que destacar que ambos se fundamentan en los lineamientos del estándar internacional Global Reporting Initiative (GRI), del cual se expone: “Las directrices de la Iniciativa de Información Global (GRI), que cubrimos en su totalidad, sirven de orientación para nuestra elaboración del informe”. Ambos han sido revisados y confirmados en el cumplimiento del nivel A+ (el más elevado posible). Igualmente estas empresas respaldan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas colaborando en que la globalización sea social y ecológica teniendo presente las exigencias en cuanto a derechos humanos, condiciones laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción. Al final presenta una tabla resumida indicando la gestión de la

organización sobre la puesta en práctica de los diez principios del Pacto Mundial, junto a los resultados obtenidos hasta la fecha que se realiza el reporte.

El uso de los Informes de Sostenibilidad de las actividades realizadas en el Centro Comunitario Casa de los Muchachos, son de suma importancia, pues representan el compromiso de su Responsabilidad Social; por lo que se debe tomar en cuenta, que éste comienza a ser un medio de comunicación con una frecuencia determinada por lo que la información debe ser administrada en las entregas del documento. Se propone incluya los siguientes aspectos básicos:

**Perfil de la Organización:** Este espacio permitirá conocer datos del Centro Comunitario y del sector; como el número de beneficiarios, personas que laboran, promoción de los stakeholders, entre otros; así mismo, la descripción del lugar donde se desarrolla la acción, permitirá tener un mejor escenario.

**Visión y Estrategia:** Es importante dar a conocer los lineamientos estratégicos de la organización, ya que esto permitirá fortalecer o crear nuevas alianzas, que contribuyan a la responsabilidad social realizada y al mismo tiempo ser colaborador de otras empresas.

**Perfil del Reporte:** Se explica el objetivo del Informe y justifica el compromiso de la empresa en los temas sociales; además destaca la actividad principal.

**Sistemas de Administración:** Se trata de mostrar la estructura organizacional y vínculos con los grupos de interés, de esta forma se consolidan las relaciones.

**Indicadores de Desempeño:** Son útiles herramientas del progreso de gestión y son totalmente convenientes para la comunicación a reportar; ya que tienen doble función: el mejoramiento continuo (interno) y formar vínculos con grupos de interés (externo).

## **CAPITULO VI ANALISIS DE RESULTADOS**

### **6.1 Plan Estratégico Casa de los Muchachos**

A partir de la definición formal de los lineamientos organizacionales del Centro Comunitario Casa de los Muchachos; respetando los postulados fundamentales de nuestras raíces: Movimiento Juvenil Huellas y tomando en cuenta los objetivos y metas propuestos por nuestro aliado directo: PRONIÑO a través de Proyección a la Comunidad – UCAB, se diseñó un Plan Estratégico 2011 – 2015.

El objetivo de este Plan Estratégico es mostrar los avances utilizando un escenario que permita identificar y actualizar las estrategias en cada una de las perspectivas claves de la institución y desarrollar una propuesta de “Plan de Actuación” para los próximos cinco años.

Dicho Plan Estratégico 2011 – 2015; consta del desarrollo de los siguientes elementos:

- a. Estructura Organizativa.
- b. Metodología
- c. Análisis FODA
- d. Definición de la Misión
- e. Definición de los Valores
- f. Definición de la Visión
- g. Cuadro de Mando Estratégico.
- h. Objetivos estratégicos y Planes de Acción.

### a. Estructura Organizativa

El Centro Comunitario Casa de los Muchachos, cuenta con una plantilla de seis personas, los cuales realizan en sinergia las actividades y/o proyectos de las diferentes Líneas de Acción, presentadas en el siguiente organigrama.

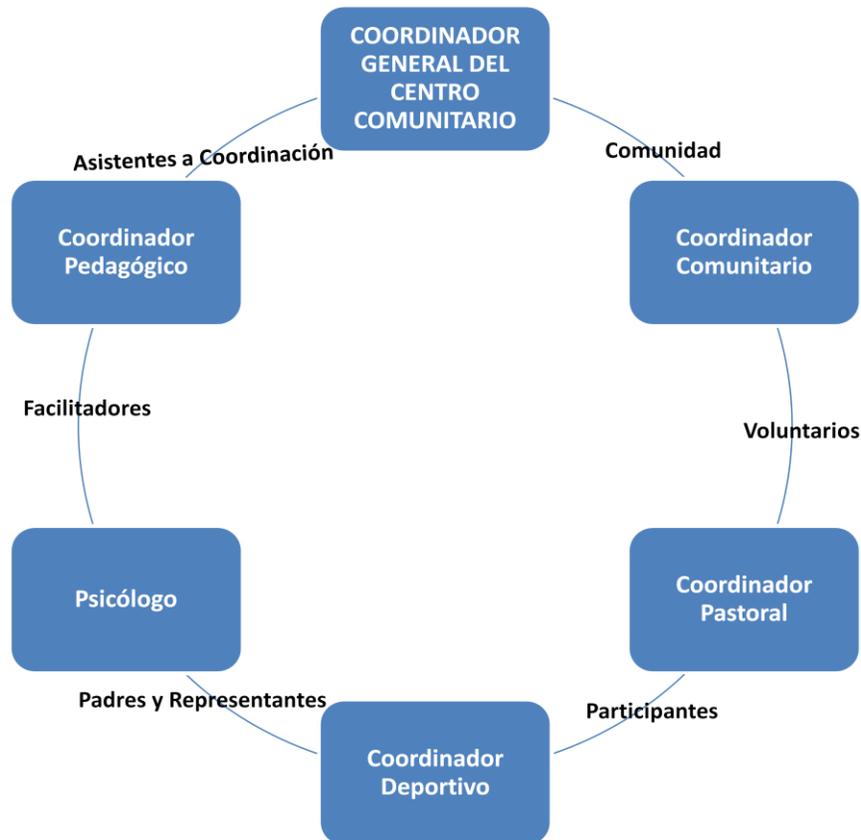


Figura 21 – Propuesta de Organigrama para Centro Comunitario Casa de los Muchachos

El organigrama propuesto, presenta una estructura poco convencional, donde se involucran diferentes actores que contribuyen a la realización de los diferentes proyectos dirigidos por coordinaciones de líneas de acción; dónde el líder principal – Coordinador General del Centro – es responsable de garantizar la gestión adecuada del programa y sus proyectos.

## b. Metodología

El Plan Estratégico 2011 – 2015 se fundamentó en la metodología definida del Modelo de Kaplan y Norton; realizando un estudio de del contexto tanto interno como externo de la organización para obtener un análisis FODA completo junto a una revisión de la misión y valores, llegando a la visión organizacional y al desarrollo de los objetivos estratégicos y así proponer el Mapa Estratégico; tomado en cuenta interrogantes que servían de guía para este diseño.

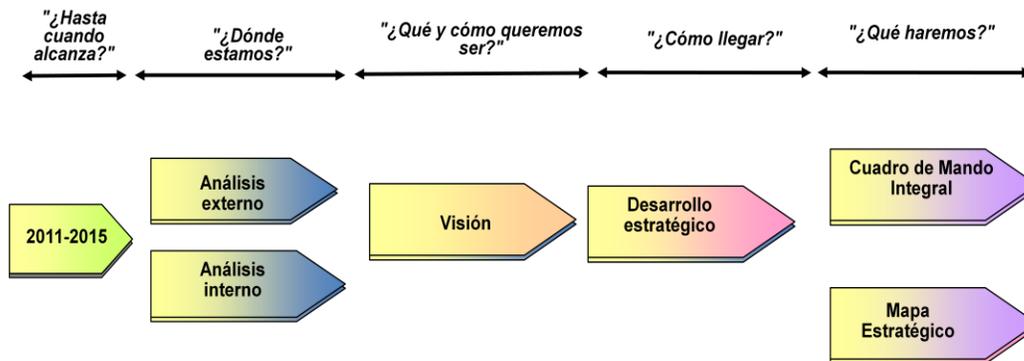


Figura 22 – Metodología para diseño de Plan Estratégico (2010)

### c. Análisis FODA

A partir del análisis interno (Fortalezas - Debilidades) y externo (Oportunidades – Amenazas) utilizado para la definición formal de los lineamientos organizacionales presentado en el Capítulo V: Desarrollo de este documento, en el Cuadro 13 - Matriz FODA Centro Comunitario Casa de los Muchachos (p.86); se llegó a los análisis estratégicos proporcionando así los objetivos a alcanzar.

Cuadro 44 – Análisis FODA y Objetivos

Análisis Fortalezas - Oportunidades	Objetivos a alcanzar
<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar y solicitar talleres nuevos de formación para la comunidad.</li> <li>- Apoyar activamente en las actividades comunitarias, ofreciendo recurso humano.</li> <li>- Establecer un seguimiento formal de la atención escolar y médica.</li> <li>- Implementar espacios de recreación para los participantes del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diseñar talleres de formación innovando en la temática, de acuerdo a las necesidades presentes en la comunidad.</b></li> <li>- <b>Fortalecer relaciones con grupos organizados de la comunidad.</b></li> <li>- <b>Mejorar el seguimiento y control del asesoramiento psicoeducativo brindado.</b></li> </ul>
Análisis Fortalezas - Amenazas	Objetivos a alcanzar
<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercamiento a los grupos organizados del sector, y así mitigar la inseguridad.</li> <li>-Reducir costos para replantear proyectos.</li> <li>-Distribuir responsabilidades entre los integrantes del equipo.</li> <li>-Planificar planes de contingencia para la aparición de condiciones desfavorables en el Centro Comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Adquirir apoyo de empresas para ejecutar planes y proyectos.</b></li> <li>- <b>Crear espacios de recreación pasiva que ocupen el tiempo de ocio.</b></li> <li>- <b>Aumentar la productividad de los trabajadores del Centro Comunitario.</b></li> </ul>

Cuadro 44 – Análisis FODA y Objetivos (continuación)

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Debilidades - Oportunidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos a alcanzar</b></p>
<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar espacios alternativos para el desarrollo de actividades recreativas.</li> <li>- Formación a personas que de manera voluntaria quieran integrarse al equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formar alianzas con organizaciones que ofrezcan servicios recreativos.</b></li> <li>- <b>Brindar formación a personas que de manera voluntaria que quieran integrarse al equipo.</b></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Análisis Debilidades - Amenazas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos a alcanzar</b></p>
<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer e incentivar el personal existente.</li> <li>- Utilización de canchas u otro lugar de la comunidad en momentos tranquilos del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mejorar el nivel de satisfacción del equipo de trabajo.</b></li> <li>- <b>Cultivar buenas relaciones con los vecinos del sector.</b></li> </ul>

#### **d. Definición de la Misión**

Para concretar y perfeccionar la misión organizacional del Centro Comunitario tuvo lugar reflexionar con el equipo de trabajo de Casa de los Muchachos sobre las siguientes interrogantes:

##### **¿Qué es Casa de los Muchachos?**

Es una institución dinámica y flexible que sirve a la comunidad aportando servicios de formación integral y proyectos sociales, en especial, a los niños, niñas y adolescentes del sector.

##### **¿Qué servicios ofrece Casa de los Muchachos?**

- Asesoramiento Académico y Psicológico.
- Escuela para Padres.
- Formación Deportiva.
- Formación en la fe cristiana.
- Actividades para el disfrute del tiempo libre.
- Consultoría a grupos organizados de la comunidad.

##### **¿Qué servicios no ofrece Casa de los Muchachos?**

No ofrecemos servicios de refugio y/o albergues, educación formal y becas o ayudas económicas.

##### **¿Quiénes son los grupos de interés de Casa de los Muchachos?**

Instituciones Educativas (básica y universitaria), Centros de Salud, ONG, Iglesia, Agrupaciones de voluntariado, Grupos organizados comunitarios, Comunidad en general.

## **¿A qué se dedican los aliados directos de Casa de los Muchachos?**

**Movimiento Juvenil Huellas:** Su objetivo es la formación en valores y el acompañamiento humano-cristiano de adolescentes y jóvenes de zonas populares en todo el país; abordando su misión desde distintos programas y servicios.

**Dirección de Proyección a la Comunidad – UCAB:** Su misión; desarrolla, facilita y apoya las conexiones entre los requerimientos comunitarios y los talentos, los conocimientos y recursos de las diferentes instancias de la UCAB, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades en situación de riesgo social y contribuir con la formación integral de la comunidad Ucabista de manera eficiente y efectiva.

**Programa PRONIÑO – Fundación Telefónica:** Está orientado a contribuir con la erradicación del trabajo infantil en América Latina a través de la escolarización de los niños, niñas y adolescentes trabajadores.

Por lo tanto, se establece como Misión del Centro Comunitario Casa de los Muchachos la siguiente:

**Ofrecer oportunidades de formación integral a niños, niñas, adolescentes y grupos comunitarios, mediante el acompañamiento constante en unión de esfuerzo de personas, organizaciones e instituciones, con el fin de disminuir los factores de riesgos.**

## e. Definición de los Valores

Los valores del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, fueron establecidos como los siguientes; en función de la identificación y decisiones tomadas por el equipo de trabajo de la organización, así como su justificación.

Cuadro 45 – Valores Casa de los Muchachos

### **SOLIDARIDAD**

Fundamentamos nuestras acciones en buena voluntad, para apoyar en circunstancias difíciles desinteresadamente.

### **COMPROMISO**

Mantenemos una conducta responsable, siempre con un espíritu de lucha para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### **SERVICIO**

Consideramos importante la vocación que procrea iniciativa y generosidad hacia el prójimo.

### **ESPERANZA**

Porque tenemos la fe y la confianza de que nuestro trabajo generará cambios positivos para el futuro.

Fuente: Taller Grupal (2010)

#### **f. Definición de la Visión**

Luego de definir y justificar tanto la misión como los valores organizacionales, es importante precisar la visión organizacional, la cual es la búsqueda de lo que se quiere llegar a ser y hacia donde redimensionaremos todos los esfuerzos. Cabe destacar, que la visión propuesta está alineada hacia los intereses de nuestra organización madre: Movimiento Juvenil Huellas.

**Ser una plataforma de servicios educativos de calidad que garantice la formación integral de la comunidad, en pro de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.**

#### **g. Cuadro de Mando Integral.**

El Cuadro de Mando Integral está integrado por objetivos, indicadores y valores meta. Además establece las relaciones causa – efecto entre las metas y los Objetivos Estratégicos.

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Casa de los Muchachos son las siguientes:

**Perspectiva Financiera:** Por ser una organización sin fines de lucro, esta perspectiva se maneja bajo el nombre: **Perspectiva de Negocio.**

**Perspectiva Clientes:** Basado en los servicios de formación que ofrece la organización.

**Perspectiva Procesos Internos:** representa el punto de vista de las actividades necesarias para llevar a cabo los servicios.

**Perspectiva Formación y Crecimiento:** representa las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas.

Cuadro 46 - Cuadro de Mando Integral Centro Comunitario Casa de los Muchachos

CÓDIGO	OBJETIVO	INDICADORES	META 2011	META 2015	IMPULSORES
<b>Perspectiva de Negocio</b>					
N.1	Adquirir apoyo de empresas para ejecutar planes y proyectos	Número de nuevas organizaciones colaboradoras	2	5	P.3, P.4
N.2	Conseguir apoyo de las administraciones	Aumento del porcentaje del capital destinado	20%	60%	P.1, P.3, P.4
N.3	Aumentar los proyectos de investigación, desarrollo e innovación por parte de los aliados	Nº de proyectos investigación, desarrollo e innovación con participación de los aliados a través del Centro Comunitario	1	3	P.1, P.2, P.3, P.4
N.4	Aumentar la rentabilidad social	Nº de programas en función de las necesidades	1	3	P.3, P.4, F.1
<b>Perspectiva Clientes</b>					
C.1	Mejorar el nivel de la satisfacción de los beneficiarios directos e indirectos	Grado de satisfacción en encuesta	60%	80%	F.1, F.2
C.2	Ampliar cartera de consultoría	Nº de grupos organizados del sector para asesorías	2	4	P.2, F.1, F.2
C.3	Mejorar el nivel de colaboración entre los aliados	Nº de alianzas en cooperación para proyectos iniciados por el Centro Comunitario	1	1	F.1, F.2
C.4	Consolidar el liderazgo a nivel sectorial	Aumento en el índice de fidelidad	60%	80%	N.1, N.4, P.2, P.3
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>					
P.1	Mejorar procesos comunicacionales.	Aumento de reportes sobre actividades realizadas	80%	90%	C.3, C4
P.2	Establecer mecanismos que permitan optimizar el conocimiento de las necesidades del cliente	Porcentaje de necesidades detectadas de los clientes	60%	80%	C.4, F.1
P.3	Dar a conocer el programa Casa de los Muchachos a potenciales nuevos aliados.	Nº de contactos establecidos con nuevos aliados potenciales	5	5	N.1, N.3, C.2
P.4	Potenciar relaciones con organización matriz y aliados directos	Nº de reuniones asistidas periódicamente realizadas para presentación de avances.	3	3	N,1, C.4, N,2, N.4
<b>Perspectiva Formación y Crecimiento</b>					
F.1	Mejorar la formación en creatividad y generación de nuevas ideas	Nº de personas formadas	2	4	C.1, C.2, C.3, P.1
F.2	Actualización y formación continua del personal.	Nº de talleres dictados de actualización y formación	3	3	N.4, C.1, C.2, C.3

## h. Objetivos Estratégicos y Planes de Acción

Para realizar el desarrollo estratégico, que permita alcanzar los objetivos definidos en el Cuadro de Mando Integral, se propone el siguiente Plan de Acción o Mapa Estratégico del Centro Comunitario Casa de los Muchachos, que abarca el período 2011 - 2015

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Adquirir apoyo de empresas para ejecutar planes y proyectos.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Fortalecer el apoyo de las empresas existentes.					
Realizar contactos asertivos a organizaciones alineadas a los proyectos a ejecutar.					
Diseñar informes de Sostenibilidad.					
Reportar avances y resultados concretos.					
Documentar planificaciones detalladas sobre los proyectos.					
Entregar solicitudes a tiempo.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Aumentar la rentabilidad social.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Revisión de los proyectos a la fecha, para realizar ajustes necesarios.					
Evaluar nuevos proyectos sobre su rentabilidad.					
Crear programas en función de las necesidades de los beneficiarios.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar el nivel de la satisfacción de los beneficiarios directos e indirectos.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Identificar las expectativas de los beneficiarios en cada servicio.					
Realizar evaluaciones sobre el desempeño de los servicios ofrecidos para tomar decisiones pertinentes.					
Generar programas de mejora continua para cada línea de acción.					
Ofrecer nuevos programas de formación.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Ampliar cartera de consultoría.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Seguimiento de grupos organizados atendidos					
Chequear formación de nuevos grupos organizados					
Aumentar las áreas de especialización para atención					

**OBJETIVO ESTREATÉGICO:** Consolidar el liderazgo a nivel sectorial.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Desarrollar planes de mejora continua.					
Orientación al beneficiario directo e indirecto.					
Apertura de nuevos programas acordes al sector.					
Identificar y plantearse nuevos retos					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer mecanismos que permitan optimizar el conocimiento de las necesidades del cliente.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Realizar visitas a hogares de la comunidad.					
Fomentar actividades que promuevan el acercamiento comunitario.					
Realizar encuestas que permitan obtener información relevante y específica.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Dar a conocer el programa Casa de los Muchachos a potenciales nuevos aliados.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Elaboración de material promocional del Centro Comunitario: transmisión del material elaborado, análisis de nuevas formas de promoción.					
Diseños de informes de sostenibilidad					
Identificación con organizaciones alineadas al Centro Comunitario					
Difundir información a través de redes sociales.					

**OBJETIVO ESTREATÉGICO:** Potenciar relaciones con organización matriz y aliados directos.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Reportar avances de gestión.					
Colaborar en actividades promovidas por los aliados directos.					
Convocar a reuniones para presentar nuevos proyectos.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar la formación en creatividad y generación de nuevas ideas.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Definir las responsabilidades y funciones de los integrantes del Centro Comunitario.					
Plan de formación interno.					

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Actualización y formación continua del personal.

ACCIONES	2011	2012	2013	2014	2015
Detectar necesidades de formación.					
Asistir a talleres, jornadas, conferencias que potencien la formación del personal					
Realizar jornadas de actualización sobre temas de interés según las necesidades.					

## 6.2 Análisis de Riesgos

Los riesgos no escapan a la puesta en práctica de este Plan Estratégico, que busca aumentar los niveles de calidad; y además mantenerlo a través de la documentación en Informes de Sostenibilidad. Por lo que, se realiza el análisis de riesgos estableciendo un plan de acción sobre la presencia de cualquier evento incierto e involuntario.

Cuadro 47 – Análisis de Riesgo del Plan Estratégico

IDENTIFICACIÓN		VALORACIÓN			PLAN DE ACCIÓN		
N° de Riesgo	Descripción del riesgo	Impacto	%	Categoría	Responsable	Tipo de respuesta	Acción
1	Cambios en el contexto externo.	Crítico	30	Alto	Coordinador de Centro	Aceptar el riesgo	Ajustar planes y proyectos
2	Incumplimiento de los objetivos estratégicos.	Crítico	30	Alto	Coordinadores por Líneas de Acción	Eliminar el riesgo	Asegurarse del cumplimiento total del plan estratégico.
3	Cambios en el estilo de liderazgo de supervisores.	Crítico	20	Alto	Coordinador de Centro	Aceptar el riesgo	Informar sobre el plan estratégico y sus avances.
4	Cumplir el plan en menos tiempo.	Menor	5	Bajo	Coordinadores por Líneas de Acción	Eliminar el riesgo	Asegurarse del cumplimiento total del plan estratégico.
5	Aumento de la población en el sector.	Moderado	30	Medio	Coordinador de Centro	Aceptar el riesgo	Ajustar planes y proyectos
6	Devaluación de la moneda nacional.	Serio	60	Medio	Coordinador de Centro	Aceptar el riesgo	Ajustar planes y proyectos

## CAPITULO VII EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación, la evaluación de los objetivos generales y específicos trazados para la realización del proyecto; tiene como fin chequear su cumplimiento y enriquecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Cuadro 48 – Evaluación objetivo específico 1

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	Establecer los lineamientos organizacionales para el diseño del plan estratégico del Centro Comunitario.
<b>EVALUACIÓN</b>	
Los lineamientos organizacionales del plan estratégico del Centro Comunitario carecían de formalidad y corría el riesgo de ser absorbido por las organizaciones aliadas, evidenciándose en el Capítulo I – Planteamiento del Problema dicha situación; además es totalmente necesaria para proponer u organizar éstos parámetros y proceder a la evaluación sobre calidad. Es así, como en el Capítulo II – Marco Teórico se desarrolla la investigación referente a la planificación estratégica y sus componentes, explorando las diferentes herramientas y técnicas sobre análisis externo e interno para definir los lineamientos temporales, semitemporales y permanentes de la institución; los cuales, fueron presentados en el Capítulo V – Desarrollo; posteriormente en el Capítulo VI - Análisis, en el que se desarrolla un mapa estratégico con los elementos que encaminarán adecuadamente a ésta empresa social.	

Cuadro 49 – Evaluación objetivo específico 2

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>	Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el Project Management Institute en la Gestión de Calidad del Centro Comunitario
<b>EVALUACIÓN</b>	
El Centro Comunitario Casa de los Muchachos se caracteriza por funcionar a través de líneas de acción, entre las cuales se distribuye el trabajo que garantice la ejecución de las metas planteadas por la organización junto a sus aliados; información presentada en el Capítulo I y profundizada en el Capítulo IV – Marco Organizacional donde se especificaron cada una de las actividades. Para llevar a cabo este objetivo, se tomaron en cuenta los basamentos teóricos, desarrollados en el Capítulo II, relacionados con la gestión de calidad, según los requisitos establecidos por el Project Management Institute. A cada una de éstas líneas de acción, se le aplicó el instrumento de verificación de datos de la gestión de calidad, explicados en el Capítulo III; para luego de recoger la información desarrollarla y analizarla en el Capítulo V a través de gráficos, utilizando como guía una escala valorativa para determinar el grado de cumplimiento de los procesos involucrados en el área de conocimiento: Gestión de la Calidad.	

Cuadro 50 – Evaluación objetivo específico 3

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>	Analizar el impacto en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global del Centro Comunitario
<b>EVALUACIÓN</b>	
<p>En el Capítulo I se plantea la problemática sobre la impresión de la falta de calidad en las líneas de acción; por lo que en el Capítulo II – Marco Teórico se profundiza en la Calidad Total y la Gestión de Calidad, según los parámetros establecidos por el Project Management Institute. En el Capítulo III se especifica la recolección de información a través del instrumento verificación de datos de calidad a aplicarse a las líneas de acción del Centro Comunitario y fundamentado en estos resultados se desarrolla y analiza en el Capítulo V el impacto en función del nivel de desempeño del Centro Comunitario, lo que permitió generar la valoración correspondiente.</p>	

Cuadro 51 – Evaluación objetivo específico 4

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 4</b>	Diseñar un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.
<b>EVALUACIÓN</b>	
<p>Luego de plantear la problemática en el Capítulo I y proponer una Evaluación del Desempeño en Calidad del Centro Comunitario, es necesario mantener documentada las actividades aplicadas por las líneas de acción que certifiquen formalmente el cumplimiento formal de la Responsabilidad Social y así mitigar esa impresión del trabajo ejecutado con baja calidad; es por ello, que en el Capítulo II se desarrollan los temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial y el instrumento especificado para sistematizarla: el Informe de Sostenibilidad, así como estándares internacionales que sirvan de soporte y mantener una uniformidad ante otras corporaciones. En el Capítulo V, se apoya en el desarrollo y análisis de diferentes informes realizados por otras empresas para proponer una estructura acorde al Centro Comunitario para el registro del desempeño y cumplimiento de las labores de compromiso social; el cual se coloca en los anexos de esta investigación.</p>	

Cuadro 52 – Evaluación objetivo General

<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>	<p>Evaluar las líneas de acción en cuanto a la gestión de la calidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial del Centro Comunitario <i>Casa de los Muchachos</i> ubicado en la parroquia La Vega - Caracas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN</b></p>	
<p>Los objetivos específicos formulados para la realización del objetivo general, fueron llevados a cabo en su totalidad, logrando obtener los resultados esperados en cuanto a la metodología propuesta en el Capítulo III – Marco Metodológico; especificando esta investigación como evaluativa y tipificada como De Campo.</p> <p>En el Capítulo I – Planteamiento del Problema, se propone realizar una evaluación de la calidad que permita reconocer las oportunidades de mejora de la organización; desarrollando entonces, en el Capítulo II – Marco Teórico, un amplio basamento sobre los tópicos relacionados y necesarios para llevar a cabo este trabajo.</p> <p>Con la ejecución de los cuatro objetivos específicos planteados se obtuvo el alcance del proyecto, que se espera sea de provecho para la organización evaluada; pues, se determina un destino estratégico formal, las oportunidades de mejora luego del análisis de los resultados de la valoración en calidad de su trabajo netamente social que podrá quedar documentado a través de una propuesta sobre el diseño de informes de sostenibilidad sustentado en estándares internacionales para contribuir a incrementar la confianza y satisfacción entre los stakeholders del Centro Comunitario.</p>	

Cuadro 53 – Cuadro referencial de resumen de la ejecución de los objetivos

<b>Objetivo General:</b> Evaluar las líneas de acción en cuanto a la gestión de la calidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial del Centro Comunitario <i>Casa de los Muchachos</i> ubicado en la parroquia La Vega - Caracas.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Indicios</b>	<b>Entregables</b>	<b>Logro (%)</b>	<b>Referencia</b>
Establecer los lineamientos organizacionales para el diseño del plan estratégico del Centro Comunitario	- Aprobación de propuesta sobre lineamientos.	Propuesta de Lineamientos Organizacionales  Plan Estratégico 2011 - 2015	100%	Elaboración de Matriz DOFA  Elaboración de Cuadro de Mando Integral
Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos por el Project Management Institute en la Gestión de Calidad del Centro Comunitario	- Datos Cuantitativos - Datos Cualitativos	Resultados sobre el grado de cumplimiento de la Calidad	100%	Verificación de datos y Análisis de gráficos
Analizar el impacto en cuanto al nivel de desempeño en la gestión global del Centro Comunitario	- Datos Cuantitativos - Datos Cualitativos	Análisis del impacto sobre el desempeño en gestión de la Calidad	100%	Verificación de datos y Análisis de gráficos
Diseñar un informe de sostenibilidad sobre el desempeño y cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial	- Registro de actividades - Revisión de otros reportes	Diseño de Informe de Sostenibilidad	100%	Selección de normas  Estructura del informe

## **CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Después de realizar ésta investigación y desarrollar cada uno de los objetivos planteados, se puede concluir que:

- Los Informes de Sostenibilidad es el instrumento ideal para documentar y reportar sobre el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial; en el que puede incorporarse lineamientos de estándares internacionales en calidad.
- El plan estratégico de la organización, permitirá fortalecer y crear nuevos vínculos con grupos de interés; además de disminuir la incertidumbre del destino organizacional de los integrantes del Centro Comunitario.
- A efectos de esta investigación, el caso de estudio seleccionado se evidenció que el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por el Project Management Institute, en la gestión de la calidad fue de 43%, ubicándose con un desempeño bajo. por lo que, el impacto que pueda generar es mínimo. No obstante, cabe destacar que ésta cerca del límite superior y si se toman en cuenta las recomendaciones pertinentes, se proyecta que la práctica óptima de calidad será alcanzada.
- El Centro Comunitario no cuenta formalmente con un plan de calidad, sin embargo, en la planificación anual, el equipo de dirección del proyecto trabajó mancomunadamente con la comunidad, lo que permitió reconocer las necesidades reales y en consecuencia precisó los requerimientos para la ejecución del proyecto.
- En virtud de lo antes expuesto, se pudo determinar que la gestión de la calidad estuvo principalmente enfocada y/o aplicada a procedimientos en líneas generales de actuación, más que, desarrollar de manera documentada un plan de gestión de la calidad.

## RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se sugieren al Centro Comunitario a raíz de los resultados obtenidos son:

- Establecer formalmente políticas para la Gestión de Calidad, que determinen acciones concretas en cuanto a documentación y registros de sus proyectos.
- Tomar en cuenta los lineamientos desarrollados por el Project Management Institute en materia de calidad, y de esta forma fortalecer los procesos de Planificación y avanzar en las fases de seguimiento al realizar el Aseguramiento y Control.
- Realizar el Informe de Sostenibilidad semestralmente, para documentar las actividades realizadas que servirán para conseguir aliados y al mismo tiempo reconocer las lecciones aprendidas.
- Los beneficiarios del programa son los mejores controladores de la calidad, por lo que se deben tener presente sus sugerencias y alertas, logrando optimizar los procesos y contribuir a generar mayor impacto en las actividades acordes al plan estratégico de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

AccountAbility (2003) Norma de Aseguramiento. Recuperado en Agosto 22, 2010 de, <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/Resources/AA1000%20traduccion%20marzo%202006.pdf>

Asociación Civil Huellas (2007). Documento Huellas. Caracas, Venezuela.

Asociación Civil Huellas (2009). Reporte Anual Casa de los Muchachos 2008 – 2009. Caracas, Venezuela.

Asociación de las Naciones Unidas (2006) El Pacto Mundial en Venezuela: Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado en Agosto 16, 2010 de, <http://anuv.ve.tripod.com/elpactomundial/id8.html>

Bavaria S.A (2009), Informe de Sostenibilidad 2009. Recuperado en Agosto 22, 2010 de, <http://www.bavaria.com.co/pdfs/esp/InformedeSostenibilidadF10.pdf>

BAYER (2009) Memoria de Sostenibilidad de Bayer. Recuperado en Diciembre 23, 2010 de <http://www.bayer.com/de/nachhaltigkeitsbericht-es-2009.pdf>

Centro Comunitario San Miguel (2000). Documento: Proyecto Casa de los Muchachos Caracas, Venezuela.

Colombia Incluyente (2009) Los Informes de Sostenibilidad. Recuperado en Agosto 22, 2010 de <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=21>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001) Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado en Septiembre 18, 2010 de, <http://www.jussemer.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20Overde.pdf>

Comisión del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (1987) Nuestro Futuro Común. Recuperado en Septiembre 19, 2010 de [http://www.um.es/oserm/sostenibilidad/nuestro\\_futuro\\_comun.pdf](http://www.um.es/oserm/sostenibilidad/nuestro_futuro_comun.pdf)

Community Client Health Profile Program - CCHP (2006) Governance Structure. Recuperado en Diciembre 22, 2010 de, [http://www.egovernment.tas.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/78023/Community\\_Client\\_Health\\_Profile\\_Program\\_Governance\\_Structure.pdf](http://www.egovernment.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/78023/Community_Client_Health_Profile_Program_Governance_Structure.pdf)

Constitución Bolivariana de Venezuela (1999). Artículos 128 – 310 – 326. Venezuela.

Correa Amaya Jailer (2004) El Método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Recuperado en Noviembre 23, 2009, de [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_do\\_fa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_do_fa.asp)

De Socio Rojas, Elsa. (2007) Evaluación de la fase inicial del ciclo de vida de los proyectos en una empresa del sector eléctrico. Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Energía del Pacífico S.A – EPSA (2009) Informe de Sostenibilidad 2009. Recuperado en Agosto 22, 2010 de, <http://www.epsa.com.co/Default.aspx?tabid=287>

Francés Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF (2006) Estado Mundial de la Infancia: Excluidos e Invisibles. Recuperado en Diciembre 22, 2010 de [http://www.unicef.org/spanish/sowc06/pdfs/sowc06\\_fullreport\\_sp.pdf](http://www.unicef.org/spanish/sowc06/pdfs/sowc06_fullreport_sp.pdf)

Fondo de Población de la Naciones Unidas – UNFPA (2007). Estado de la Población Mundial: Liberar el potencial del crecimiento urbano. Recuperado en Diciembre 23, 2010 de [http://www.unfpa.org/swp/2007/presskit/pdf/swp2007\\_spa.pdf](http://www.unfpa.org/swp/2007/presskit/pdf/swp2007_spa.pdf)

Global Reporting Initiative (2007) What is GRI? Recuperado en Agosto 22, 2010 de, <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

Guédez Víctor (2001). La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas (1era edición). Caracas, Venezuela. Editorial Planeta.

Guédez Víctor (2010, Abril) Ética, Gobernanza Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial. Artículo presentado en XV aniversario Postgrado de Comunicación Social UCAB. Caracas, Venezuela.

Guerrero Navas, Alexander (2010) Diseño de un plan de Gestión de Recursos Humanos. Caso de Estudio: Proyecto Social PRONIÑO. Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Guzmán Rojas, Rosa. (2009). Evaluación de la Gestión de Calidad del Proyecto Registros y Notarías de CANTV. Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). Comportamiento Organizacional (8va edición). Buenos Aires, Argentina. International Thomson Editores.

Hurtado de Barrera, Jaqueline (2007) El proyecto de investigación. 6º edición. Editorial Quirón. Caracas, Venezuela.

ITAIPU BINACIONAL (2009) Relatório de Sustentabilidade. Recuperado en Diciembre 23, 2010 de [http://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/Relat\\_sust\\_Portugues.pdf](http://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/Relat_sust_Portugues.pdf)

Ley Orgánica del Ambiente (2006) Gaceta Oficial N° 5.833. Venezuela.

López C. Emmanuel (2009) Instrumento para la Verificación de Datos en Gestión de Calidad. Venezuela.

López C. Emmanuel (2010) Gerencia del Desempeño: Gestión de la Calidad – Gestión de los Riesgos. Recuperado en Noviembre 26, 2010 de <http://www.scribd.com/doc/38863940/GERENCIA-DEL-DESEMPENO-PROYECTOS-2010>

López R. Susana (2006) Implantación de un Sistema de Calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. Editorial Ideas Propias. Pontevedra, España

Martínez Elena (s/f) Tipos de Investigación. Recuperado en Noviembre 12, 2009 de <http://www.medusa.unimet.edu.ve/.../TIPOS%20DE%20INVESTIGACIONES%20.doc>

MAPCAL, S.A (1996) Gestión de la Calidad Total. Editorial Díaz de Santos. Madrid España.

Méndez Charo (2010) Responsabilidad Social Empresarial. Artículo presentado en XV aniversario Postgrado de Comunicación Social UCAB. Caracas, Venezuela.

Molina Ramírez, Idelfonso (2009) Evaluación de la Gerencia del Desempeño del Proyecto “Instalación de fibra óptica en sistemas ferroviarios”. Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Mora V. Carlos (2009) Alcance, repercusiones y ventajas del Cuadro de Mando Integral (Score Boardcar). Recuperado en Agosto 15, 2010 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/score-boardcar-cuadro-de-mando-integral.htm>.

Navarro Eduardo (2004) Liderazgo y Cuadro de Mando Integral. Recuperado en Agosto 15, 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/lidybsc.htm>

Organización Internacional para la Estandarización - ISO (2008) Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social. Recuperado en Agosto 26, 2010 de, <http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf>

Organización Mundial de la Salud – OMS (2003) A future without health? Health dimension in global scenario studies. Recuperado en Diciembre 23, 2010 <http://www.scielosp.org/pdf/bwho/v81n12/v81n12a08.pdf>

Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud (2003) *Resolución - CD44.R6: tención Primaria de Salud en las Américas: Las enseñanzas extraídas a lo largo de 25 años y los retos futuros*. Recuperado en Diciembre 23, 2010 de <http://www.paho.org/spanish/gov/cd/cd44-r6-s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas ONU (1999) Los Diez Principios del Pacto Global. Recuperado en Agosto, 24 2010 de, [http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

Palacio, Luís Enrique (2007) Gerencia de Proyectos un enfoque latino. 4° edición. Ediciones UCAB. Caracas, Venezuela.

Project Management Institute (2007) Código de Ética. Recuperado de Septiembre 13. 2010 de,  
[http://www.pmi.org/en/AboutUs/Ethics/~//media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics\\_SPA-Final.ashx](http://www.pmi.org/en/AboutUs/Ethics/~//media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx).

Project Management Institute (2008) Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 4° edición. Pennsylvania, Estados Unidos de América.

Santalla, Z. R (2008). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación (2da edición). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

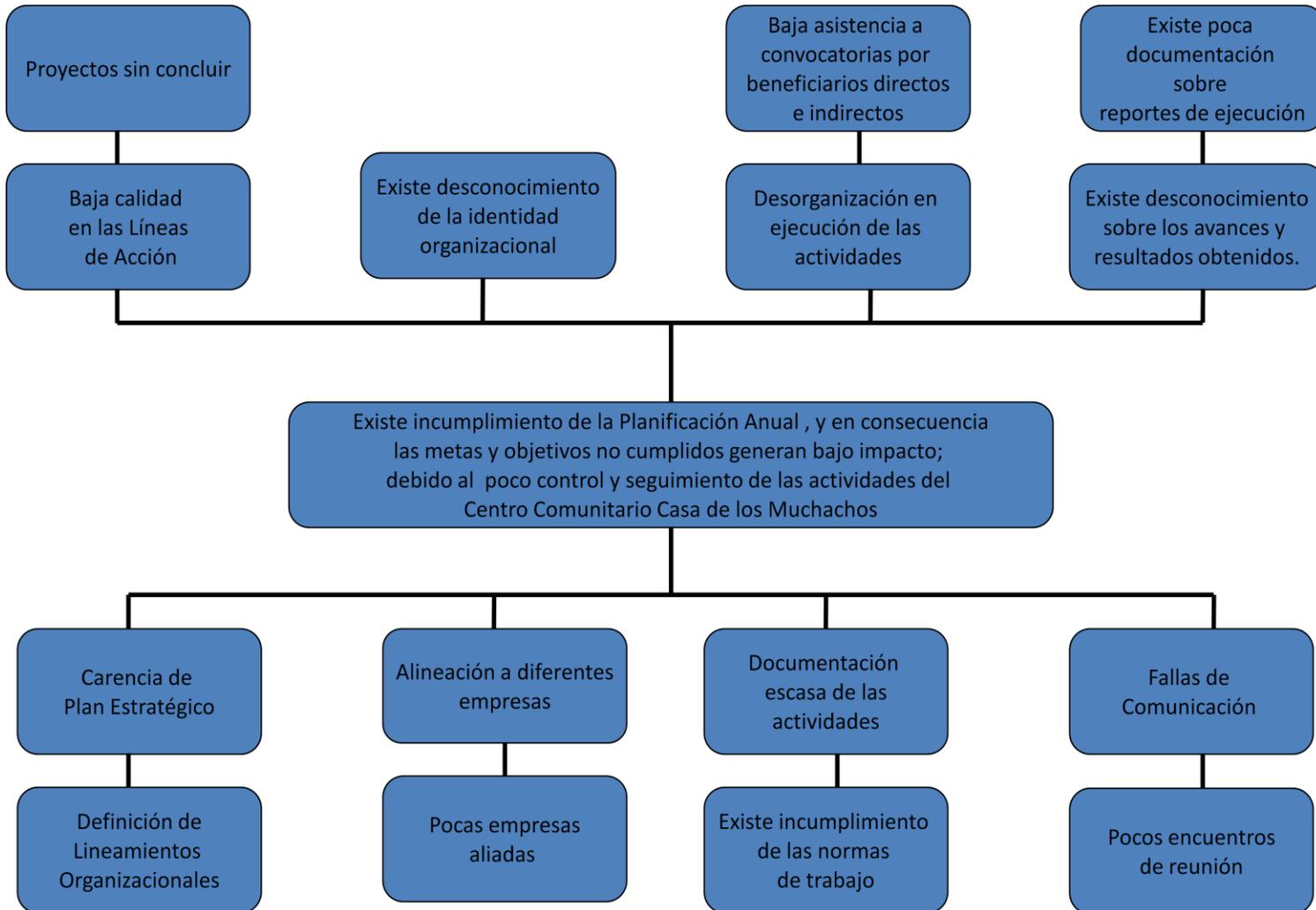
Steiner George A. (2004). Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México. Editorial Continental.

Villalba Julián (2006). Menú Estratégico: El arte de la guerra competitiva. (8va edición). Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.

Universidad Católica Andrés Bello (2008). Reglamento General de los Estudios de Postgrado. Caracas, Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO A: Árbol de Problemas



## ANEXO B: Instrumento para la Verificación de Datos: Planificación de la Calidad

**Instrucciones:** Marque con una equis (x) su respuesta

<b>Entradas:</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nada</b>	<b>Puntos</b>
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, los que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?					
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?					
3.- En caso que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?					
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?					
5.- ¿Existen normas de procedimientos, reglas o guías específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?					
6.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?					
7.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?					
8.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?					
9.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?					
<b>Herramientas y Técnicas</b>					
10.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?					
<b>Salidas</b>					
11.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?					
12.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?					
13.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					
14.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?					
15.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?					
16.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?					
<b>Total Obtenido</b>					

## ANEXO C: Instrumento para la Verificación de Datos: Aseguramiento de la Calidad

**Instrucciones:** Marque con una equis (x) su respuesta

<b>Entradas:</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nada</b>	<b>Puntos</b>
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					
2.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?					
3.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?					
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?					
5.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?					
6.- ¿Se han procesado y dado respuesta a las solicitudes de cambios emanadas por los clientes, sponsors, usuarios y demás stakeholders del proyecto?					
7.- En caso de haber, ¿Se ha realizado el registro documentado de los cambios implementados?					
<b>Herramientas y Técnicas</b>					
8.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?					
9.- ¿Se han realizado auditorias al desarrollo de las actividades del proyecto a fines de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?					
10.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?					
11.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?					
<b>Salidas</b>					
12.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?					
13.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?					
14.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?					
15.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del por qué?					
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					
17.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					
<b>Total Obtenido</b>					

## ANEXO D: Instrumento para la Verificación de Datos: Control de la Calidad

**Instrucciones:** Marque con una equis (x) su respuesta

<b>Entradas:</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nada</b>	<b>Puntos</b>
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?					
2.- ¿Se poseen y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?					
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de calidad que vengan al caso en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?					
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?					
<b>Herramientas Técnicas:</b>					
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK?; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas.					
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?					
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantado sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?					
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?					
<b>Salidas</b>					
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de las Planificación de la Calidad?					
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?					
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser precedentes?					
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?					
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?					
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?					
<b>Total Obtenido</b>					

**ANEXO E: Informe de Sostenibilidad Casa de los Muchachos 2010**



*Informe de Sostenibilidad 2010*

*Casa de los Muchachos*



## *Palabras Iniciales*

Para el 2010, el Centro Comunitario Casa de los Muchachos, estará cumpliendo casi una década de prestar servicios en el sector San Miguel – El Petróleo de la parroquia capitalina La Vega. Durante estos casi diez años, se ha comprometido con la comunidad estableciéndose como una organización solidaria hacia los habitantes destacando en actividades encaminadas a la formación integral de los niños, niñas y adolescentes en área educativa, deportiva, religiosa y social.

Nuestro trabajo ha destacado en la comunidad y a medida que ha pasado el tiempo, hemos crecido y ampliado el plan estratégico con líneas de acción para responder a las necesidades que se presentan.

En este Informe de Sostenibilidad, se presentan los avances y logros alcanzados en cada línea de acción junto a nuestros aliados directos (Huellas, UCAB y PRONIÑO); las cuales hemos enmarcado bajo los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.



Centro Comunitario *Casa de los Muchachos*

La Vega – Caracas

<http://www.huellas.org.ve>

Email: [cmuchachos@gmail.com](mailto:cmuchachos@gmail.com)

Coordinador de Centro: Lic. Francisco Molina

Realizado por: Lic. Omaira Torrealba



## Índice

<i>Palabras Iniciales.....</i>	<i>2</i>
<i>Perfil de Casa de los Muchachos.....</i>	<i>4</i>
<i>Línea Pedagógica: Construyendo Futuro.....</i>	<i>8</i>
<i>Línea Psicología: Formación Integral.....</i>	<i>12</i>
<i>Línea Deportiva: Promoviendo valores.....</i>	<i>14</i>
<i>Línea Comunitaria: Enlazando objetivos.....</i>	<i>16</i>
<i>Línea Pastoral: Acercando a la fe.....</i>	<i>19</i>
<i>Pacto Global: Desempeño 2010 .....</i>	<i>20</i>





## *Perfil de Casa de los Muchachos*

### *Nuestra Misión*

**Ofrecer oportunidades de formación integral a niños, niñas, adolescentes y grupos comunitarios, mediante el acompañamiento constante en unión de esfuerzo de personas, organizaciones e instituciones, con el fin de disminuir los factores de riesgos.**

### *Nuestra Visión*

**Ser una plataforma de servicios educativos de calidad que garantice la formación integral de la comunidad, en pro de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.**



## *Valores Organizacionales*



**SOLIDARIDAD**



**COMPROMISO**

**SERVICIO**



**ESPERANZA**



## *Fines Organizacionales*

- Ofrecer espacios de formación de las habilidades sociales dirigido a los participantes del programa y comunidad en general.
- Orientar, a través de la formación humano cristiana, valores que contribuyan el desarrollo integral de los participantes del programa.
- Brindar apoyo pedagógico en las áreas de lecto – escritura y matemática, buscando mejoras en el desempeño escolar.
- Promover el aprovechamiento del tiempo libre, a través de actividades deportivas y recreativas en corresponsabilidad de los vecinos del sector.



Movimiento Juvenil Huellas es una asociación civil sin fines de lucro creada y dirigida desde hace 20 años por la Compañía de Jesús en Venezuela. Su objetivo es la formación en valores y el acompañamiento humano-cristiano de adolescentes y jóvenes de zonas populares en todo el país; abordando su misión desde distintos programas y servicios, uno de ellos es **Casa de los Muchachos**.

Huellas se caracteriza por ser un movimiento cristiano consolidado, reconocido en el país y Latinoamérica por su propuesta pastoral innovadora, con un equipo formado y calificado que tiene presencia significativa en cada una de las áreas y ámbitos territoriales donde trabaja, fuertemente vinculado con otras organizaciones y redes sociales, dando prioridad a la formación de adolescentes y jóvenes provenientes de zonas populares; teniendo como misión: Generar una plataforma organizativa en las zonas empobrecidas del país, para promover la participación y liderazgo de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en el desarrollo de acciones en beneficio de sus comunidades.

Es así como a partir de febrero de 2002, se inician actividades en la comunidad San Miguel ubicada en la parroquia La Vega, bajo acciones pastorales y se concibe la idea de crear un programa de atención para los miembros de este sector popular, llamado *Casa de los Muchachos*, teniendo como objetivo apoyar la formación integral de niños, niñas y adolescentes en condición de alta vulnerabilidad socio económica, a través de actividades formativas, de capacitación, recreativas, deportivas y pastorales en respuesta a la precariedad en las condiciones socio-educativas de esta población en los sectores marginados.



ESPERANZA DE FUTURO



Se denomina **Casa** para fortalecer el rostro humano y símil al que debe tenerse en el propio hogar, y **De los Muchachos**, para desarrollar el sentido de pertenencia y propiedad por parte de niños, niñas y adolescentes. Se busca que la *Casa de los Muchachos* sea un nuevo actor social del barrio que entra a promover, junto al hogar, la escuela, los espacios libres y otros agentes, un proceso de desarrollo humano.

El inicio de sus actividades, como centro comunitario, se dieron en octubre de 2003 previamente se realizaron numerosos eventos en el sector con el objeto de dar a conocer el trabajo dada la urgente necesidad y para promocionar el programa desde las actividades puntuales realizadas con los niños, niñas y adolescentes de la comunidad.

El *Centro Comunitario Casa de los Muchachos*, se constituye como una oferta de apoyo educativo y recreativo que apoye directamente el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes del sector San Miguel – El Petróleo ofreciendo sus servicios a través de las siguientes líneas de acción.



## *Línea Pedagógica: Construyendo Futuro*



Una vez, alguien dijo que los niños y niñas representan el futuro y fundamentados en esta frase que un autor de manera anónima pronunció hemos trabajado día a día en La Vega, con la fe en que la educación es la llave para un futuro mejor. Enfocados en mejorar la calidad de los aprendizajes, especialmente en las áreas de lectura, escritura y matemática, buscamos favorecer la permanencia, prosecución e inclusión escolar y social.

Nuestra población beneficiaria; niños, niñas y adolescentes entre 6 a 14 años, conformados por escolarizados y desescolarizados sumo a la fecha 153 participantes; quienes recibieron atención en asesoramiento escolar para lo que se formularon los siguientes objetivos principales:

**Desarrollar los niveles de conocimiento en las áreas de lengua y matemática de los niños y niñas, a través de tareas dirigidas y refuerzo escolar.**

**Promover la inserción de los desertores y excluidos del sistema de educación formal.**



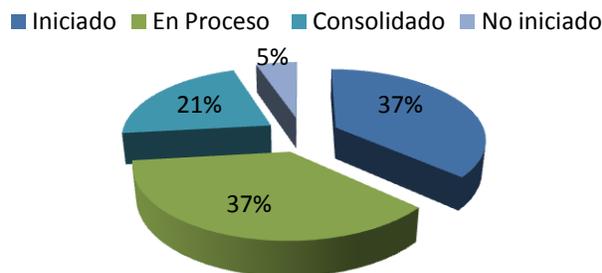


## Desarrollar los niveles de conocimiento en las áreas de lengua y matemática de los niños y niñas, a través de tareas dirigidas y refuerzo escolar.

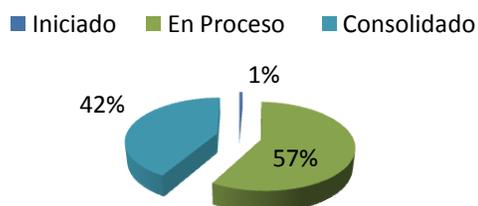
Durante el último trimestre de 2009 hasta Enero 2010; se realiza un diagnóstico, tanto a los escolarizados como a los desescolarizados, en las áreas básicas de lecto – escritura y matemática, estos resultados sirven como base para las planificaciones educativas en refuerzo y nivelación escolar.

En el área de Lecto – Escritura, para inicios del año 2010; el diagnóstico arrojó un resultado de niños y niñas que aún no se encontraban iniciados en este proceso y mostraban niveles, conocidos como presilábico, donde dominaban las pseudolettras; mientras que otro grupo se disponía en el nivel iniciado y una gran parte en camino a la consolidación de ésta área.

### Procesos de Lecto - Escritura Enero 2010



### Procesos de Lecto - Escritura Diciembre 2010



Durante el año 2010, se establecieron, para el alcance óptimo de las competencias sobre el proceso lector, diversas estrategias de enseñanza fundamentadas en aprender jugando, por medio de material concreto clasificado en niveles de dificultad donde casos específicos con problemas de aprendizaje

podieron beneficiarse con la ayuda de expertos. En cuanto, al resto de los participantes, en colaboración con estudiantes de Cátedra de Compromiso Social y Ley de Servicio Comunitario de la Universidad Católica Andrés Bello, se logró adelantar a todos los beneficiarios de manera significativa; donde la mayoría fueron promovidos a la consolidación del proceso lecto – escritor, lo que contribuirá grandemente en la prosecución de la educación primaria.

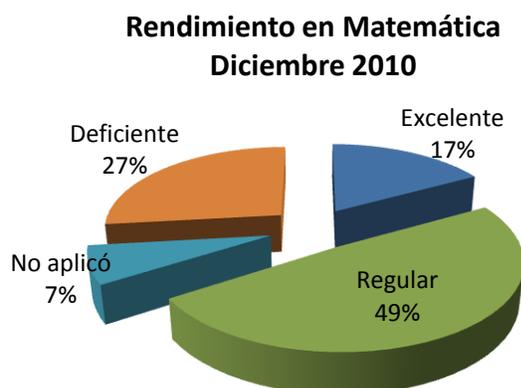


Matemáticas es una de las áreas fundamentales en la educación primaria; por lo tanto, no se escapa de ser tomada en cuenta en la Línea Pedagógica. Igual que en el área de lecto – escritura se realizó un diagnóstico y en comparación con ésta, los resultados fueron un poco favorables, sobre todo en cálculo, por ser característica de este tipo de población infantil, manejan a muy temprana edad procedimientos relacionados con las operaciones básicas.



No obstante, a pesar de obtener un 56% con un desempeño regular, existía una considerable población de 38% deficiente. A través de la práctica constante, motivación y andamiaje; apoyados por voluntarios, estudiantes universitarios logramos mejorar estos resultados al disminuir la tasa de participantes deficientes y aumentar la tasa de

excelencia, con los participantes asistentes al refuerzo y nivelación escolar en el Centro Comunitario Casa de los Muchachos.



Tanto los niños y niñas escolarizados como los desescolarizados, aunque se usaron estrategias distintas para cada grupo; todos obtuvieron una nivelación acorde a su edad y/o grado, igualmente un pequeño grupo de escolarizados tuvieron la oportunidad de adelantar y analizar temas aún no vistos en su institución formal.



### **Promover la inserción de los desertores y excluidos del sistema de educación formal.**

Contamos con una población de 153 niños y niñas en edad escolar, de los cuales 14 no asistían a una institución educativa formal, por diferentes razones entre familiares y de salud. Dentro de Casa de los Muchachos, se les brindó apoyo académico en función de nivelación y estableciendo acuerdos con las escuelas bolivarianas más cercanas se logró que para el siguiente período del año escolar un grupo de éstos ingresara para el período académico 2010 – 2011; mientras continuamos en el seguimiento de aquellos que no pudieron hacer efectiva su inscripción a través de la colaboración de la Unidad de Psicología y la asesoría jurídica gratuita, ambas pertenecientes a la Universidad Católica Andrés Bello.



Igualmente, nos comprometimos a continuar con el asesoramiento académico para los niños y niñas que recién ingresaron, mientras que la Fundación Telefónica – PRONIÑO, garantiza la prosecución de sus estudios a través de su programa cumpliendo con sus objetivos de Escolarización, Necesidades Básicas y Educación Complementaria.





## *Línea Psicología: Formación Integral*

Bienestar, está compuesta por dos palabras: Bien + Estar, refiriéndose a los factores que pueden intervenir en la prosecución de la calidad de vida de un individuo, dando lugar a la satisfacción, la cual debe ser integral tanto física, como mental y social. Desde la Línea de Psicología se han llevado a cabo diversas estrategias para la adquisición de herramientas para acercar a las personas a este nivel de tranquilidad y agrado consigo mismo. Para el 2010, se ha propuesto el siguiente objetivo:

**Desarrollar herramientas de carácter psico–educativo para los estudiantes, padres, representantes y comunidad circunvecina, con la intención de facilitar el bienestar físico, social y mental, a través de talleres y jornadas de formación.**

Además de las actividades llevadas a cabo, junto a las diferentes líneas de acción; hay que destacar una jornada de talleres enmarcado en el Trabajo Infantil, patrocinado por el Proyecto PRONIÑO de Fundación Telefónica, el cual está orientado a contribuir con la erradicación del trabajo infantil en América Latina a través de la escolarización de los niños, niñas y adolescentes trabajadores; logramos abrir un espacio de reflexión y concientización en los participantes sobre esta temática a través de mesas de trabajo, foros, sesiones de trabajo planificadas por el equipo de psicología de Dirección a Proyección a la Comunidad bajo el lema: *Nuestro Trabajo es Estudiar*.

Nuestro Trabajo es Estudiar

Para los padres y representantes, se dictaron talleres referentes a cómo ayudar a sus hijos con las tareas escolares, de manera que puedan identificar junto a sus hijos el trabajo que implica la planificación y ejecución de las tareas en el hogar y así comprender la importancia del establecimiento de los hábitos y la rutina de estudio para implementar estrategias básicas que estimulen el interés de los niños en el trabajo escolar, reconociendo a su vez el significado que tiene, tanto la escuela como las tareas, en el desarrollo integral de los niños.

Fue altamente beneficioso y insumo para los padres y representantes asistentes, entre las lecciones aprendidas destacaron que el apoyo otorgado a sus hijos mientras realizan las tareas escolares les da la oportunidad importante e ideal de fortalecer la relación padre – hijo.





## *Línea Deportiva: Promoviendo valores*



Para el tiempo libre de nuestros beneficiarios y vecinos en general, ofrecemos un espacio de ocupación por medio del deporte y actividades recreativas, fundamentándonos en el objetivo:

**Desarrollar programas deportivos, recreativos y culturales centrados en un mejor aprovechamiento del tiempo libre y en el fomento de la corresponsabilidad de los vecinos del sector.**

Desde hace varios años, se conformó el equipo de fútbol con los niños de la comunidad, recibiendo semanalmente sus entrenamientos con la colaboración de estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello en las canchas ubicadas dentro del sector, diagonal a nuestro Centro Casa de los Muchachos.

Tuvieron lugar en la Copa Maltín Polar 2009, donde se alzaron con el título de Subcampeón; evento realizado en las instalaciones de las canchas La Guacamaya, posteriormente se celebraron juegos amistosos en la UCAB. Para el año 2010, tuvimos la oportunidad de ser sede de la I Copa UCAB, recibiendo a escuelas de diversos sectores de la comunidad La Vega, participantes en el Proyecto PRONIÑO por Proyección a la Comunidad y donde nuestros muchachos llevaron el primer lugar otorgándoles el título de Campeón; logrando una imagen positiva y motivacional para San Miguel – El Petróleo a través de los valores de cooperación, servicio, trabajo en equipo y solidaridad.



En la promoción de la ocupación del tiempo libre, estructuramos junto a la Línea Pedagógica un Club de Ajedrez y Dominó; con el apoyo de estudiantes de Cátedra de Compromiso Social de Ingeniería – UCAB, semana a semana nuestros niños y niñas aprendieron las técnicas para participar en estos juegos de mesa que incentivan al desarrollo del pensamiento lógico matemático. Para el mes de mayo, realizamos un mini torneo de ajedrez donde demostraron sus mejores habilidades para la toma de decisiones.

Igualmente, con el apoyo de las Líneas Pedagógica y Comunitaria se llevó a cabo la realización del Plan Vacacional 2010, una semana recreativa y educativa, donde participaron 100 niños y niñas en edades desde 6 hasta 12 años. Enmarcados en el tema Ecológico, los asistentes aprendieron sobre el reciclaje y el cuidado del medio ambiente a través de actividades como rallies ecológicos, proyecciones de películas y visitas guiadas al Jardín Botánico, Bomberos de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Parque del Este, así tuvieron la oportunidad de conocer, recrearse, instruirse de una manera diferente; además contamos con el apoyo de la empresa Brahma, quienes hicieron una donación de 150 maltas, igualmente el Voluntariado de Ciencias Sociales de la UCAB (PROVOCS) con bebidas y golosinas para el refrigerio de los niños. Así mismo, recibimos el apoyo de 12 voluntarios de la asociación ALBOAN - España quienes trabajaron en la logística y un grupo de recreadores, 14 jóvenes de la comunidad, quienes de manera voluntaria nos acompañaron durante toda la semana en la ejecución del plan vacacional.





## *Línea Comunitaria: Enlazando objetivos*



En el sector El Petróleo hacen vida diversos grupos organizados en pro de la comunidad; entre los que se encuentran: el Consejo Comunal, Consejo Deportivo, Misión Barrio Adentro, Misión Cultura, Club de los Abuelos, entre otros; igualmente las instituciones de educación formal como la Unidad Educativa Bolivariana San Miguel. Todos, teniendo el fin en común de apoyar a la comunidad para un mejor bienestar y convivencia entre los vecinos; en Casa de los Muchachos quisimos unir fuerzas hacia este propósito general, estableciendo como objetivo:

**Promover la consolidación y relación entre los grupos de la comunidad y Casa de los Muchachos, con el fin de impulsar la vinculación y participación.**

En el año 2010, se logró fortalecer los vínculos con el Consejo Comunal y el Consejo Deportivo, dos grupos organizados, constituidos por los habitantes del sector, quienes realizan actividades que aportan a la convivencia vecinal; nosotros, a través de servicios de consultoría y apoyo en procesos de planificación con ayuda de estudiantes de Ley de Servicio Comunitario de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes comprometidos aplicaron los conocimientos adquiridos de sus respectivas carreras en las necesidades detectadas, adquiriendo experiencia y desarrollo para su vida profesional.



Los últimos sábados de los meses Marzo, Mayo y Noviembre se realizaron los esperados “Sancochos Comunitarios”, donde invitamos a participar a toda la comunidad de San Miguel y El Petróleo para almorzar juntos una rica sopa y luego compartir un rato agradable y divertido de juegos tradicionales. La participación fue buena en cuanto a la respuesta de asistencia de cada uno de los sancochos realizados; en el mes de marzo fue de 45 personas, el mes de mayo 40 personas y en el último, el del mes de noviembre con nos visitaron 52 personas, donde además presenciamos una hermosa ceremonia de bautismo colectivo.



En cuanto a los talleres de formación, pudimos innovar este 2010 abriendo plazas con dos temáticas: Contabilidad para adultos, específicamente sobre nociones básicas y elementales dirigido a todas las personas interesadas de la comunidad, desde estudiantes de bachillerato hasta microempresarios; dictado por estudiantes de Ley de Servicio Comunitario de Contaduría de la UCAB, reniendo sesiones teóricas (en la sede de Casa de los Muchachos) y prácticas (en los laboratorios de computación de la Univarsidad Católica Andrés Bello). Tuvo una buena recepción en el barrio, quienes al final del curso se les otorgó un diploma avalado por la Universidad ya mencionada.





De la misma manera, se organizó junto a la Línea Pedagógica talleres de computación básica para niños y niñas de la segunda etapa de básica y para adultos; fue impartido por estudiantes de Ley de Servicio Comunitario de Educación e Ingeniería respectivamente, en nuestras instalaciones que dispone de un aula de computación equipado con máquinas con sistema operativo Windows 2000, con lo que se dictaron las nociones básicas con una metodología totalmente práctica.



Por último, en el mes de Diciembre, realizamos nuestro compartir de fin de año; con la celebración de una cena navideña; donde nos encontramos todas las agrupaciones organizadas del sector y disfrutamos de una noche agradable, de acción de gracias a Dios, hacer un recuento de las actividades logradas; obteniendo una excelente asistencia de más de 65 personas.



## *Línea Pastoral: Acercando a la fe*

**Promover el desarrollo de valores positivos a través de la formación humano- cristiana impulsando el desarrollo de conductas que sean testimonio de su fe con sentido de trascendencia y para su beneficio y el de su comunidad.**

Las actividades relacionadas en la fe cristiana, forman parte de nuestra esencia; este 2010, celebramos honradamente la Semana Mayor en el mes de Abril; con la participación de los niños y niñas se preparó un emotivo viacrucis que recorre gran parte de la parte baja de La Vega; son nuestros muchachos quienes dirigen gran parte de la hermosa ceremonia, del lavatorio de los pies y asisten a las misas programadas para estos días santos, promoviendo así dentro de la comunidad valores positivos y de reflexión .



En el mes de julio, se llevó a cabo la Primera Comunión, de un grupo de 16 niños y niñas quienes durante 9 meses recibieron la catequesis los días sábado; acompañados por los jóvenes de la Comunidad Universitaria Padre Alberto Hurtado (CUPAH)



# Pacto Global: Desempeño 2010

## Casa de los Muchachos



El Centro Comunitario Casa de los Muchachos, respalda el Pacto Mundial de las Naciones Unidas por lo que colaboramos activamente de elevar las exigencias en las áreas de derechos humanos, condiciones laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción. A continuación se presenta una tabla que ilustra, brevemente, las Líneas de Acción, en la que Casa de los Muchachos ha puesto en práctica los diez principios del Pacto Mundial durante el año 2010.

PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL	Línea de Acción
Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Pedagógica Comunitaria Deportiva
Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos	Psicológica Comunitaria
Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Comunitaria
Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	Pedagógica Comunitaria Deportiva
Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Pedagógica Psicológica Comunitaria Deportiva
Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Pedagógica Psicológica Deportiva
Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Pedagógica Deportiva
Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Pedagógica Deportiva
Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente	Pedagógica Comunitaria Deportiva
Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Comunitaria