

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS**  
**PERÍODO 2017-2022.**

Presentado por:

**Marchena Mendoza, Leidy Karina**

Para optar al título de:  
**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:  
**Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, febrero de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS,  
PERÍODO 2017-2022**

Presentado por:

**Marchena Mendoza, Leidy Karina**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, febrero de 2018

## **CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

**Dirección del Programa Gerencia de Proyectos**

**Estudios de Postgrado**

**Universidad Católica Andrés Bello**

**Presente. -**

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por **Leidy Karina Marchena Mendoza**, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Proyectos”, cuyo título es **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS, PERÍODO 2017-2022”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de febrero de 2018.

---

Prof. Ana Julia Guillén Guédez

C. I: 7.599.767

Señores.

*Universidad Católica Andrés Bello*

*Vicerrectorado Académico*

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*

*Estudios de Postgrado*

*POSTGRADO en Gerencia de Proyectos*

Atención: Prof. Janet Mora de Torre



Referencia: **Carta de Aceptación de la empresa**

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Leidy Karina Marchena Mendoza, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Proyectos”, cuyo título es “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS, PERÍODO 2017-2022**”; autorizando el uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que se aplicaron en la realización de este Trabajo Especial de Grado exigido por la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de febrero de 2018.

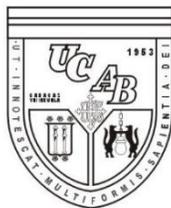
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Yency Rodríguez'.

Robert Yency Rodríguez

C.I: 13.177.594

Director Nacional

Asociación Civil Huellas



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS PERÍODO

2017-2022

Autor: Marchena Mendoza, Leidy Karina

Asesor: Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2017

## RESUMEN

La Asociación Civil Huellas es una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela, que desde su fundación en 1989 tiene el objeto de construir una plataforma común de trabajo para la formación de jóvenes provenientes de sectores populares de todo el país. Desde el punto de vista organizacional presenta la necesidad de desarrollar un plan estratégico con indicadores que brinden información acerca de los procesos y el impacto que han tenido las estrategias establecidas en la gestión, de allí el origen de esta investigación de tipo Aplicada y de Acción, orientada a resolver un problema en específico estudiando la realidad, presentando un Diseño Documental y de Campo ya que evaluó datos e información ya existente y obtuvo datos de la realidad. Esta investigación representa una propuesta al Plan Estratégico para el período 2017-2022; teniendo como objetivos específicos los siguientes: Realizar el análisis situacional de la organización en estudio, determinar las estrategias para el período 2017- 2022; elaborar las acciones para el período 2017-2018; formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas. Finalmente, como resultado se establecieron los lineamientos estratégicos, se definió el organigrama, la propuesta de valor, las estrategias con plan de acción e implementación y se propuso un plan estratégico de la organización para el período 2017-2022; basándose en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

**Palabras Clave:** Plan Estratégico, Asociación Civil Huellas, Proyecto, Calidad, Indicadores, Gestión, Involucrados.

**Línea de Trabajo:** Proyectos de Inversión Social, Los Proyectos en las Empresas

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios nuestro Señor, por estar a mi lado en cada paso por blindarme de fortaleza, sabiduría y esperanza ante las dificultades, regalarme mil alegrías y experiencias gratificantes en el camino.

A mi madre, por siempre confiar en mí y a mi hermana Yenny por siempre ser mi guía y mi luz dándome el valor necesario para luchar por mis ideales siempre con un pensamiento positivo.

A mi tutora Ana Julia, por su disposición y asesoría en el transcurso de la investigación.

A la familia Huellista, por regalarme espacios para mi crecimiento personal y profesional, acercándome más a un Dios bueno para sentir su presencia en cada una de mis acciones.

Agradecida,  
Leidy Karina.

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**A.C. Huellas:** Asociación Civil Huellas

**CAME:** Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar

**CDLM:** Centro Comunitario Casa de los Muchachos

**CFSLG:** Centro de Formación San Luis Gonzaga

**CLI:** Comunidad Laical Ignaciana

**CMI:** Cuadro de Mando Integral

**CUPAH:** Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado

**EDT:** Estructura Desagregada de Trabajo.

**FECLAVE:** Federación de Colegios de Licenciados de Administración de Venezuela

**FODA:** Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

**ODS:** Organizaciones de Desarrollo Social.

**ONG:** Organizaciones No Gubernamentales

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**PMBOK:** Guía de los fundamentos de Gestión de Proyectos.

**PMI:** Instituto de Gerencia de Proyectos.

**REDSOC:** Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social

**UCAB:** Universidad Católica Andrés Bello

**TEG:** Trabajo Especial de Grado

**SMART:** Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Tiempo determinado

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.1.2 Formulación del Problema .....	5
1.1.3 Sistemización del Problema .....	5
1.2 Objetivos de la Investigación .....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 Justificación de la Investigación.....	6
1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Bases Teóricas .....	11
2.2.1 Proyecto .....	12
2.2.3 Proyectos Sociales.....	13
2.2.4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG) .....	15
2.2.5 Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) .....	16
2.2.6 Estrategia .....	16
2.2.7 Planificación Estratégica .....	18
2.2.8 Gerencia Ignaciana .....	19
2.2.9 Análisis Externo.....	22
2.2.10 Análisis Interno.....	24
2.2.11 Plan Estratégico .....	38
2.2.12 Plan Operativo.....	38
2.2.13 Plan de Acción .....	39
2.2.14 Indicadores.....	39
2.3 Bases Legales .....	39

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1 Tipo de Investigación .....	41
3.2 Diseño de la Investigación .....	42
3.3 Unidad de Análisis .....	43
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	43
3.4.1 Observación Simple y Participante.....	44
3.4.2 Revisión Documental o Bibliográfica .....	44
3.4.3 Entrevistas No Estructuradas.....	45
3.4.4 Grupo Focal .....	45
3.5 Fases de la Investigación .....	45
3.5.1. Fase I: Inicio .....	45
3.5.2 Fase II: Planificación .....	46
3.5.3 Fase: III Ejecución.....	46
3.5.4 Fase IV: Cierre .....	47
3.6 Procedimiento por Objetivos.....	47
3.6.1 Realizar el análisis situacional de la organización en estudio .....	47
3.6.2 Determinar las estrategias para el período 2017- 2022. ....	47
3.6.3 Elaborar las acciones para el período 2017-2018.....	48
3.6.4 Formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas. ....	48
3.7 Operacionalización de las Variables .....	48
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo.....	50
3.8 Aspectos Éticos .....	51
CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	53
4.1 Definición Asociación Civil Huellas .....	53
4.2 Reseña Histórica .....	53
4.3 Misión de Huellas .....	54
4.4 Visión de Huellas .....	55
4.5 Logo de la Organización .....	55
4.6 Tipo de Organización.....	55
4.7 Actividad Principal .....	56

4.8 Grupos de Interés .....	56
Por responsabilidad (y dependencia) .....	56
Por Influencia .....	56
Por Cercanía .....	56
4.9 Ámbitos de Acción .....	56
4.9.1 Programas.....	56
4.9.2 Servicios:.....	60
4.10 Estructura Organizativa .....	61
4.10.1 Dirección Nacional .....	61
4.10.2 Equipo Apostólico.....	61
4.10.3 Equipo Ejecutivo Nacional.....	62
4.10.4 Coordinadores de Programas .....	62
4.10.5 Coordinadores de Áreas .....	62
4.10.6 Coordinadores Zonales .....	63
4.11 Organigrama.....	63
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
5.1 Consideraciones Generales.....	64
5.2 Desarrollo del instrumento .....	66
5.3 Resultados obtenidos .....	72
5.4 Lineamientos Estratégicos de Asociación Civil Huellas .....	74
5.4.1 Análisis de la Misión.....	74
5.4.2 Análisis de la Visión .....	75
5.4.3 Valores Organizacionales de Asociación Civil Huellas.....	77
5.5 Análisis Externo e Interno de la Organización .....	79
5.5.1 Marco de la Organización y sus competidores.....	79
5.5.2 Cadena de Valor de Asociación Civil Huellas .....	81
5.5.3 Matriz FODA .....	83
5.5.4 Análisis CAME .....	86
5.5.5 Propuesta de Valor.....	92
5.5.6 Modelo de Negocio .....	93
5.5.7 Mapa Estratégico .....	99

5.5.8 Cuadro de Mando Integral.....	100
5.6 Plan de Acción para el período 2017-2018.....	105
5.7 Plan de Implementación de Huellas .....	110
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	109
6.1 Plan Estratégico Huellas 2017-2022.....	109
6.1.1 Misión.....	109
6.1.2 Visión .....	109
6.1.3 Valores.....	109
6.1.4 Líneas Estratégicas para Asociación Civil Huellas.....	112
6.1.5 Organigrama propuesto .....	113
6.1.6 Acciones estratégicas .....	113
CAPITULO VII: LECCIONES APRENDIDAS .....	115
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	117
7.1 Conclusiones por objetivos .....	117
7.2 Recomendaciones .....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	122
ANEXOS .....	126
I. Programas y servicios Asociación Civil Huellas .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
<i>Figura II- 1 Las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	23
<i>Figura II- 2 Lineamientos Estratégicos</i> .....	28
<i>Figura II- 3 Fines</i> .....	30
<i>Figura II- 4- Objetivos Estratégicos</i> .....	32
<i>Figura II- 5 Cuadro de Mando Integral</i> .....	33
<i>Figura II- 6 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio</i> .....	38
<i>Figura III- 1 EDT del Trabajo Especial de Grado</i> .....	50
<i>Figura IV- 1 Logo de la Asociación Civil Huellas Fuente</i> .....	55
<i>Figura IV- 2 Programas de la Asociación Civil Huellas</i> .....	60
<i>Figura IV- 3 Organigrama Asociación Civil Huellas</i> .....	63
<i>Figura V- 1 Identificación de la visión de Huellas</i> .....	76
<i>Figura V- 2 Organigrama Asociación Civil Huellas</i> .....	78
<i>Figura V- 3 Organigrama propuesto para Asociación Civil Huellas</i> .....	79
<i>Figura V- 4 Las cinco fuerzas de Porter aplicada a Asociación Civil Huellas</i> .....	80
<i>Figura V- 5 Cadena de Valor de Asociación Civil Huellas</i> .....	82
<i>Figura V- 6 Matriz FODA de Asociación Civil Huellas</i> .....	84
<i>Figura V- 7 Análisis CAME Asociación Civil Huellas</i> .....	87
<i>Figura V- 8 Análisis CAME Asociación Civil Huellas</i> .....	89
<i>Figura V- 9 Análisis CAME Asociación Civil Huellas</i> .....	90
<i>Figura V- 10 Análisis CAME Asociación Civil Huellas</i> .....	91
<i>Figura V- 11 Atributos del beneficio entregado de Asociación Civil Huellas</i> .....	93
<i>Figura V- 12 Líneas Estratégicas según Modelo Canvas para A.C. Huellas</i> .....	99
<i>Figura V- 13 Cuadro de Mando Integral</i> .....	101
<i>Figura V- 14 Mapa Estratégico Asociación Civil Huellas</i> .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°</b>	<b>Pág.</b>
Tabla II- 1 Cinco “P” para estrategia .....	18
Tabla II- 2 <i>Matriz FODA y Estrategias</i> .....	26
Tabla II- 3 <i>Bases Legales de la Investigación</i> .....	40
Tabla III- 1 Operacionalización de las variables de la Investigación .....	49
<i>Tabla IV- 1 Participantes del Programa Grupo Juvenil Huellas</i> .....	58
<i>Tabla IV- 2 Asesores Guías y Acompañantes del Programa Grupo Juvenil Huellas</i> .....	58

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Civil Huellas una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela, desde su fundación en 1989 tiene el objeto de construir una plataforma común de trabajo y formación para jóvenes de sectores populares en todo el país; teniendo una visión estratégica para la ejecución de sus actividades con el fin de lograr un impacto positivo en la formación humano-cristiana de la juventud. Esta investigación tuvo su origen y justificación en la necesidad de aplicar las mejores prácticas de gestión de proyectos y las buenas prácticas de gerencia en el diseño del Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas, midiendo el impacto de la gestión.

Conjuntamente se diseñaron las acciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados y sus diferentes indicadores de gestión para la medición de su impacto, basados en las buenas prácticas de la administración de la calidad en proyectos. El hecho de que las organizaciones de desarrollo social posean un plan estratégico enmarcado en las buenas prácticas de gestión de proyectos y con la calidad de trabajo esperada, se traduce en la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria. Es por esto que, se acordó realizar esta investigación generando el Diseño del Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022.

El presente Trabajo Especial de Grado consta de ocho capítulos: En el Capítulo I se detallaron los aspectos más relevantes de la investigación como fueron: planteamiento del problema y los objetivos; además de la justificación y el alcance de la misma. En el Capítulo II se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y bases legales relacionados directamente con la planificación estratégica dentro de una organización de desarrollo social. Por su parte, el Capítulo III se exponen aquellos aspectos vinculados a la metodología de la presente investigación; donde se establecen los lineamientos mediante los cuales, se

especifican elementos como: el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra; además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos; entre otros.

El Capítulo IV define la estructura de la organización: organigrama, misión, visión, valores, además se describe la historia A.C. Huellas, el funcionamiento, los programas y proyectos que desarrolla. El Capítulo V contiene el desarrollo de los objetivos de la investigación, esta información está organizada de acuerdo a cada objetivo y este a su vez por cada dimensión de análisis. En este apartado se resaltan los aspectos a tomar en cuenta para el diseño de la propuesta.

El capítulo VI está constituido por la propuesta de la investigación, se definen ampliamente objetivos, acciones e indicadores del Plan estratégico para la Asociación Civil Huellas. El Capítulo VII contiene las lecciones aprendidas y el Capítulo VIII las conclusiones y recomendaciones finales dadas a la organización para su planificación estratégica 2017-2022.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se definen los aspectos concernientes a la investigación de forma estructurada como lo son: planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos; así como también justificación, alcance y delimitaciones de la misma.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

La crisis política, económica y social que presenta el país ha originado situaciones de riesgo que enfrenta la juventud venezolana; tales como: el embarazo temprano, el consumo y tráfico de drogas, la delincuencia juvenil urbana, la deserción escolar, el desempleo; entre otras. El abordaje de estas problemáticas es ejecutado por distintas instituciones, organizaciones o fundaciones tanto gubernamentales como privadas, las cuales desarrollan proyectos de intervención que permiten mejorar la realidad de desconfianza, inseguridad y desesperanza que se agrava en comunidades empobrecidas ya que son una población altamente sensible a estos factores.

Las organizaciones de desarrollo social en Venezuela se han caracterizado por brindar respuestas a las necesidades de la población, enfocando sus proyectos en las barriadas populares del país con el fin de transformar esta realidad, involucrando a los beneficiarios y creando en ellos un sentido de pertenencia para con sus comunidades, generando incidencia social; ya sea a través de talleres formativos que impulsen a la creación de su proyecto de vida o cultivando su espiritualidad y discernimiento, brindándole herramientas para enfrentar los factores de riesgo que ponen en peligro su estabilidad psicológica, identidad y ética.

Actualmente, la Asociación Civil Huellas (una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela desde hace más de veintisiete (27) años), cuenta con un centro comunitario y siete oficinas zonales localizadas en las siguientes ciudades:

Mérida, Ciudad Guayana, Barquisimeto, Maturín, El Nula, Maracaibo y Caracas. En esta última radica su oficina nacional desde donde se coordinan y administran los recursos además de establecer estrategias organizacionales para la ejecución de los espacios formativos para más de 8.474 jóvenes a nivel nacional; según estadísticas iniciales del año escolar 2016-2017 del Grupo Juvenil Huellas.

La Asociación Civil Huellas constituye una organización de desarrollo social que tiene como objeto intervenir y asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de la juventud venezolana, con su accionar social a través de la ejecución de espacios formativos para los jóvenes de las comunidades de escasos recursos expuestos a innumerables situaciones de riesgo, por medio de sus distintos programas: Movimiento Grupo Juvenil, Comunidad Universitaria Padre Alberto Hurtado, Casa de los Muchachos, constituyendo desde sus inicios en 1989 una plataforma social en más de diecinueve estados del territorio nacional.

La Asociación Civil Huellas desde su fundación en 1989 ha contado con una visión estratégica constante acerca de las necesidades sociales que desea satisfacer y los objetivos que se quieren alcanzar, la implementación de un plan estratégico y sus respectivos indicadores, se presenta como una obligación para obtener un nivel óptimo en cuanto a satisfacción de las necesidades de los beneficiarios; permitiendo además sistematizar la información para obtener financiamiento de empresas que consideren el trabajo realizado alineado a sus valores organizacionales y estrategias e igualmente reportar datos fidedignos a los actuales financistas.

Para la realización de las actividades formativas es necesario el cumplimiento de objetivos organizacionales enmarcados en el Plan Estratégico 2013-2017, el cual se encuentra en su último año de implementación. Sin embargo, luego de un previo análisis realizado por el equipo directivo se evidenció que dicho Plan Estratégico presenta la necesidad de indicadores de gestión que suministren información concreta acerca del alcance y los logros obtenidos en estos años que

permitan una objetividad en la evaluación de resultados y en los procesos de ejecución de las actividades y eventos que desarrolla la organización.

La alineación de la Asociación Civil Huellas con los intereses de sus organizaciones aliadas y sus involucrados debe promover el establecimiento de indicadores de seguimiento y control necesarios entre las fases del ciclo de vida de un proyecto, ya que esto repercute en la búsqueda y captación efectiva de financiamiento para las propuestas formativas. Por lo tanto, aplicar buenas prácticas de monitoreo en la ejecución de las actividades incidirá de forma directa en el manejo de calidad y la gerencia de los recursos lo que asegura obtener el éxito final en la de los productos obtenidos.

Por las razones y argumentos planteados anteriormente, se buscó por medio de la esta investigación, Diseñar el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022 y sus respectivos indicadores de gestión tomando en cuenta las mejores prácticas de gestión de calidad y las buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos alineados al área social de intervención de la organización.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

Considerando el planteamiento del problema de este trabajo de investigación, se presenta la respuesta a la situación descrita con la siguiente formulación del problema:

¿Cómo debe estar conformado el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas, tomando en cuenta las mejores prácticas de Proyectos, Gerencia y Calidad?

### **1.1.3 Sistemización del Problema**

Para dar respuesta a la formulación antes descrita, queda planteada una situación que conduce a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores determinantes en la la Asociación Civil Huellas en cuanto a sus procesos y el alcance de la gestión 2013- 2017?

¿Cuáles son las estrategias que deberán ser implementadas en el período 2017-2022?

¿Cuáles son las acciones asociadas a las estrategias en el periodo 2017-2018?

¿Cuál es la estructura del plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas para el período en estudio?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022; basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Realizar el análisis situacional de la organización en estudio
- b. Determinar las estrategias para el período 2017- 2022.
- c. Elaborar las acciones para el período 2017-2018.
- d. Formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Desde el punto de vista organizacional se hace necesario potenciar el seguimiento y control de los procesos e implementación de la planificación estratégica en las organizaciones de desarrollo social por medio de indicadores que garanticen una óptima ejecución para la entrega exitosa de los productos finales de los proyectos sociales. La Asociación Civil Huellas atraviesa un periodo de cambio y reestructura de su visión estratégica, encontrándose en la necesidad de establecer indicadores que brinden información acerca del cómo se han desarrollado sus procesos, para conocer el impacto que han tenido las estrategias establecidas en su gestión.

El diseño del Plan Estratégico y el desarrollo de sus indicadores para el período 2017-2022, facilitará en gran medida el seguimiento, control y evaluación de los procesos y acciones establecidas dentro de la organización en estudio, lo que

influirá en la eficiencia y eficacia de los recursos obtenidos para la realización de los objetivos, provenientes de los distintos financistas potenciales y actuales; así como también conocer el alcance que tiene sobre la población beneficiaria. Hecho que facilitará a la organización adaptarse a las necesidades formativas que presenta el beneficiario; según los retos de la realidad que enfrentan.

La pertinencia del diseño de un Plan Estratégico y sus indicadores, coincide con la implementación de las mejores prácticas de calidad y las buenas prácticas en Gerencia de Proyectos en las organizaciones, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Es por ello que, esta investigación pretende formular herramientas, estratégicas y tácticas según lineamientos y metodologías que permitan la mejora continua de las actividades de la organización en estudio,

#### **1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

El alcance de esta investigación es una propuesta al Plan Estratégico para el periodo 2017-2022 de la Asociación Civil Huellas, utilizando para su elaboración sólo la información autorizada, no formando parte su implementación, seguimiento y control de las recomendaciones brindadas, puesto que su duración podría extenderse más del tiempo planificado para la elaboración de esta investigación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes, conceptos, teorías, normas y enunciados referidos al tema de gestión de la calidad de los proyectos; siendo entendidos como un conjunto de investigaciones o referencias anteriores que aportan valor y dan base para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A continuación, se resumen una serie de trabajos de grado y publicaciones relacionados con el área de investigación, que fueron consultados y que serán usados como soporte para dar respuesta al problema planteado en el Capítulo I: Planteamiento del Problema. Estos trabajos se encuentran ordenados; según grado de relación con la organización.

### 2.1 Antecedentes

Todo hecho anterior a la formulación del problema, que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes de la investigación. Arias (2012), define los antecedentes como “investigaciones realizadas anteriormente que guardan alguna vinculación con problema en estudio”. (p.106). Estos se refieren a los estudios previos que tienen un parentesco con el tema; es decir, con las investigaciones realizadas anteriormente y que sirve como guía para la realización del mismo.

González (2017) en su Trabajo Especial de Grado titulado, **Diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, plantea diseñar una unidad de gerencia de proyectos para la Asociación Civil Huellas, que lleve a cabo los procesos principales de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de los proyectos; así como el monitoreo sistemático de las fuentes de cooperación, y el mercadeo en las mismas. Su principal aporte con la presente investigación radica en la aplicación de la metodología Canvas Open Innovation o Lienzo de Innovación para

establecer líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia de Proyectos en la organización en estudio.

Palabras clave: Unidad de Gerencia de Proyectos, ONG, Canvas

Torrealba (2011), en su Trabajo Especial de Grado titulado, **Evaluación de la Gestión de Calidad en el Ámbito la Responsabilidad Social Empresarial. Caso de Estudio: Centro Comunitario Casa de los Muchachos Parroquia La Vega, Caracas**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, señaló; la evaluación de gestión de la calidad en los proyectos sociales garantiza la ejecución de las buenas prácticas y así obtener el éxito final del producto esperado; siempre y cuando exista una planificación estratégica. El aporte de esta investigación es de vital importancia para el desarrollo del estudio en curso ya que proporciona una visión general de una planificación estratégica y evaluación de gestión de calidad en proyectos sociales directamente atribuible a la organización en estudio, ya que se desarrolla en uno de sus programas, brindando un análisis proporcional de los indicadores de gestión y evaluación que se desean desarrollar en los procesos y consecución de estrategias.

Palabras clave: proyectos sociales, áreas de conocimiento, estrategias en organizaciones sociales.

Carrasco (2016), en su Trabajo de Grado de Maestría titulado, **Cambio Organizacional del Centro de Salud Santa Inés UCAB. Retos y Desafíos de la Atención Privada en la Venezuela Actual**, plantea sistematizar el cambio organizacional de esta institución originando la formulación de estrategias que le permitan ser un modelo replicable para instituciones de otras instituciones de salud de orientación cristiana. Su principal aporte con la presente investigación viene dado porque el autor describe el cambio a partir de la formulación de estrategias con una mirada de sostenibilidad y productividad aplicada a una organización de orientación cristiana tal y como la del estudio.

Palabras clave: cambio organizacional, estrategias, productividad, orientación cristiana.

Guerrero (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado, **Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos. Caso de Estudio: Proyecto Social PRONIÑO**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, diseño un plan de gestión de recursos para un proyecto social teniendo en cuenta las prácticas sugeridas por el Project Management Institute. La relación con el presente estudio viene dada porque el autor realiza su investigación enfocado en un proyecto social de un centro comunitario en la Ciudad de Caracas con las características propias de la región, brindando aspectos básicos para la optimización gerencial del proyecto.

Palabras clave: Gerencia de proyecto, Proyecto Social

Cahuich (2016), en su Trabajo de Grado de Maestría titulado, **La Influencia de la Planeación Estratégica en el Nivel de La Gestión Financiera de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del Corporativo Adventista En México**, plantea la medición del grado de implementación de la planificación estratégica y el nivel de calidad de la gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro. Su principal aporte con la presente investigación viene dado porque el autor enfatiza la planeación estratégica como un factor clave en la gestión de una institución y para ello genera una serie de iniciativas y propuestas innovadoras que contribuyen a una mayor eficacia de uso de estas herramientas.

Palabras clave: organizaciones sin fines de lucro, planeación estratégica, implementación.

Campos (2014), en su Trabajo de Grado de Maestría, **Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización Sin Fines De Lucro: Caso ONG Psicólogos Voluntarios**, aplicó un sistema de

Planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de Lucro; que permitió a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión. La relación con el presente estudio viene dado porque el autor resalta la importancia que debe tener para una Organización Sin Fines de Lucro poseer un horizonte estratégico para el desarrollo de sus actividades y el logro eficiente de sus objetivos sociales.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Control de Gestión, Objetivos Estratégicos.

Pérez (2014), en su Trabajo Especial de Grado titulado, **Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encantto**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, señala que al contar con una planificación estratégica, toda empresa tendrá un norte y camino definido, con un plan de acción para identificar los recursos a ser empleados en el desarrollo de determinadas estrategias. Su principal aporte con la presente investigación se basó en brindar información pertinente acerca de la alineación que debe de tener las estrategias con los planes acciones, para el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: planificación, estrategia, plan de acción.

## **2.2 Bases Teóricas**

Los fundamentos teóricos son el resultado del desarrollo de la perspectiva teórica de la investigación. Son un conjunto de conceptos y enunciados que sustentan una o varias teorías que estarán a disposición del investigador. A continuación, se presentan aquellos conceptos que complementan el desarrollo de la siguiente investigación

### **2.2.1 Proyecto**

Según el PMI (2013, p.3), dicho término tiene el siguiente concepto:

*Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero*

La Norma ISO 21500:2015 define un proyecto como un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere la realización de entregables que satisfagan requisitos específicos. Además, un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones; tales como: tiempo, costo y recursos.

Para Kerzner (2009):

*“...un proyecto requiere de una estructura dentro un contexto organizacional y de procesos para establecer los requerimientos que deben cumplirse, los límites temporales, las responsabilidades de los involucrados, los recursos, entre otros, para cumplir con las exigencias propias del resultado final...” (p.3)*

### **2.2.2 Proyectos de Inversión Social**

Los proyectos de inversión social son aquellos cuyo beneficio está centrado en forma directa en las personas, en su bienestar y en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Además, cumplen con el requisito de un proyecto de inversión (ciclo de vida: preinversión, inversión y postinversión) (Andía, 2011).

### **2.2.3 Proyectos Sociales**

En el marco de proyectos sociales se puede evidenciar diferentes conceptos que aportan una categorización distintiva o única a estos proyectos, que deben ser bien diferenciados de los proyectos financieros o económicos para el éxito de los mismos.

En este sentido, un proyecto social puede definirse basado en Cohen y Martínez (2004) como una unidad con recursos asignados, en donde a partir de la integración de una serie de actividades se logra la solución de una problemática en la realidad de una comunidad o sector atendido. Los productos o servicios generados por los proyectos sociales son entregados de manera gratuita o subsidiada, ya que están destinados a poblaciones que no cuentan con recursos propios para cubrir esta necesidad.

Igualmente, de acuerdo a Gavilán, Massa y otros (2010) los proyectos sociales “son aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social con autonomía de las personas en situación de exclusión, desprotección, dependencia o vulnerabilidad, procurando el ejercicio efectivo de los derechos sociales” (p.9). Esto refleja que uno de los objetivos primordiales que persiguen los proyectos sociales es asegurar los derechos humanos o sociales fundamentales para el desarrollo de los individuos.

Por su parte, Ramírez (2009) afirma que los proyectos públicos o sociales:

Son los proyectos que buscan generar un impacto en la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el Estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social (p.28).

Según lo anterior, una característica particular de un proyecto social es su resultado que no se mide en beneficios financieros, sino en el impacto causado en los grupos objetivo donde se desarrolla el proyecto. Igualmente, se afirma que la responsabilidad para la generación y ejecución de estos proyectos no depende de

un solo actor, es un compromiso que debe ser asumido de manera integral por el estado, empresas privadas, organismos multilaterales y ONG, no dejar este trabajo únicamente a la buena intención de las ONG que se han esforzado por años para generar mejoras en la vida de las comunidades.

Los proyectos sociales deben entenderse como unidades de trabajo, unión de esfuerzos organizados, de voluntades y vocación social, en donde se desarrolle de manera planificada un conjunto de procesos y actividades de gestión referentes al ciclo de vida del proyecto, que permita alcanzar los objetivos sociales de intervención, enfocados en su mayoría en mejora de la calidad de vida de la comunidad, mediante el aseguramiento de sus derechos humanos fundamentales.

Para Fe y Alegría los proyectos son instrumentos claves de la organización para potenciar los diversos programas y servicios establecidos en el plan estratégico, Según Cortegoso, Carrasco, Sánchez, Pérez y Barrios (2009):

- son pasos precisos en la concreción de uno o varios resultados de un programa (con objetivos y resultados determinados, recursos necesarios para alcanzarlos y tiempo definido para su ejecución)
- son herramientas para la financiación del plan a través de terceros (p. 11).

De acuerdo a esta definición se destaca la importancia que tiene los proyectos dentro de la organización para impulsar el plan estratégico y las diversas líneas de acción con fases y actividades concretas en la consecución de los objetivos de los programas y servicios. Igualmente, un aspecto clave es que los proyectos son herramientas para la obtención de cooperación económica y técnica de personas u organizaciones externas, que pueden brindar su apoyo para el desarrollo de los diversos planes, programas o servicios que forman parte de las organizaciones no gubernamentales.

## **2.2.4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Las ONG's como sus siglas lo expresan son Organizaciones No Gubernamentales; es decir, que son organizaciones independientes de la administración del Estado, grupos religiosos o políticos y también son distintas de una empresa o corporación privada lucrativa. Las ONG's son en principio sociales, nacen de la sociedad y están destinadas a la sociedad.

La diferencia principal entre las ONG's y las empresas está dada por la orientación de sus objetivos, en las primeras se espera incidir en una determinada comunidad o grupo social generando una mejora, impacto o beneficio para la misma; y en las segundas se busca la obtención de un beneficio económico. Daft (2011) expresa: "en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social" (p.12).

Las ONG's se generan a partir de la organización de la sociedad civil, que se unen para el logro de objetivos comunes. Estos objetivos son mayormente sociales, lo cual, las distingue de las demás organizaciones. Picas (2000) afirma las ONG tienen una "vocación eminentemente social, de la que obtiene su legitimidad, que se plasma y realiza en la oferta de servicios y la prestación de ayuda destinadas a cubrir necesidades sociales no satisfechas" (p. 167).

Ortega, Arango y Sepúlveda (2011) define a las ONG como:

Organizaciones voluntarias de ciudadanos o empresas, pertenecientes al sector sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional, formalmente constituidas, con objetivos enmarcados en un sin número de dimensiones entre las que se destacan: Política, Económica o Social, y que tiene dos particularidades; primero no buscan el autobeneficio de sus integrantes, por lo que se considera que la ONG nace para los demás, y segundo, no hace parte del gobierno, ni de sus empresas, lo que posibilita su participación como influenciador en las decisiones sobre política pública sin necesidad de declararse impedida. (p.257)

Teniendo en cuenta la definición se identifican características básicas de una ONG's: son una asociación de ciudadanos, de sociedad civil, son autónomas e independientes de los gobiernos, no son lucrativas, pueden ser nacionales o internacionales, y sus objetivos abarcan diversas dimensiones de trabajo, orientados todos para la solución de problemáticas sociales.

Otra condición relevante de las ONG's según expresa Daft (2011) es que: "tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores" (p.12). En este sentido, es fundamental las estrategias de comunicación y relaciones, mapeo de oportunidades de financiamiento, venta y mercadeo de proyectos que establecen las ONG's para obtener sus recursos y el talento humano indispensables para su funcionamiento.

### **2.2.5 Organizaciones de Desarrollo Social (ODS)**

Un término que ha venido sonando más recientemente es la expresión de ODS Organizaciones de Desarrollo Social, que son en sí mismas instituciones sociales destinadas al logro de objetivos de mejora social. En su mayoría son organizaciones no gubernamentales (ONG's) no lucrativas, y están orientadas a generar procesos de desarrollo y crecimiento en las comunidades y sociedad en general.

En Venezuela existe varias redes que ayudan a generar alianzas y promover apoyo entre organizaciones sociales, siendo la más conocida REDSOC Red Venezolana para el desarrollo Social, que desde hace 20 años promueve la integración entre organizaciones sociales, y la formación para una gerencia social de calidad, dentro de esta red se encuentra la Asociación Huellas Civil Huellas, organización objeto de estudio.

### **2.2.6 Estrategia**

La definición de estrategia es uno de los temas más debatidos en el mundo organizacional, debido a que existen diferentes perspectivas, Francés (2006) las define de forma amplia o restringida. 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. La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

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, citando a algunos pioneros en este ámbito que la definen 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). Andrews y otros (1965) también incluye la definición de objetivos en la estrategia. Ansoff (1965) considera los objetivos como un elemento separado.

Mintzberg, (1991); cp. Villalba (2006)

*La estrategia de una organización es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos organizados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio económico en donde se desenvuelve (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.

Así mismo, Francés (2006)–presenta un recuadro sobre las cinco “P” de Mintzberg y Quinn (1988) presentado de cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienza con la letra P.

**Tabla II- 1 Cinco “P” para estrategia**

<b>Plan (Plan):</b> Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para afrontar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado
<b>Play (Maniobra):</b> Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
<b>Pattern (Patrón):</b> Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
<b>Position (Posición):</b> Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
<b>Perspective (Perspectiva):</b> Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad es a la persona.

Fuente: Francés (2006)

### 2.2.7 Planificación Estratégica

Según Francés (2006) “la planificación es un proceso donde se precisan sistemáticamente los lineamientos estratégicos de la organización y que son llevados a través de guías de acción con respectivos recursos y se documentan en los llamados planes” (p. 23). La planificación estratégica, se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente; pues no se trata tan sólo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de planificación estratégica, es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

Existen dos tipos de planificación para las empresas; según Francés (2006), una llamada Planificación Proyectiva; la cual no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: Supone que de una situación inicial, es posible pasar a la situación-objetivo, mediante una serie de acciones determinada técnicamente, la otra, llamada Planificación Estratégica, toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de identificar lo que los otros actores puedan hacer.

La planeación estratégica está vinculada al proceso de dirección, cuando se refiere a dirección, se habla del nivel organizacional, al cual se denomina dirección estratégica. Bajo esta concepción, la planeación estratégica es el apoyo para la dirección estratégica. La planeación no se pronostica; por lo tanto, no representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambios en el futuro lejano; no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores; no es nada más un conjunto de planes (Steiner, 2004).

### **2.2.8 Gerencia Ignaciana**

La Gerencia Ignaciana es un modo de gerencia particular de la Compañía de Jesús, que está orientada principalmente a la dirección de programas y proyectos sociales, desde el carisma Ignaciano. Comprende todas las características de gerencia como disciplina administrativa, pero con un enfoque en procesos sociales, agregando valor desde un conjunto de principios Ignacianos, provenientes de la experiencia de vida de San Ignacio fundador de la Compañía de Jesús.

Es importante acotar que en esta área no se han desarrollado teorías o modelos administrativos sobre como gerenciar, simplemente es asumir la dirección de las obras de la Compañía de Jesús, tomando en cuenta algunos principios ignacianos. De acuerdo a Cárdenas y Giraldo (2009) la gerencia social: “se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes, que sirven de apoyo a la

intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social” (p.7). De esta manera, la gerencia social es un área en construcción y que se enriquece constantemente con las experiencias de cada contexto donde se trabaja, comprende un conjunto de herramientas que son necesarias para coordinar y llevar adelante los objetivos de las organizaciones de desarrollo social.

Es importante decir, que este carácter social de la gerencia no es excluyente de características cuantitativas, el valor económico, calidad, resultados e indicadores, son componentes claves de esta gerencia. Su condición social está determinada por los fines que quieren alcanzar, sin embargo, el proceso de gerencia es riguroso y busca generar *valor compartido*, desde una dirección contextualizada para poder lograr un verdadero desarrollo a partir de obras y servicios sustentables. Granados (2015) expresa se habla de una: “gestión que, sin dejar de ser de calidad, se entiende desde unos criterios y unas intencionalidades atravesadas por el humanismo, la formación integral y el reconocimiento del otro en su dignidad, rasgos propios de una Espiritualidad Ignaciana” (p.6).

Por su parte, el adjetivo *Ignaciano* es la marca que define este tipo de gerencia, es un aspecto que agrega valor a todo el trabajo que se hace dentro de las obras de la compañía. Ser Ignaciano es tener un estilo distinto de hacer las cosas, un gerente ignaciano debe conocer la vida de San Ignacio de Loyola y estar atento a algunos de los principios claves de su persona que pueden tenerse en cuenta en el modo de gerenciar. A continuación, se expresarán algunos principios ignacianos claves, basados en Vásquez (2009):

- *Sensibilidad y apertura al mundo que lo rodea*, es una característica que permite estar siempre atentos a la realidad y a hacer sensibles con la misma, el análisis del contexto es fundamental para llevar a cabo el proceso de gerencia.
- *En todo amar y servir*, esta es una las características más distintivas de San Ignacio, y que define el trabajo dentro de la Compañía. La necesidad de siempre dar respuesta y de accionar de acuerdo al amor y el servicio es

una condición fundamental que marca el carisma ignaciano. En este caso, es fundamental que el gerente de programas y proyectos ignacianos esté identificado con la misión y que ésta realmente le inspire y le motive a trabajar, porque una gerencia social sin identidad, carisma y compromiso escasea de sentido.

- *Contemplativo en la acción*, esto consiste en poder discernir y ver la presencia de Dios en todas las cosas. La capacidad de estar en constante discernimiento, contemplando en las acciones el sentido de la misión es una actividad de mucha importancia y de gran exigencia. Un gerente que tenga la capacidad de estar atento a lo que va pasando y como esto puede tener sentido para los objetivos y metas de la organización es una habilidad que vale la pena desarrollar.
- *El Magis, búsqueda de la excelencia*. Este principio de siempre buscar la excelencia y dar lo mejor en todo lo que se haga, es un aspecto determinante en la gerencia ignaciana, un trabajo bien hecho que rete constantemente a las personas a ser más creativos, a potenciar y desarrollar sus habilidades para el logro de los objetivos es evidentemente una oportunidad de innovación y eficiencia.
- *Disponibilidad para adaptarse según los tiempos, lugares y personas*. Este principio ubica al gerente en el contexto y permite que pueda tener la capacidad de pensar, diseñar y ofrecer servicios de acuerdo a los tiempos, lugares y personas, respondiendo a la necesidad de la comunidad y no a una necesidad aislada o creada por interés externos.
- *Liderazgo significativo*: visionario, emprendedor, creativo, afectuoso, perseverante y coherente con sus principios. Esta última característica aplica ampliamente a un gerente y a las actividades que este desarrolla, el liderazgo de San Ignacio fue realmente sólido, de grandes aprendizajes y experiencias, llevar a cabo la gestión desde sus características como líder podrá permitir instituciones generadoras de valor.

De acuerdo a lo anterior, es evidente que existe una gran riqueza de la experiencia de San Ignacio aplicable a la dirección de las obras en la actualidad y

de la gerencia de los proyectos que éstas desarrollan. Ser un gerente ignaciano exige de experiencias profundas con la persona de Jesús de Nazaret, de sí mismo y de los otros. Exige habilidades y conocimientos gerenciales, así como de una mente abierta, innovadora, reflexiva, visionaria, que vaya al encuentro, sin miedos, dispuesta a transformar y a dejarse transformar en la construcción de un mundo mejor.

Estamos en una época de cambios y transformaciones en donde el carisma ignaciano sigue siendo vigente, la construcción de una unidad de gerencia de proyectos para la A.C. Huellas es una propuesta que busca fortalecer los modos de la gestión de proyectos dentro de la organización, sin dejar de lado los rasgos ignacianos que da identidad y particularidad a la obra. De acuerdo a Granados (2015):

Si solo nos renovamos desde teorías empresariales o psicológicas, sobreviviremos como instituciones privadas que hacen un buen servicio social sin fines de lucro, pero hipotecaremos nuestra identidad, pervirtiendo nuestra pertinencia. Pero si sabemos integrar en las prácticas de gestión los criterios evangélicos e ignacianos permaneceremos en el tiempo, seremos vigentes y seguiremos marcando diferencias. (p.21)

### **2.2.9 Análisis Externo**

El análisis externo, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. Dentro de este análisis se pueden tomar en cuenta diversos escenarios como el económico, tecnológico, social, político, físico y ambiental y los actores de la empresa (involucrados). Francés (2006)

### 2.2.9.1 “Modelo de las Cinco Fuerzas” de Porter

Esta herramienta, permite conocer el grado de competencia que existe en un sector determinado y, en el caso de una empresa, dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Según Porter (1980) cp. Francés, (2006, p.86), la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de las cinco fuerzas: (a) la intensidad de la rivalidad en la industria, (b) la amenaza de nuevos entrantes, (c) la amenaza de productos y servicios sustitutos, (d) el poder de negociación de los compradores y (e) el poder de negociación de los proveedores.

Los actores que mantengan 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 la determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenaza 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 II- 1 Las Cinco Fuerzas de Porter**

Fuente: Francés (2006)

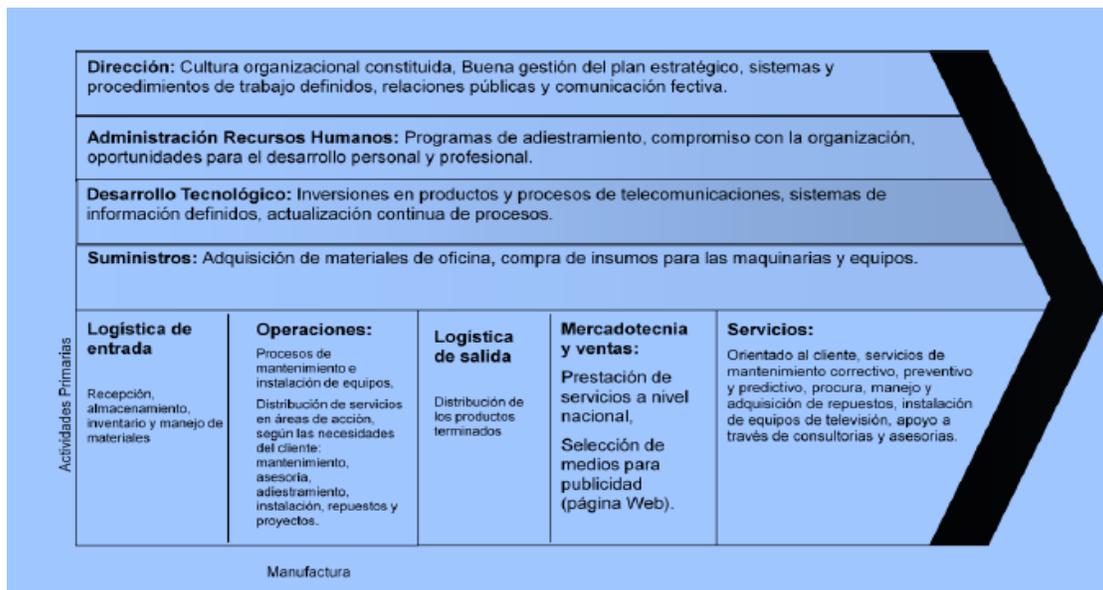
### **2.2.10 Análisis Interno**

Tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos con base a dichos recursos y capacidades, formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. Para realizar este análisis pueden usarse herramientas potenciales para el estudio; tales como: la cadena de valor para relacionarlas con la matriz FODA que presentará las oportunidades y amenazas. Francés (2006).

#### **2.2.10.1 Cadena de Valor**

Francés (2006) señala que, 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 proceso que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que este le proporcione, en una situación de libre mercado. (p. 145)



**Tabla II- 2 Cadena de Valor**

Fuente: Porter Adaptado por Francés (2006)

### 2.2.10.2 Cultura Organizacional

Definida por Francés (2006) como “el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización” (p.170). Todo empleado que labora en una empresa u organización, pertenece a una cultura o subcultura, el conocimiento de ésta, sería favorable tanto para los empleados como para los directivos, el conocimiento de la cultura organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Así mismo, ayuda tanto a los empleados, como a los directivos a predecir conducta(s), lo que les permite saber cómo comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo así la integración.

### 2.2.10.3 Matriz DOFA

La matriz de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocida como matriz DOFA, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave, es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. 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 estrategia adaptivas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generar estrategias defensivas. (p. 25).

Al momento de identificar cada uno de los elementos internos y externos de la organización, se establecen las estrategias a tomar en cuenta, que se van a relacionar entre cada uno de los elementos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

**Tabla II- 3 Matriz FODA y Estrategias**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Francés (2006)

#### **2.2.10.4 Análisis CAME**

El análisis CAME es la continuación lógica del FODA. Por lo general, cuando se realiza una matriz FODA para tener un diagnóstico de situación, normalmente va implícito el hecho de que se van a tomar medidas para mejorar esa situación; actuando sobre los aspectos identificados (esto implica evitar las amenazas, convertir las oportunidades en fortalezas, eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas). Por lo tanto, el Análisis CAME es la evolución natural al DAFO, donde se establecen las pautas lógicas para establecer las acciones de forma coherente con nuestra estrategia. Bernal (2016)

Normalmente, las estrategias se pueden enmarcar en uno de estos grupos:

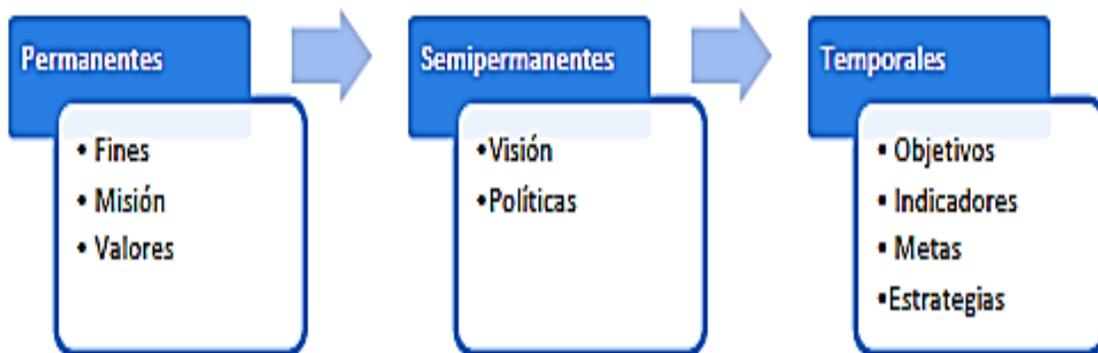
- Estrategias defensivas (A y F): buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- Estrategias ofensivas (F y O): buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
- Estrategias de reorientación (D y O): busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
- Estrategia de supervivencia (D y A): busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

### 2.2.10.5 Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos se refieren a aquellos elementos que delimitarán el plan a estructurar, Francés (2006) señala:

*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; a saber:



**Figura II- 2 Lineamientos Estratégicos**

Fuente: Francés (2006)

#### 2.2.10.5.1 Lineamientos Permanentes

Son identificados como lineamientos a largo plazo y constituyen la definición del rumbo de la organización; los cuales pueden ser cambiados cuando sean requeridos. Los conforman principalmente la misión, los fines y los valores.

### **2.2.10.5.1.1 Misión**

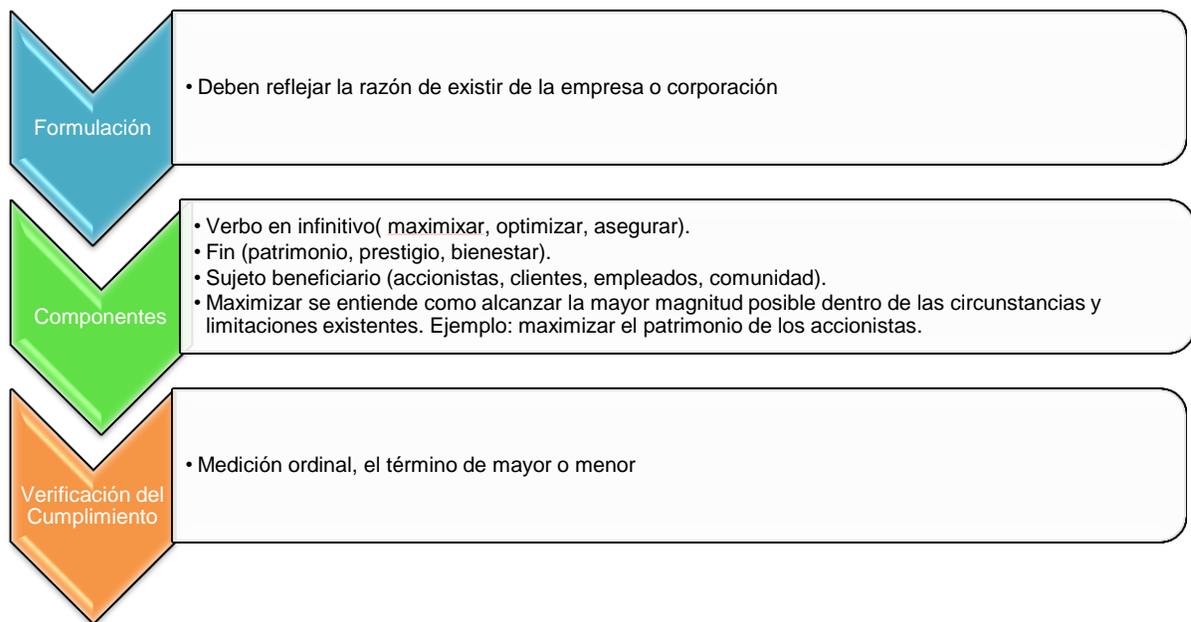
La Misión de la organización es la declaración de su propósito o alcance, en términos de productos y mercados y responde: ¿Cuál es el negocio de la organización?. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. Francés (2006) precisa Misión, como la “definición 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.

### **2.2.10.5.1.2 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 acciones 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”. 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).

Se propone el siguiente esquema para el diseño de los fines de las organizaciones; sin embargo, cada una puede disponer su propio estilo para expresar sus fines.



**Figura II- 3 Fines**

Fuente: Francés (2006)

### 2.2.10.5.1.3. Valores

Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización; cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que estos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia. Francés (2006) señala:

*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 deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como personal. (p. 44)*

### **2.2.10.5.2 Lineamientos Semi-Permanentes**

Se fundamentan en las premisas que establecen las organizaciones o empresas que duran entre 5 o 10 años, catalogados como mediano plazo y comprenden la visión y políticas.

#### **2.2.10.5.2.1 Visión**

Significa literalmente “una imagen” de cómo se verá la empresa en el futuro, para tener claro sus objetivos y así establecer hacia dónde estarán dirigidos todos sus esfuerzos. Para Francés (2006) es presentada como “ambición de la empresa o corporación (u organismo) para ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”, ésta debe contener un lenguaje motivador y medible para cada uno de los involucrados, definiendo su nivel de ambición para aprovechar sus oportunidades y evitar sus amenazas.

#### **2.2.10.5.2.2 Políticas**

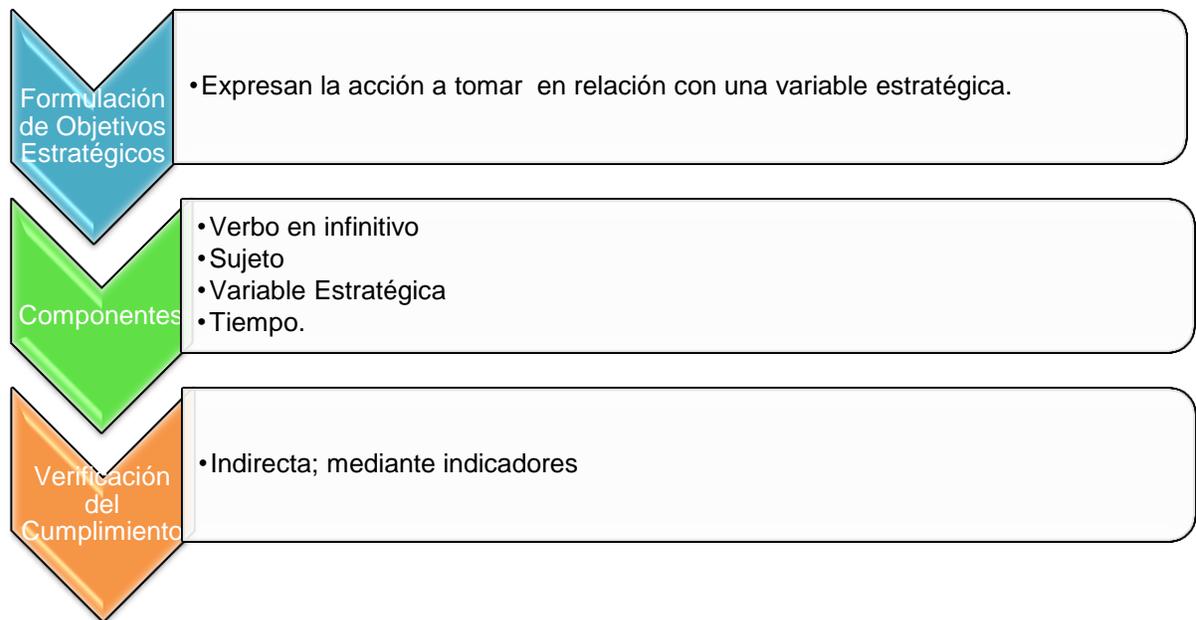
Son las reglas que determinan el comportamiento que debe seguirse ante cualquier situación laboral y variarán según el estilo de la organización según su jerarquía, expresan los límites que deben cumplirse al llevar a cabo acciones que conllevan al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.10.5.3 Lineamientos Temporales**

Se utilizan para alcanzar la visión de la organización, estos son especificados; a través de indicadores y metas que requieren de estrategias para ser alcanzados.

#### **2.2.10.5.3.1 Objetivos Estratégicos**

Francés (2006) señala “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 II- 4- Objetivos Estratégicos**

Fuente: Francés (2006)

### **2.2.10.5.3.2 Metas**

Constituyen el elemento principal del sistema de medición del desempeño y el control de la gestión, son las que especifican el nivel de logro para los objetivos a los cuales están asociados.

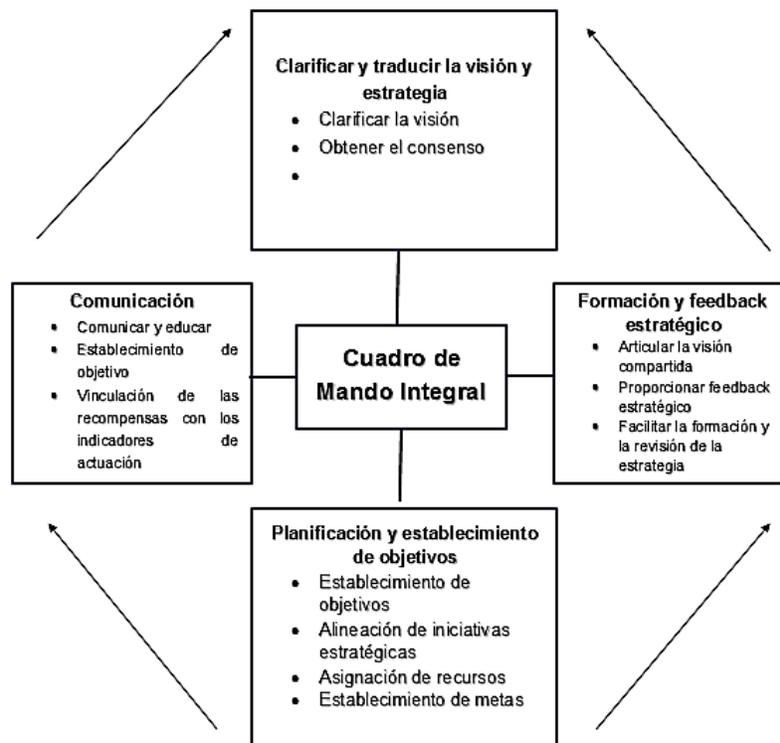
### **2.2.10.6 Cuadro de Mando Integral**

Es un marco o sistema de medición creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, introduce además de los inductores financieros, los de los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando

Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos transformándolo de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Kaplan y Norton (2000) 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 las tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información.



**Figura II- 5 Cuadro de Mando Integral**

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Kaplan y Norton (2000) proponen hacer el análisis de las cuatro perspectivas, a partir de las siguientes interrogantes:

Financieras: ¿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?

El CMI en ONG; un nuevo aporte surgió al momento de adaptar el modelo a la realidad de las organizaciones que no poseen fin de lucro, tal como es el caso de las ONG u organismos públicos. La esencia del modelo es conservada en estos casos pero se introduce un cambio al momento de establecer las relaciones causales. En las organizaciones con fin de lucro, el fin último es la generación de utilidades, por lo que resulta lógico que la perspectiva financiera ocupe el primer lugar de prioridad, resultando como consecuencia de todas las demás. En el caso de una organización sin fin de lucro, el aspecto financiero pierde esta importancia, siendo reemplazado por la perspectiva del cliente.

### ***2.2.10.7 Metodología CANVAS***

Canvas es una nueva metodología aplicable en el ámbito organizacional, que busca la generación de modelos de negocio desde un lienzo o una base donde se va definiendo y construyendo a partir de una serie de módulos un modelo de trabajo para la organización. Es un modo práctico de trabajo donde el diseño, el lenguaje, la creatividad e innovación juegan un papel importante. Representa una herramienta que permite realizar un análisis de las ideas, visualizar cada componente y la relación entre ellos, plasmar lo que se quiere lograr en una sola cuartilla, tiene un efecto visual valioso que genera frescura y cercanía a los equipos que deciden emprender un modelo para su negocio.

Esta metodología fue introducida por Alexander Osterwalder en el 2004 mediante su tesis doctoral innovación en modelos de negocio, que posteriormente en colaboración de un amplio grupo de profesionales de diversos países mediante un hub, una plataforma en línea, en donde todos podían dar sus opiniones y aportar ideas se consolida el método en su libro Generación de Modelos de Negocios publicado en el 2011 en coautoría con Yves Pigneur.

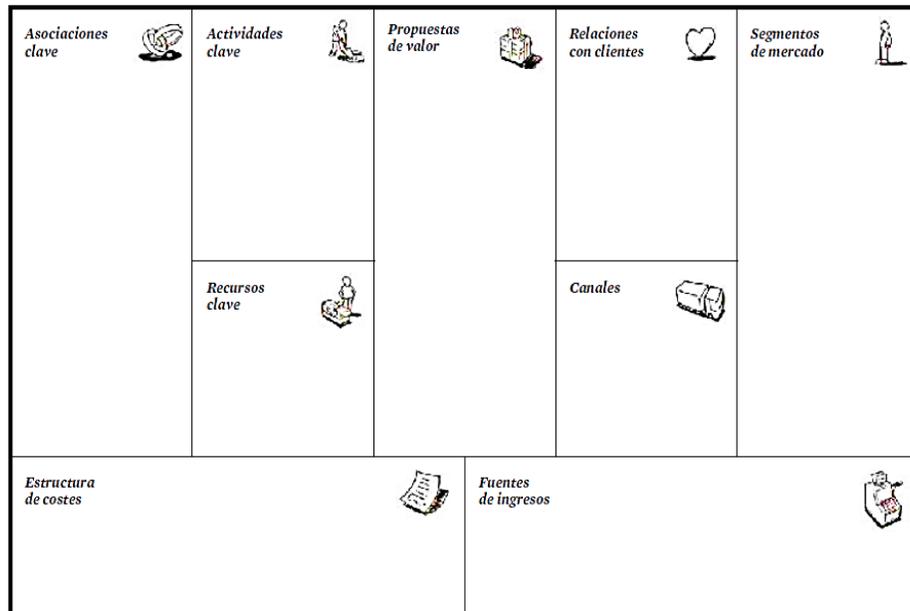
El lienzo modelo de negocios, tiene como fin principal dar la plataforma para la creación de valor para la organización con la construcción de su modelo particular de negocios, Osterwalder y Pigneur (2011) definen: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Es una herramienta que sirve para entender todos los componentes de la organización, sus relaciones e influencias que le permiten generar valor, además de visualizarlos de manera sintética en un mismo espacio. Este modelo consta de nueve módulos que se mencionaran brevemente a continuación basados en Osterwalder y Pigneur (2011), la figura 3 muestra gráficamente el modelo.

- Segmentos de mercado: en este módulo debe definirse a quién está dirigido la propuesta de valor de la organización; es decir, a qué clientes vamos a atender y si sus características permite agruparlos en un mismo segmento o en segmentos diferentes. Es necesario responder las preguntas: ¿Para quién creamos valor?, ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- Propuestas de valor: son los productos y servicios que una organización ofrece para solucionar o atender una determinada necesidad de un segmento del mercado. Representa el plus de la organización, lo que le permite ser escogida por sus clientes y lo que la va ayudar a mantenerse en el tiempo y posicionarse. Las preguntas que deben responderse serían: ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?, ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- Canales: representan el contacto entre la empresa y sus clientes, en este módulo se deben establecer cuáles serán los canales de comunicación,

distribución y venta que la organización va implementar para llegar a sus clientes. Es importante responder las siguientes preguntas: ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?

- Relaciones con clientes: en este segmento deben definirse el modo de relación que la organización establecerá con los clientes, de manera personal o automatizada, de manera exclusiva o colectiva. Deben atender a estas preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su coste?
- Fuentes de ingresos: es el flujo de dinero que se establece entre la empresa y el cliente, es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo pagan actualmente nuestros clientes?, ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Cómo les gustaría pagar? En este segmento la organización define los tipos de fuentes de ingresos y los mecanismos de fijación de precios.
- Recursos clave: son aquellos activos claves que debe tener la organización para funcionar, para poner en marcha su propuesta de valor, pueden ser económicos, físicos, humanos, intelectuales. Es importante establecerlos a partir de la pregunta: ¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- Actividades clave: se refiere a las actividades centrales o más importantes que deben desarrollarse para que el negocio tenga éxito, las actividades pueden categorizarse en producción, resolución de problemas y plataforma/red. La pregunta sería: ¿Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Asociaciones clave: son todos los socios o proveedores con los cuales la



empresa puede aliarse para optimizar su negocio. Se debe tener claridad en las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son nuestros socios claves?, ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?, ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? Se puede establecer cuatro tipos de asociaciones: alianza estratégica, cooperación, empresas conjuntas, relaciones clientes-proveedor.

- Estructura de costos: son todos los costos que va tener la organización para llevar a cabo su nuevo modelo de negocio, debe definirse si la estructura se va basar según los costos o según el valor. Preguntas claves: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

***Figura II- 6 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio***

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### **2.2.11 Plan Estratégico**

Los Planes Estratégicos comprenden el destino de la organización, orientados al cambio, abarcan únicamente aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa, tienen un horizonte de mediano plazo y abarca los ámbitos corporativos, de negocios y funcional. Debe incluir todas las actividades de cambio, como nuevos negocios, nueva tecnología, nuevos mercados, nuevos procesos, nuevas inversiones, nuevos programas de calidad y de mantenimiento, y el adiestramiento del personal para adquirir nuevas capacidades Francés (2000).

### **2.2.12 Plan Operativo**

El Plan Operativo consiste en la programación del conjunto de actividades agrupadas en funciones y subfunciones de la cadena de valor, ordenadas en los procesos físicos y de información. En este se establecen metas para los indicadores de cantidad, calidad y desempeño de las funciones de la cadena valor

operativa. Su expresión financiera es el presupuesto operativo y sus resultados se reflejan en el estado de ganancias y pérdidas. Kaplan y Norton (2000).

### **2.2.13 Plan de Acción**

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación. (Serna, 2003)

### **2.2.14 Indicadores**

Son las variables que se utilizan para medir el logro de los objetivos, constituyen el principal instrumento de medición de desempeño y control de la gestión. Los indicadores pueden ser operativos y estratégico. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes o planes operativos, incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos son asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. En la metodología del Cuadro de Mando Integral se exponen dos tipos de indicadores;

- Indicadores de actuación o guía (lead): los cuales miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados (lag): permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos; partiendo de la medición de los efectos obtenidos

## **2.3 Bases Legales**

Las bases legales son el conjunto de documentos de carácter jurídico que dan soporte a la presente investigación como testimonio referencial; teniendo como primera referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, como órgano regulador de todas las instituciones públicas y privadas en materia de legislación correspondiente a la gestión y ejecución de proyectos.

**Tabla II- 4 Bases Legales de la Investigación**

NORMAS/LEGALES	GACETA/AÑO	ARTÍCULO	PERTINENCIA CON LA INVESTIGACIÓN
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	30 de diciembre de 1999, N° 36.860	30 de diciembre de 1999, N° 36.860  Artículos 52 y 132	Las ONG son una de las formas de asociación y organización a la que tenemos derecho los venezolanos y venezolanas de acuerdo al artículo 52 de la República Bolivariana de Venezuela. Este derecho es complementado con el artículo 132 que establece el deber de toda persona a cumplir sus responsabilidades sociales y a participar solidariamente con la vida civil, política y comunitaria del país, promoviendo los derechos humanos, la convivencia democrática y la paz social. Este derecho permite a las personas organizarse en asociaciones que respondan desde un fin común al fortalecimiento de la Justicia Social.
		Artículo 103	Para el financiamiento a las ONG el Estado venezolano prevé las contribuciones de los particulares y empresas a proyectos como desgravámenes a los impuestos. Al respecto, el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala: "...las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitarios serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta; según la ley respectiva".
Ley de Cooperación Internacional	8 de enero de 1958 Número 25.554	8 de enero de 1958 Número 25.554  Artículo 1	Señala lo siguiente: "La nación venezolana reitera al principio de que la cooperación es el medio más conveniente para fortalecer los vínculos entre los países y, en función de ello, declara su propósito de contribuir a hacer efectiva esa cooperación mediante fórmulas prácticas para la solución de problemas que afecten el bienestar de los pueblos." No obstante esta ley se encuentra en proceso de discusión con el Proyecto de Ley sobre Cooperación Internacional, aprobado en primera discusión en fecha 13 de junio de 2006.
Ley Orgánica para la Protección del Niño y Adolescente (LOPNA)	2 de octubre de 1998 N° 5. 266	2 de octubre de 1998 N° 5. 266  Artículo 1, 10, 53	Los principales beneficiarios de la organización en estudios son los niños, niñas y adolescentes que se encuentran en el territorio nacional por lo tanto el disfrute pleno de sus derechos y garantías constituye uno de las principales normas que rige la Asociación Civil Huellas

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se exponen los procedimientos metodológicos que permitieron estructurar las técnicas y herramientas adecuadas que sirvieron de guía para el desarrollo de la presente investigación. Se especifican elementos como; el tipo de diseño de la investigación, la unidad de análisis, la muestra, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos; entre otros.

### **3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación define cuáles son las etapas a ejecutar para el objeto de estudio y la selección de las técnicas y métodos que permitan cumplir con los objetivos en el planteamiento de la investigación. El presente trabajo de investigación está enfocado en el diseño de un Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el periodo 2017-2022, por lo que se enmarcó conceptualmente en una Investigación Aplicada y de Acción, el cual se considera el más adecuado; según los objetivos establecidos.

Tamayo y Tamayo (2009), señala la investigación aplicada “depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, y busca confrontar la teoría con la realidad. Se refiere a resultados inmediatos y se interesa en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de investigación” (p. 43). Consiste en el estudio y aplicación sobre problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Además afirma que este tipo de investigación, está orientada a la aplicación inmediata de teorías ya establecidas y no al desarrollo de éstas”

Esta categorización es de suma importancia, ya que de ella depende la estrategia de la investigación; según los propósitos de la presente investigación que es el diseño de un Plan Estratégico para una organización en específico, ésta es de tipo Aplicada, debido a que está orientada a resolver un problema en un periodo de tiempo determinado, dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Por lo tanto, se dirige a la acción inminente y no al desarrollo de la teoría y sus resultados; mediante actividades precisas para enfrentar el problema.

Esta investigación a su vez se puede enmarcar de tipo acción ya que es una investigación social aplicada que busca indagar o estudiar una realidad con el fin de resolver problemas que son significativos para un determinado grupo o colectivo que tiene el propósito o deseo de superarlos. El término “Investigación-acción” fue acuñado por Kurt Lewin quien había indicado que el proceso investigativo se inicia porque hay una insatisfacción con un estado actual de cosas, estudiando una realidad con el fin de resolver problemas que son significativos para un determinado grupo o colectivo que tiene el propósito o deseo de superarlos.(Mackernan, 1999).

*La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción [...] Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica. (McKernan, 1999, p. 25).*

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El objetivo de seleccionar un diseño de la investigación consiste en contar con una metodología para la recolección, análisis e interpretación de datos que se piensa

recolectar (Ballestrini, 2006): Esto también debe adecuarse a los objetivos fijados en dicha investigación. Tamayo y Tamayo (2003) establece que el diseño de investigación de campo aplica cuando “cuando los datos se recogen directamente de la realidad” (p. 110). Además destaca que lo valioso del diseño radica en que permite al investigador, cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo que facilita su revisión o consulta en caso de surgir dudas.

Además, Arias (2012) define el diseño de investigación documental como:

*“... un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (p.27)*

Luego de la definición de estos dos tipos de diseño que puede determinar que esta investigación; es de diseño tipo Mixto, de acuerdo a las fuentes en donde se originó la información, es decir, es Documental debido a que pretendió evaluar registros y documentación existente para realizar diagnósticos, obtener conclusiones y proponer soluciones, y a su vez se recopilaban datos a través de técnicas como entrevistas no estructuradas, observación con el personal involucrado lo que representa un diseño de Campo ya que estos datos se obtendrán directamente de la realidad.

### **3.3 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis en la que se desarrolló la presente investigación es la Asociación Civil Huellas con toda la información autorizada y el personal con quien se pueda tener acceso, tomando una muestra de doce (12) personas entre coordinadores de área, zonales y personal directivo para la aplicación del instrumento de recolección de información.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Ballestrini (2006) plantea lo siguiente con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

*“... se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando”.* (p.132)

Para la recolección de información en la presente investigación, se optará por aquellas técnicas que ayuden a la obtención de datos de una manera organizada y precisa, las cuales son definidas a continuación; según Sabino (1992).

#### **3.4.1 Observación Simple y Participante**

La observación simple resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que tienen un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas de los individuos. Mediante este procedimiento se pueden conocer hábitos, revelar formas de comportamiento y conocer otros diversos aspectos de la conducta manifiesta de aquellas personas o elementos relacionados con la investigación. En el caso de la observación participante, el investigador debe formar parte de la organización en estudio para ir recolectando datos de interés a medida que desempeña su rol dentro de la misma.

#### **3.4.2 Revisión Documental o Bibliográfica**

Esta técnica forma parte de toda investigación como modelo integral, con el objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del problema planteado. Una revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute de manera crítica, toda la información recuperada y utilizada.

### **3.4.3 Entrevistas No Estructuradas**

La entrevista "... es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación." (p. 123). Una entrevista no estructurada es aquella en donde existe un margen de libertad para formular las preguntas y respuestas. Por lo tanto, no se guían por un cuestionario o modelo rígido; sino que gozan de cierto grado de espontaneidad mayor o menor, según el tipo de entrevista que se realice.

### **3.4.4 Grupo Focal**

Bella (2000), define los grupos focales como, entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión. Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar.

Los grupos focales son básicamente una forma de escuchar lo que dice la gente y aprender a partir del análisis de lo que dijeron. En esta perspectiva los grupos focales crean líneas de comunicación, donde el primer canal comunicación se establece al interior del grupo, con un continuo comunicativo entre el moderador y los participantes, así como entre los participantes mismos.

## **3.5 Fases de la Investigación**

A continuación, se describen las fases que fueron utilizadas para diseñar el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el periodo 2017-2022, en función al tipo de investigación elegida y alineados al logro de los objetivos planteados en el presente proyecto del trabajo especial de grado.

### **3.5.1. Fase I: Inicio**

Esta fase contempla el desarrollo del proyecto del Trabajo Especial de Grado y la conforma: la selección del área de estudio, la identificación y estructuración del

problema, la definición de los fundamentos teóricos, la metodología planteada y la información de la organización donde se desarrolla la investigación.

### **3.5.2 Fase II: Planificación**

Esta fase radica en el diagnóstico y análisis situacional de la Asociación Civil Huellas, en cuanto a sus procesos y estrategias implementadas para la consecución de los objetivos organizacionales. Esto se realizó por medio de técnicas de recolección de datos como Grupo Focal, entrevistas no estructuradas al personal que conformará la muestra, revisión de la documentación existente y observación directa de dichos procesos. El levantamiento de información sirvió de apoyo para la identificación de la realidad actual en que desenvuelve la organización.

### **3.5.3 Fase: III Ejecución**

Luego de recolectar la información de la fase 2, se realizó un análisis de dichos datos, por medio de la comparación de las herramientas utilizadas en la implementación del plan estratégico actual con respecto a las mejores prácticas de calidad y buenas prácticas de la gerencia de proyectos, esto con la finalidad de determinar las necesidades específicas para la implementación de las estrategias dentro de la Asociación Civil Huellas, para posteriormente comenzar a diseñar el plan estratégico para la organización en estudio; a través de los siguientes técnicas o herramientas:

- Formulación de estrategias para el período 2017-2022 de acuerdo a los análisis interno y externo de la organización.
- Elaborar indicadores de gestión para la medición del alcance de las acciones o tácticas para el período 2017-2018.
- Diseño del Plan Estratégico de la Organización

### **3.5.4 Fase IV: Cierre**

En esta última fase se considera para el proceso de documentación de las lecciones aprendidas a lo largo de investigación; además de aquellas sugerencias y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos.

### **3.6 Procedimiento por Objetivos**

A continuación, se describe el procedimiento que fue utilizado para cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación cuyo logro permitió presentar el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022.

#### **3.6.1 Realizar el análisis situacional de la organización en estudio**

- Convocar a una reunión con el equipo directivo de Asociación Huellas para dar a conocer los entregables de la investigación y el proceso para la recolección de datos que se aplicará a los involucrados y fijar límites de accesibilidad de la información y, el alcance y delimitaciones de la misma.
- Identificar los involucrados y el entorno o mercado en donde se desarrolla la organización en estudio.
- Identificar la muestra y aplicar instrumentos, herramientas y técnicas (entrevistas no estructuradas, observación directa) para la recolección de datos.
- Recopilar documentación con accesibilidad autorizada existente en la organización concerniente a la implementación de estrategias y procesos establecidos.
- Organizar y tabular información recolectada.
- Generar el Informe del análisis situacional de la organización.

#### **3.6.2 Determinar las estrategias para el período 2017- 2022.**

- Analizar los datos e información recogida para identificar las necesidades concernientes a las estrategias y los procesos de la organización en estudio.
- Desarrollar e implementar técnicas y herramientas de análisis interno y externo de la organización.
- Generar informe de estrategias de la organización en estudio; tomando en cuenta las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

### **3.6.3 Elaborar las acciones para el período 2017-2018**

- Analizar informe de estrategias de la organización para la búsqueda de las acciones alineadas a los objetivos organizacionales.
- Determinar cómo se van a desarrollar las acciones.
- Crear indicadores de gestión de calidad que midan el alcance de las acciones.
- Generar informe de acciones con sus respectivos indicadores para el período 2017-2018.

### **3.6.4 Formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas.**

- Identificar la necesidad y pertinencia de la implementación.
- Identificar los costos de implementación, sus involucrados y las áreas claves.
- Desarrollar el plan de implementación de las estrategias y acciones.
- Elaboración del informe de implementación del plan.

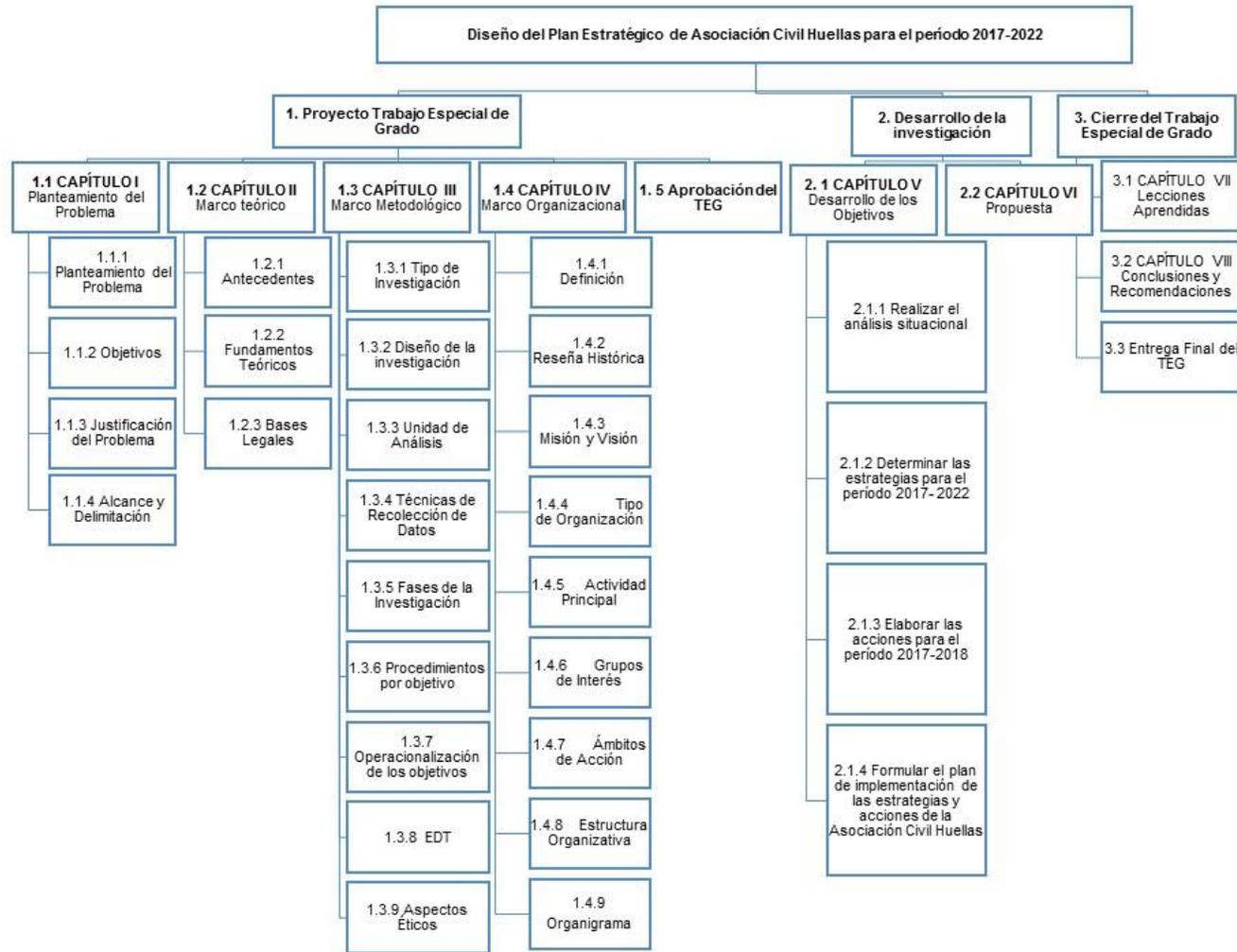
## **3.7 Operacionalización de las Variables**

A continuación, se presenta una tabla que contiene el resumen de la Operacionalización de las Variables del presente trabajo de investigación.

**Tabla III- 1 Operacionalización de las variables de la Investigación**

Objetivo General	Objetivos Especiales	Indicios	Entregables	Herramientas	Fuentes
Diseñar plan estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022	Realizar el análisis situacional de la organización en estudio	Plan Estratégico 2013-2017. Necesidad de indicadores de gestión para la medición de acciones	Informe del análisis situacional de la organización	Revisión Documental Observación Directa Grupo Focal Mesa de Trabajo	Documentación existente en la Asociación Civil Huellas Involucrados de la Asociación Civil Huellas
	Determinar las estrategias para el período 2017- 2022	Plan Estratégico 2013-2017 de la Asociación Civil Huellas	Informe de estrategias de la organización en estudio tomando en cuenta las buenas prácticas de la gerencia de proyectos	Revisión Documental Análisis del Investigador FODA/CAME CMI Diseño organizacional Canvas	Documentación existente en la Asociación Civil Huellas involucrados de la Asociación Civil Huellas
	Elaborar las acciones para el período 2017-2018	Planes operativos de los últimos años de la organización	Informe de acciones y tácticas para el período 2017-2018 Indicadores de gestión para el período 2017-2018	Revisión Documental Análisis del Investigador	Documentación existente en la Asociación Civil Huellas
	Formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas.	Mejores prácticas de la gestión de calidad y mejores prácticas de gerencia de proyectos	Plan de implementación del de las estrategias y acciones de la organización	Revisión Documental Análisis del Investigador	Documentación existente en la Asociación Civil Huellas Buenas Practicas de la Gerencia de Proyectos

### 3.8 Estructura Desagregada de Trabajo



**Figura III- 1 EDT del Trabajo Especial de Grado**

### **3.8 Aspectos Éticos**

En la elaboración de este trabajo se tomará en cuenta el Código de Ética propuesto por el Project Management Institute (2006) y el Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración (1998); resaltando las siguientes expectativas:

- **Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración (1998)**  
**en su artículo 25 dispone:**

“Actuar y proceder con eficiencia, honradez, lealtad, probidad y veracidad.”

“Conservar y ratificar un criterio adaptado a las normativas vigentes y en correspondencia con las propuestas institucionales cuando actúe profesionalmente.”

“Mantener siempre el respeto y consideración a su dignidad como ser humano y como profesional.”

“Defender a cabalidad los derechos de los terceros cuando actúe bajo acción de dependencia, realizando una recta y eficaz administración de los recursos que pongan bajo su responsabilidad.”

“Fortalecer la confraternidad y hermandad con sus colegas; mediante el respeto mutuo, el trato cordial y la tolerancia racional.”

“Mantener dentro y fuera del ejercicio de la profesión y, aún en el ámbito de su vida privada, su calidad de integridad personal y profesional.”

- **Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006)**

“Cumplimos los compromisos que se asumen: hacer lo que se dice que se va a hacer.” (p.3).

“Cuando cometemos errores u omisiones, se responsabiliza por ellos y los corrigen de inmediato.” (p.3).

“Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se les haya confiado.” (p.3).

“Escuchamos los puntos de vista de los demás y procurar comprenderlos.” (p.4).

“Demostramos transparencia en el proceso de toma de decisiones.” (p.5).

“Revisar constantemente los criterios de imparcialidad y objetividad y realizar las acciones correctivas pertinentes.” (p. 5).

“Brindar acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.” (p.5).

## **CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Definición Asociación Civil Huellas**

El movimiento Juvenil Huellas es una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela que nació el 09 de noviembre de 1989 con el objetivo de construir una plataforma común para el trabajo con jóvenes de sectores populares en todo el país. Está constituida jurídicamente como una Asociación Civil sin fines de lucro, identificada como una organización de desarrollo social. Desde sus inicios ha ido configurando su atención; a través de diversos programas y servicios para responder a las necesidades de sus diferentes grupos de participantes. Entre los programas y servicios hoy vigentes se encuentran: Grupo Juvenil Huellas, Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH), Casa de los Muchachos, Comunidad Laical Ignaciana (CLI) y el Centro de Formación San Luis Gonzaga (Ver anexo I).

### **4.2 Reseña Histórica**

El Movimiento Juvenil Huellas se funda<sup>1</sup> en el año 1989, en un contexto sociopolítico de dificultades y grandes desafíos para el país, es una realidad que reta a muchos laicos y jesuitas para la estructuración de una propuesta formativa que brinde la oportunidad a los jóvenes venezolanos de formarse y transformar su realidad. Huellas “es una propuesta que viene a refrescar los aires de evangelización juvenil y a brindar esperanza en la formación de jóvenes con ganas de comprometerse en la ayuda a los más necesitados” (p.6).

Los inicios del movimiento se generan a partir de la intención de un grupo de personas comprometidas con el trabajo juvenil, que buscaban establecer una estructura formativa sistémica, un modo de trabajo innovador, que uniera en un

---

<sup>1</sup> Basado en los lineamientos del Grupo Juvenil Huellas, Asociación Civil Huellas (2016).

solo grupo los esfuerzos e iniciativas en diversas regiones del país, con la consolidación de un objetivo común, basados en la espiritualidad ignaciana.

El padre Miguel Matos fue el encargado de iniciar esta misión, quién fue director de Huellas hasta el año 1996, a quién se le destaca su labor en la fundación y el carisma del movimiento. Realizó un gran trabajo de movilización por diferentes regiones del país para dar a conocer y estructurar la propuesta. A partir de este inicio Huellas fue creciendo e innovando año tras año hasta convertirse en la organización sólida que es hoy en día con la atención de más de 8000 mil jóvenes en 47 ciudades de Venezuela, generando inquietud y compromiso en los corazones de muchos jóvenes participantes para la acción social en sus comunidades con el servicio de los más necesitados. Este proceso de evolución y crecimiento se describe en los lineamientos del grupo juvenil (2016):

Desde la reunión del 9 de Noviembre de 1989, Huellas inició su estructuración; con el tiempo se establecieron las Etapas del Grupo Juvenil desde Blancas hasta Azules II, así como los primeros Itinerarios de Formación, los eventos de cada Etapa, la creación de la Oficina Nacional, la alianza con Fe y Alegría para convertirse en su propuesta de Pastoral Juvenil, la formación de los Asesores y Guías, las Coordinaciones Zonales, la instancia deliberativa del Equipo Apostólico, la creación de los Programas Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH) y Casa de los Muchachos, los servicios Comunidad Laical Ignaciana (CLI) y el Centro de Formación San Luis Gonzaga (CFSLG), y por último las Etapas de Consolidación del Programa Grupo Juvenil (Doradas I, II y III). En ese continuo crecimiento Huellas no ha dejado de renovarse, característica principal de su ser Movimiento. (p. 6)

Actualmente la Asociación Civil Huellas sigue comprometida con la formación y acompañamiento de jóvenes, en donde ese carisma y misión inicial siguen vigentes con los retos presentes hoy en día en Venezuela. Es una organización que sigue apostando por la formación de los *líderes para el mundo que queremos*.

### **4.3 Misión de Huellas**

"Huellas es una Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo en valores, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social."

#### 4.4 Visión de Huellas

"Ser un reconocido movimiento juvenil de formación de liderazgo en valores, con mayor presencia y proyección a nivel nacional, que desarrolle jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta".

#### 4.5 Logo de la Organización



**Figura IV- 1 Logo de la Asociación Civil Huellas Fuente**

Lineamientos de Grupo Juvenil Huellas (2017)

#### 4.6 Tipo de Organización

- Según sus fines: social y religiosa.
- Según su origen: formal.
- Según su jurisdicción: privada.

## **4.7 Actividad Principal**

Formación socio-religiosa de jóvenes y adultos capaces de servir y de solidarizarse con los más necesitados; a través de procesos de acompañamiento para el crecimiento personal y humano.

## **4.8 Grupos de Interés**

Por responsabilidad (y dependencia)

Personal empleado, contratado, becado e independiente.

Beneficiarios de los programas Casa de los Muchachos y Comunidad Laical Ignaciana.

Por Influencia

Huellistas, que son los participantes de los programas de la Asociación Civil.

Pastoralistas de los colegios Fe y Alegría.

Financistas y colaboradores.

Por Cercanía

Laboral, Pastoral Vocacional de la Compañía de Jesús, Fe y Alegría y la Universidad Católica Andrés Bello.

Geográfica, Oficinas Regionales de Fe y Alegría, Comunidad Jesús Obrero.

## **4.9 Ámbitos de Acción**

### **4.9.1 Programas**

#### **4.9.1.1 Programa: Grupo Juvenil**

El objetivo del Grupo Juvenil es formar jóvenes en valores humano-cristianos, con una pedagogía basada en la experiencia, la comprensión de su realidad y participación activa en la transformación social. Características del programa: el Programa aplica como metodología la implementación de un plan de formación que consiste en itinerarios estructurados en bloques temáticos; los contenidos se adaptan a las exigencias que imponen las diversas etapas evolutivas del joven. Se encuentra estructurado en ocho etapas identificadas por colores (Huellas Blancas, Rojas, Verdes, Azules I, Azules II, Doradas I, Doradas II y Doradas III),

Con un año de duración, cada etapa coincide con los cinco años de bachillerato y los tres primeros años de la universidad; comprendiendo un rango etario entre los 12 y los 23 años. Los jóvenes comienzan su participación en Huellas desde la primera etapa; aunque tienen también la posibilidad de incorporarse a las etapas superiores. La metodología del plan de formación se nutre de la Pastoral Juvenil Latinoamericana que plantea cuatro momentos diferenciados para el trabajo de los temas (conocer, ver, juzgar y actuar) y en el modelo pedagógico ignaciano que observa cinco momentos (contexto, experiencia, reflexión, acción y evaluación).

La propuesta formativa del programa Grupo Juvenil se implementa en colegios, universidades, parroquias y comunidades. Cada uno de los grupos organizados se denomina *Lugar Huellas*. Es una formación extra académica dirigida al tiempo libre del joven. Hay tres elementos claves que se conjugan para asegurar el éxito de la propuesta formativa:

- *El grupo*: los jóvenes se organizan en grupos y con él van transitando por las distintas etapas. El grupo ayuda al joven a socializar. Es la referencia fundamental en su proceso de formación.
- Las reuniones de formación: en las reuniones de formación los jóvenes trabajan en grupo los materiales del plan, compartiendo y analizando sus experiencias y conocimientos en torno a la temática, obteniendo nuevos conocimientos y buscando llevar a la acción el compromiso que deriva del tema trabajado. Las reuniones tienen un promedio de dos (2) horas de duración, y se realizan durante el año académico (en Venezuela, el año académico inicia en octubre y termina en julio)
- Los eventos de formación y trabajo: a cada etapa le corresponde un evento de formación o acción comunitaria que generalmente se realiza con jóvenes procedentes de distintos Lugares Huellas. Estos eventos duran generalmente entre tres (3) y siete (7) días, y busca brindarles experiencias significativas y consolidar su proceso formativo anual; lo cual permite el cierre de la etapa anterior y el paso a la siguiente.

**Tabla IV- 1 Participantes del Programa Grupo Juvenil Huellas**

ZONA HUELLAS	HB	HR	HV	HAI	HAI	HDI	HDII	HDIII	SUBT
	I	I	I	I	I	I	I	I	I
CARACAS - CENTRO	297	203	161	157	74	56	31	13	<b>992</b>
ANDES	168	120	124	100	82	58	0	4	<b>656</b>
EJE FRONTERIZO	320	314	316	228	175	116	0	0	<b>1469</b>
GUAYANA	556	495	435	15	18	0	0	0	<b>1519</b>
LARA LLANOS	131	96	73	59	67	26	12	5	<b>469</b>
ORIENTE	624	602	530	400	300	169	22	7	<b>2654</b>
ZULIA	210	203	91	82	52	34	28	15	<b>715</b>
<b>SUB-TOTAL ZONA</b>	<b>2306</b>	<b>2033</b>	<b>1730</b>	<b>1041</b>	<b>768</b>	<b>459</b>	<b>93</b>	<b>44</b>	<b>8474</b>

Fuente: Estadísticas Iniciales 2016-2017 del Programa Grupo Juvenil (2017)

Las figuras responsables de facilitar el proceso formativo son los Guías, los Asesores y los Acompañantes, en su mayoría egresados del mismo Movimiento o docentes, que prestan el servicio en calidad de voluntarios. Por otra parte y, con el fin de organizar el trabajo en todo el territorio nacional, Huellas cuenta con (7) siete oficinas zonales, que brindan apoyo y coordinan el trabajo de los grupos de cada zona y, organizan además los eventos de las etapas.

**Tabla IV- 2 Asesores Guías y Acompañantes del Programa Grupo Juvenil Huellas**

EQUIPO	Nº	
	I	F
GUÍAS DE HB	170	0
ASESORES DE HB	85	0
GUÍAS DE HR	151	0
ASESORES DE HR	79	0
ASESORES DE HV	81	0
ASESORES DE HAI	73	0
ASESORES DE HAI	56	0
ACOMAP.DE HD	52	0
ASESORES DE LUGAR	71	0
<b>SUB-TOTAL GUÍAS</b>	<b>321</b>	<b>0</b>
<b>SUB-TOTAL ASES/AC</b>	<b>497</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ASES/AC/GUÍAS</b>	<b>818</b>	<b>0</b>

Fuente: Estadísticas Iniciales 2016-2017 del Programa Grupo Juvenil (2017)

#### **4.9.1.2 Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH)**

El objetivo de CUPAH es formar a jóvenes de estratos populares, con potencial para un liderazgo socio-comunitario, como profesionales con experiencia y compromiso para el trabajo social. La estrategia aplicada es un proceso de formación en el que se combinan simultáneamente los estudios universitarios, en cualquiera de sus carreras, con la inserción de vida y trabajo en un sector popular de la ciudad de Caracas. El programa se desarrolla sobre cuatro ejes fundamentales:

- Los estudios universitarios como plataforma de formación profesional.
- La vida comunitaria como espacio de convivencia y aprendizaje para el trabajo en equipo, orientado por directrices de inspiración ignaciana.
- La acción social regular que se realiza en organizaciones o proyectos sociales; generalmente ubicados en la misma comunidad donde viven.
- Formación personal y comunitaria para contribuir al desarrollo integral del joven como profesional comprometido con el desarrollo social.

Este proceso dura toda la formación académica, cinco años, tiempo en el cual el joven obtiene una carrera universitaria, experiencia en el trabajo socio-comunitario y egresa comprometido con algún proyecto de desarrollo social y comunitario.

#### **4.9.1.3 Programa Casa de los Muchachos**

El objetivo de Casa de los Muchachos es apoyar la formación integral complementaria de niños, niñas y adolescentes en condición de riesgo social; a través de la prestación de una pluralidad de servicios educativos, recreativos, deportivos y culturales. Actualmente, las líneas de acción que se implementan para promover el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes en el sector San Miguel, en la parroquia La Vega (Caracas, Distrito Capital), son las siguientes:

- Refuerzo Escolar: contribuir con las formaciones integrales de los niños, niñas y adolescentes; haciendo énfasis en la mejora de la calidad de los aprendizajes en las áreas de lectura, escritura y matemática.

Actividades deportivas y recreativas: desarrollar programas deportivos y recreativos centrados; favoreciendo un mejor aprovechamiento del tiempo libre de los niños, niñas y adolescentes.

- Formación humano-cristiana: promover el desarrollo de valores positivos; a través de la formación humano- cristiana mediante el desarrollo de conductas que sean testimonio de su fe, con sentido de trascendencia para su beneficio y el de su comunidad. El fortalecimiento de los valores es un eje transversal en todos los servicios que presta el centro. No obstante, adicionalmente a los servicios socio educativos Casa de los Muchachos, en alianza con estudiantes jesuitas, se ofrecen la catequesis de primera comunión, la confirmación y la organización de una comunidad de base para el encuentro y acompañamiento de los adultos en torno a la fe cristiana



**Figura IV- 2 Programas de la Asociación Civil Huellas**

Fuente: Lineamientos de Grupo Juvenil Huellas (2017)

#### **4.9.2 Servicios:**

##### **4.9.2.1 Comunidad Laical Ignaciana (CLI)**

Ofrece un proceso de acompañamiento y formación a profesionales jóvenes que sientan el llamado de Jesús para utilizar sus destrezas y cualidades al servicio de las personas que lo necesiten, viviendo en comunidad con otros y otras y alimentados por la espiritualidad ignaciana. Dicha comunidad está ubicada en el

sector de la Pastora, Caracas; donde viven en actualmente cuatro profesionales jóvenes que laboran en obras de la Compañía de Jesús.

#### **4.9.2.2 Centro de Formación San Luis Gonzaga**

Es un espacio concebido y ofrecido como lugar para eventos de formación personal y organizacional. Está ubicado en el km 21 del Junquito, Caracas. En él se desarrollan diversos encuentros formativos del Movimiento Juvenil Huellas, y también es ofrecido a otras organizaciones católicas o empresas para que realicen sus eventos formativos.

### **4.10 Estructura Organizativa**

Tomado de los lineamientos de la Organización (2007 y 2016)

#### **4.10.1 Dirección Nacional**

Está representada por el Director Nacional y el Subdirector Nacional. Es la instancia de mayor autoridad del Movimiento Juvenil Huellas. Convoca, planifica, dirige y acompaña al Equipo Apostólico. Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad sobre la base de los parámetros discutidos por el Equipo Apostólico y el Equipo Ejecutivo. Dirige y controla todas las actividades de la Asociación ejerciendo autoridad administrativa y ejecutiva sobre todos los Programas, Servicios y cargos administrativos y operacionales de la Asociación Civil Huellas.

#### **4.10.2 Equipo Apostólico**

Es el órgano deliberativo de mayor autoridad nacional. Se activa con tres (3) reuniones al año (septiembre, enero y mayo). Es la reunión plenaria de todos los Coordinadores Zonales, Coordinadores de Áreas, Coordinadores de Programas y Servicios, junto a la Dirección Nacional. Puede ser ampliada si la Dirección Nacional lo considera conveniente. El Equipo Apostólico es ampliado con la participación de los Asistentes Administrativos y Pastorales de las Zonas, los Asistentes de las Áreas de la Oficina Nacional y otros integrantes de los Programas y Servicios. Entre sus funciones está:

- Representar a las Zonas, Regiones, Programas y Servicios del Movimiento.
- Dar pautas de funcionamiento nacional.
- Aprobar o reprobado normativas de funcionamiento nacional.
- Delegar cualquier tipo de función al Equipo Ejecutivo Nacional.
- Cultivar la formación humano-cristiana de los participantes del Equipo Apostólico.

#### **4.10.3 Equipo Ejecutivo Nacional**

Es el órgano de Coordinación Nacional del Movimiento. El Equipo Ejecutivo es el ente que el Director Nacional consulta para planear, dirigir y controlar todas las actividades de la Asociación Civil de forma efectiva. Está conformado por el Director Nacional, el Subdirector Nacional, el Coordinador de Formación, el Coordinador de Proyectos y el Administrador. Se amplía (Equipo Ejecutivo Ampliado) con la participación de los Asistentes de las distintas Áreas de la Oficina Nacional, representantes de una (1) Zona Huellas y Coordinadores de Programas. La frecuencia de las reuniones la determina la Dirección Nacional.

#### **4.10.4 Coordinadores de Programas**

Los coordinadores nacionales de programas tienen a su cargo toda la dinámica de los diversos programas (Grupo juvenil, Cupah, Casa de los Muchachos). Es nombrado por el Director Nacional y depende jerárquica y administrativamente de este. Deben acompañar a los equipos de trabajo zonales.

#### **4.10.5 Coordinadores de Áreas**

Los coordinadores de área tienen la responsabilidad de llevar adelante el funcionamiento y ejecución de cada una de las actividades correspondientes en las diversas áreas dentro de la Oficina Nacional de Huellas. Deben trabajar de manera integrada para atender las demandas de los programas y servicios que ofrece la organización. Es nombrado por el Director Nacional y depende jerárquica y administrativamente de éste.

#### 4.10.6 Coordinadores Zonales

Es el responsable máximo de la Zona Huellas, designado por el Director Nacional del Movimiento. Tiene a su cargo la coordinación y acompañamiento de toda la dinámica del Movimiento Juvenil Huellas en la Zona que le ha sido asignada. Además, es el responsable de la preparación y presentación de informes narrativos y administrativos de la gestión zonal, de cara a la Dirección Nacional y la Coordinación del Programa Grupo Juvenil. Es responsable inmediato de los Asistentes Administrativo y de Pastoral de su Zona.

#### 4.11 Organigrama

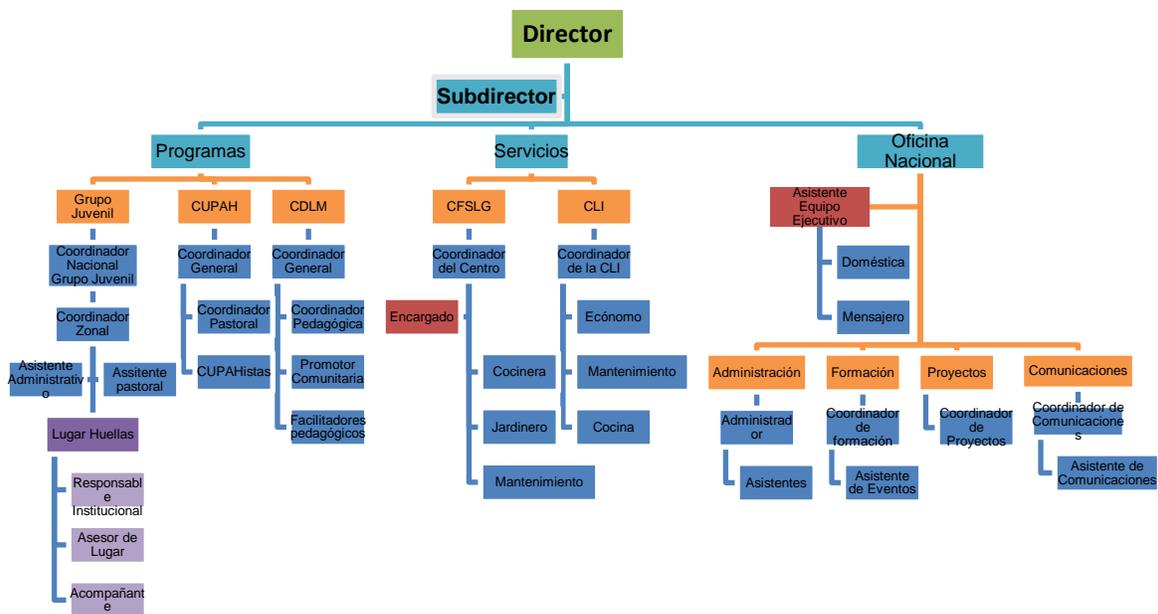


Figura IV- 3 Organigrama Asociación Civil Huellas

Fuente: Asociación Civil Huellas 2013

## **CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo constituye el eje central de la investigación, en él se analiza el proceso de evaluación del plan estratégico saliente de la Asociación Civil Huellas y la situación actual general que presenta la organización. Todo esto para desarrollar una planificación estratégica que sustente el crecimiento de la organización.

En primer lugar, se presentan las consideraciones generales que fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de los instrumentos y la selección de las herramientas para realizar el análisis situacional de la Asociación Civil Huellas, luego de aplicar los instrumentos las herramientas, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos y finalmente se analizan y se emplean los resultados para desarrollar la planificación estratégica de la organización.

### **5.1 Consideraciones Generales**

Inicialmente se estableció un plan de observación directa en todas las áreas de la organización, para hacer levantamiento de información, familiarizarse con los procedimientos y los involucrados. Este levantamiento de información sirvió de guía y ayuda para el desarrollo de los instrumentos y herramientas empleadas.

En la investigación realizada se desarrollaron dos instrumentos, un Grupo Focal realizado a seis (6) coordinadores de área y zonas y entrevistas no estructuradas para seis (6) personas pertenecientes al personal directivo de la organización aportando información valiosa para el plan. Para el desarrollo de ambos instrumentos se tomaron en cuenta, los objetivos específicos de la investigación y parte de la operacionalización de las variables presentadas.

Estado interno de la organización:

- Existencia y conocimiento de lineamientos estratégicos

- Aspectos económicos
- Capacidad instalada y población beneficiada
- Motivación del personal de Huellas
- Alcance de Plan Estratégico 2013-2017

Estado externo de la organización

Competencia

Alianzas estratégicas

El objetivo del estudio fue conocer las actitudes, experiencias y sentimientos de los coordinadores zonales en relación al plan estratégico 2013-2017 de la organización en estudio. Se realizaron diversas estrategias para abordar el tema, una de ellas fue estudiar a los involucrados en la operatividad mediante la técnica del *Grupo Focal y entrevistas no estructuradas al personal directivo de Huellas*

El Grupo Focal se ejecutó en dos sesiones de 1 y 2 horas aproximadamente en diferentes fechas. Se determina aplicar esta técnica en un espacio conocido por los entrevistados aprovechando los tiempos de descanso de la reunión de planificación del evento conocido como Campamento Nacional Huellas Verdes en julio 2017.

Este instrumento se desarrolló con base a algunas preguntas, que funcionaron como temas generadores de la discusión, las cuales se formularon en una forma conversacional ya que el grupo focal es una experiencia social, por lo que las preguntas se insertaron en un ambiente informal de discusión.

Se tomaron medidas preventivas para que la entrevista se realizara adecuadamente; tales como; supervisar el aseo del área, armonizar el ambiente, prueba de equipos tecnológicos utilizados llamar y solicitar el apoyo y tiempo a los involucrados.

La moderación de la reunión estuvo a cargo de la tesista, se seleccionó a la coordinadora de comunicaciones de la organización como ayudante ya que es un

personal con 4 meses en la organización que no está involucrada con el tema en estudio. Se indagó y buscó información acerca del cómo aplicar el instrumento.

La moderadora hizo la presentación formal dándole la bienvenida y agradeciendo su presencia y apoyo a la investigación. Cada uno de los integrantes se conocía entre sí, lo que afianzó la confianza de intervención en la dinámica.

Enseguida se explicó el motivo del grupo focal y la importancia que tiene en la organización el desarrollo del tema en estudio. Se les solicitó que respondieran las preguntas que se les haría sin pena, inhibición y con la plena seguridad de confidencialidad con la convicción de que sus respuestas podrían solucionar problemáticas reales de la organización o consolidar sus fortalezas.

## **5.2 Desarrollo del instrumento**

En una primera instancia se reflexionó sobre el la visión de Huellas la cual se puede encontrar en sus lineamientos

"Ser un reconocido movimiento juvenil de formación de liderazgo en valores, con mayor presencia y proyección a nivel nacional, que desarrolle jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta."

**Grupo Focal**

**Información suministrada**

<p><b>¿Cuál es el público meta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes en el ámbito estudiantil inmersos en la institución formal y parroquias</li> <li>• Jóvenes en las comunidades que presentan situación de riesgo que no poseen oportunidades para su formación</li> <li>• Personas voluntarias encargadas de llevar la propuesta formativa a nivel nacional</li> </ul> <p><b>¿Cuál debe ser la imagen de Huellas?</b></p> <p>Se debe delimitar la visión de Huellas no solo como un movimiento juvenil sino como una ONG “Asociación Civil Huellas” , en donde se englobe todos sus programas Movimiento Juvenil Cristiano o católico limita la imagen de la organización. Se debe renovar la imagen englobando el público beneficiario</p> <p><b>¿Dónde ven el Programa Movimiento en el 2018?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En completa articulación con las demás organizaciones eclesiales y ODS</li> <li>• Se debe dejar de tener un talante de sectarismo trabajado con y para la iglesia, con y para las jóvenes.</li> <li>• Con una mayor apertura y verbalización de lo que se desea como Movimiento no solo incorporarse a una institución sino potenciar el desarrollo del joven luego del proceso de estudios incorporándolos a otras organizaciones.</li> <li>• Con mayor compromiso con la transformación social creando alianzas con otras organización para la construcción del tejido social en cada una de las comunidades.</li> </ul>	<p><b>¿Dónde se ven (los involucrados) en el 2018?</b></p> <p>Esta pregunta fue un tanto delicada para algunos ya que se pudo evidenciar según opiniones de cada uno de los participantes que Huellas limita su periodo de estadía a tres años, y luego existe una rotación de personal.</p> <p>El nerviosismo y la incomodidad se hicieron sentir en el ambiente, se pudo concluir que Huellas como organización debe crear espacios para la continuidad y el crecimiento de su personal no delimitándolos a 3 años.</p> <p>Se concluyó;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deber abordar los diferentes matices de una Escuela de liderazgo, consolidando el crecimiento de los profesionales ganados para la organización.</li> <li>• Huellas debe enfatizar y preocuparse por el personal y sus opiniones, ya que capacita el personal pero la organización no lo aprovecha. P</li> <li>• Los participantes se ven inmersos en la transformación político y social del país y desarrollando metodologías para la formación de los jóvenes</li> </ul> <p><b>¿Qué valores debemos tener como organización?</b></p> <p>Servicio Responsabilidad Interioridad Integridad Familiaridad Creatividad e innovación.</p> <p><b>¿Cuál es tu aporte para cumplir esta visión?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La vocación y el servicio</li> <li>• El acompañamiento a los jóvenes para brindarles experiencia formativas de calidad</li> </ul>
---	--

Con respecto a la actual Misión de Huellas se desarrollaron diferentes interrogantes;

"Huellas es una Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo en valores, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social."

Grupo Focal	
Información suministrada	
<p><b>¿Qué cosas se han cumplido en referencia a formación en valores, promoción de la dignidad humana?</b></p> <p>La ejecución de actividades y eventos enmarcada en los procesos continuos de la formación en valores establecida en la bitácora o itinerarios de Huellas, se desarrolla mediante diferentes acciones teniendo como base estrategias pedagógicas para la capacitación procesual del joven en valores y la formación dada al personal voluntario.</p> <p>La dignidad de humana está presente en cada una de las actividades realizadas que se desarrollan procurando el bienestar de los involucrados, tratando de satisfacer sus necesidades e intereses.</p> <p><b>¿Qué cosas se deben fortalecer?</b></p> <p>Relaciones institucionales con otras organizaciones para establecer alianzas</p> <p>Alianzas con las comunidades populares del país para atender este tipo de público.</p> <p><b>¿Qué han hecho para promover el liderazgo juvenil en estos últimos cinco años?</b></p> <p>La incorporación de gente joven en los diferentes roles de la organización es un logro y habla mucho de lo que fomenta Huellas esa estrategia de "jóvenes formadores" en los diferentes regiones.</p> <p>.</p>	<p><b>¿Cuál es tu aporte para el desarrollo de la transformación social en los jóvenes?</b></p> <p>Acompañamiento, formación y apostolado            Generar eventos y procesos de calidad lo que originará en los jóvenes la semblanza y crónicas de experiencias que les dan un sentido de pertenencia y compromiso haciéndolos entender que con su participación origina un significativo cambio social.            Acompañar a los jóvenes en sus procesos de formación escuchando sus experiencias</p> <p><b>¿Cuál es la metodología utilizada para la formación de los jóvenes?</b></p> <p>Itinerario y bitácora de formación los cuales se encuentran desactualizados en concordancia con la realidad que vive el joven            Visitas y acompañamiento al personal directivo y equipo de formadores.            Vínculos con diferentes organizaciones o movimiento de distintos carisma eclesiásticos.            Eventos y actividades formativas de cierre de cada etapa.</p> <p><b>¿De qué se trata el acompañamiento personal?</b></p> <p>Se trata de escuchar y orientar no solo a los jóvenes sino también al equipo de asesores y formadores de la organización, un acercamiento polifacético más humano para establecer relaciones con todos los involucrados.</p> <p><b>¿Cómo lo hacen y quienes son los involucrados?</b></p> <p>El acompañamiento es jerárquico y horizontal viene desde la delegación de funciones desde el director nacional hasta fuertes lazos de relaciones interpersonales entre los involucrados a través de relaciones sinérgicas redes de capital humano que se tejen para poder cumplir los objetivos ya que estos son cualitativos. Los involucrados son; personal de Huellas, voluntariado, jóvenes huellistas, diferentes obras de la Compañía de Jesús</p>

Se realizaron intervenciones con respecto a la variabilidad de la población beneficiaria a los largo de estos cinco años tomando en cuenta las siguientes interrogantes;

<b>Año escolar</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>
<b>Participantes</b>	8022	8488	9295	9646	8474

<b>Grupo Focal</b>
Información suministrada
<p><b>¿Qué variables incidieron en la matrícula de Huellistas?</b></p> <p>La información dada en estas estadísticas es recabada mediante formatos que deben llenar los Asesores de cada lugar corroborando estos datos con la participación de los eventos. Los coordinadores zonales carecen de información y datos para conocer las causas de la baja de las estadísticas falta de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos</p> <p><b>Causas de variables</b></p> <p>Falta de acompañamiento del coordinador</p> <p>Falta de identidad y formación del equipo de formadores con Huellas y su PPI (paradigma pedagógico ignaciano)</p> <p>Falta de motivación del coordinador zonal</p> <p>Situación del país: los jóvenes se sintieron desmotivados para seguir con su formación</p> <p>Deficiencia en la alianza con Fe y Alegría: la comunicación de Huellas con respecto a estos temas debe ser más directas para propiciar el enriquecimiento de estrategias entre cada una de las zonas</p>

Análisis de objetivos estratégicos y estrategias aplicadas

A continuación, se aplicaron diferentes interrogantes para el desarrollo de las perspectivas de cada participante con respecto a los objetivos del Plan Estratégico 2017-2022.

Objetivo General: renovar el funcionamiento estratégico de Huellas orientado a las exigencias de la realidad actual y a la evangelización juvenil.

Objetivos Específicos:

- Planificar la atención de las demandas de crecimiento
- Adecuar el área de formación a las necesidades del movimiento juvenil garantizando un acompañamiento

- Garantizar la sostenibilidad de la organización; a través de propuestas sólidas de financiamiento y autogestión desde la unidad de proyecto y con una administración.
- Adecuada a las exigencias de los nuevos tiempos.
- Impulsar el desarrollo de la gestión de calidad en cada programa, área y servicio de Huellas; a través de un acompañamiento sistemático.

<b>Grupo Focal</b>	
Información suministrada	
<p><b>¿Cómo se mide el crecimiento?</b></p> <p>Por medios de los formatos que se aplican en las visitas zonales Mediante las listas de asistencia y participación de los jóvenes participantes</p> <p><b>¿Cuáles fueron los alternativos autogestión y financiamiento aplicados?</b></p> <p>En el plan operativo de cada zona se encuentran plasmados objetivos directamente relacionado con la obtención de financiamiento y autogestión en cada una de las zonas, sin embargo, no se ha establecido un plan que amerite seguimiento solo actividades puntuales ligada a eventos. Cada uno de los lugares Huellas posee planes de autogestión para generar financiamiento a los jóvenes con sus pasajes</p> <p><b>¿Cuáles fueron las estrategias administrativas aplicadas en este último periodo?</b></p> <p>El presupuesto de cada una de las actividades se discuten entre el administrador y el director este último deciden si se aprueba o no. Estudio de campo para buscar el mayor aprovechamiento de los recursos</p>	<p><b>¿Cuáles son los objetivos o metas prioritarios para este año 2018?</b></p> <p>Impulsar el desarrollo de una verdadera de gestión de calidad en cada uno de los procesos de Huellas Incorporar un objetivo estratégico donde especifique mayores oportunidades de desarrollo profesional, proyección y emprendimiento en el personal de Huellas Crear alianzas fortalecidas con organizaciones de desarrollo social y obras de la Compañía de Jesús</p> <p><b>¿Qué papel juegan las alianzas y relaciones simbióticas con otras organizaciones sociales?</b></p> <p>Son sumamente importantes ya que trabajar en red es el horizonte para la proyección de Huellas como organización ya que promueve la competencia sana, la formación y búsqueda de financiamiento</p> <p><b>¿En qué cree usted que se basan las políticas de motivación y desempeño laboral en Huellas?</b></p> <p>Las políticas están asociadas a la Gerencia Ignaciana esta debe trabajar para hacerla pragmática y más a la acción</p> <p><b>¿En que se basan las estrategias de calidad puesta en marcha en este período?</b></p> <p>Acompañamiento y seguimiento al trabajo operativo de cada uno de los coordinadores zonales. Estas estrategias son muy cualitativas</p>

### **5.3 Resultados obtenidos**

Luego de aplicar el instrumento de Grupo Focal; así como también una entrevista no estructurada al equipo directivo de la organización se obtuvo información cualitativa la cual a continuación se presenta mediante una serie de apreciaciones que aportaron datos claves para identificar las fortalezas y debilidades y, que fueron empleadas en el desarrollo de herramientas aplicadas para el análisis interno y externo de la organización.

## Grupo Focal

### Apreciaciones Finales

- Se debe realizar mayor enfoque y fortalecimiento en las relaciones institucionales con; obras de la Compañía de Jesús, Organizaciones de desarrollo social; entre otras, ya que es necesario trabajar en red y crear alianzas para búsqueda de financiamiento y actualización de material formativo. Se debe plasmar de forma específica diferentes estrategias para el trabajo en red
- Se debe capacitar al personal para generar y establecer su plan operativo ya que cada coordinador elige en qué objetivo se enfocará
- La rotación de personal afecta directamente a la consecución de los objetivos del plan estratégico. Se debe desarrollar mecanismos para crear una estabilidad y evitar la rotación del personal.
- Al momento de desarrollar el plan estratégico este deber poseer máximo 4 objetivos estratégicos
- Completar la filosofía de gestión de la organización para clarificar el modo de proceder de la organización para el logro de sus objetivos.
- La comunicación del equipo de trabajo presenta algunas barreras en jerarquía, lo cual, dificulta el seguimiento y la entrega de informes de rendición de cuentas por parte del equipo que ejecuta. Por tanto, es importante afinar estos procesos desde una mayor formalidad y con nuevas estrategias que pueda generar un acompañamiento exitoso.
- Huellas debe propiciar actividades alternativas de financiamiento para generar ingresos y no depender netamente de financista.
- Es importante impulsar una visión más general de la organización que pueda ampliar la atención a los demás programas, áreas y servicios.
- La organización manifiesta dificultad en la gestión de indicadores, cuenta con algunos de resultados, sin embargo, no tienen de impacto porque es un proceso de mayor inversión tanto en tiempo como en dinero, y que en general muchos cooperantes no asignan recursos para tal fin. Se propone la realización de un estudio de impacto y a partir de este promover el monitoreo de impacto como cultura de la organización, para lo cual es imprescindible la búsqueda de recursos económicos y técnicos.
- En cuanto a los costos se hace complicada la estimación de los presupuestos, debido a la situación inflacionaria en el país. Es necesario estar atentos al escenario económico, y en comunicación constante con los cooperantes para justificar cualquier ajuste y ser creativos

## **5.4 Lineamientos Estratégicos de Asociación Civil Huellas**

El norte estratégico de una empresa se define en los lineamientos estratégicos permanentes, semipermanentes y temporales. Con base al análisis realizado se efectúan sugerencias y modificaciones a la información estratégica definida. Cabe señalar que, esta propuesta se enmarca en el contexto de la institución y en el alcance que se ha determinado para este trabajo académico.

### **5.4.1 Análisis de la Misión**

Está plasmada en papel; forma parte del dominio del personal directivo que labora en la empresa. La misma fue esbozada en el Capítulo IV Marco Organizacional

“Huellas es una Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo en valores, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social.”

Se evidencia que dicha misión no cumple con algunos requisitos teóricos establecidos por Francés (2006), como analizaremos a continuación esta misión no responde los siguientes puntos:

#### **A.- Descripción del quehacer organizacional**

Asociación Civil Huellas identifica su quehacer como la “...formación de liderazgo en valores, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana...”, lo que responde a un quehacer claramente definido

#### **B.- Identificación de los productos y/o servicio que entrega**

Asociación Civil Huellas identifica sus productos y/o servicio “itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social”, lo que responde a un servicio claramente definido”.

#### C.- Identificación de los clientes y/o beneficiarios

Asociación Civil Huellas no identifica en su misión a los beneficiarios de sus servicios.

#### D.- Cobertura Geográfica

Asociación Civil Huellas no identifica el ámbito geográfico en donde brinda sus servicios.

La actual misión no identifica tanto sus beneficiarios como su cobertura geográfica, por estas razones se propone a la organización cambiar la actual misión por la siguiente:

*“Somos una organización sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo juvenil social, cristiano y ciudadano, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana en Venezuela, a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social.”*

#### **5.4.2 Análisis de la Visión**

Está plasmada en papel; forma parte del dominio sólo del personal directivo que labora en la empresa. La misma fue esbozada en el Capítulo IV Marco Organizacional.

Efectuada la etapa de análisis de instrumentos aplicados a Asociación Civil Huellas, se pudo identificar que la Asociación Civil Huellas presenta como su Visión, la siguiente:

*“Ser un reconocido movimiento juvenil de formación de liderazgo en valores, con mayor presencia y proyección a nivel nacional, que desarrolle jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta.”*, como analizaremos a continuación esta visión no responde a los siguientes puntos:

A.- Objetivo medible: El objetivo que define Asociación Civil Huellas es: "Ser un reconocido movimiento juvenil de formación de liderazgo en valores, con mayor presencia y proyección a nivel nacional" Pero este objetivo no es conmensurable; es decir, no se observa un objetivo a alcanzar en un tiempo determinado. No siendo posible establecer la forma que se medirá ser un reconocido movimiento juvenil.

B.- Definición del Nicho

No se define al país; pero deja claro quiénes serán los beneficiarios.

C.- Horizonte de Tiempo: no indica el período de tiempo, ni plazo, en el cual será aplicada la visión.

<b>1. Objetivo Desafiante</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medible</li></ul>	Reconocidos por los beneficiarios como la organización que brinda procesos formativos de calidad.
<b>2. Definición de Nicho</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién? ¿Dónde?</li></ul>	Jóvenes que habitan en las comunidades populares de Venezuela.
<b>3. Horizonte de Tiempo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo</li></ul>	En un plazo de 5 años; es decir, que al año 2022 debemos obtener este reconocimiento.

**Figura V- 1 Identificación de la visión de Huellas**

Luego del análisis de la visión vigente y se propone la siguiente;

*"Ser reconocidos en el 2022 como un movimiento juvenil de formación de liderazgo social, cristiano y ciudadano con mayor presencia y proyección en toda Venezuela, que acompañe procesos vitales y desarrolle jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta".*

### **5.4.3 Valores Organizacionales de Asociación Civil Huellas**

Efectuada la etapa de análisis de resultados y validando la información recabada por entrevistas no estructuradas aplicadas, el personal directivo de la organización pudo identificar que Asociación Civil Huellas presenta como valores los siguientes:

**Responsabilidad:** respondemos generosa y eficazmente a los desafíos de la misión formativa en el mundo juvenil, mostrando honestidad e integridad en el servicio que se nos encomienda.

**Servicio:** con vocación, pasión y alegría servimos solidaria y profesionalmente a los más necesitados, fundados en un análisis continuo de la realidad.

**Familiaridad:** nos sentimos una gran familia que se relaciona empática y amablemente, desarrollando un trabajo en equipo, colaborativo y constructivo.

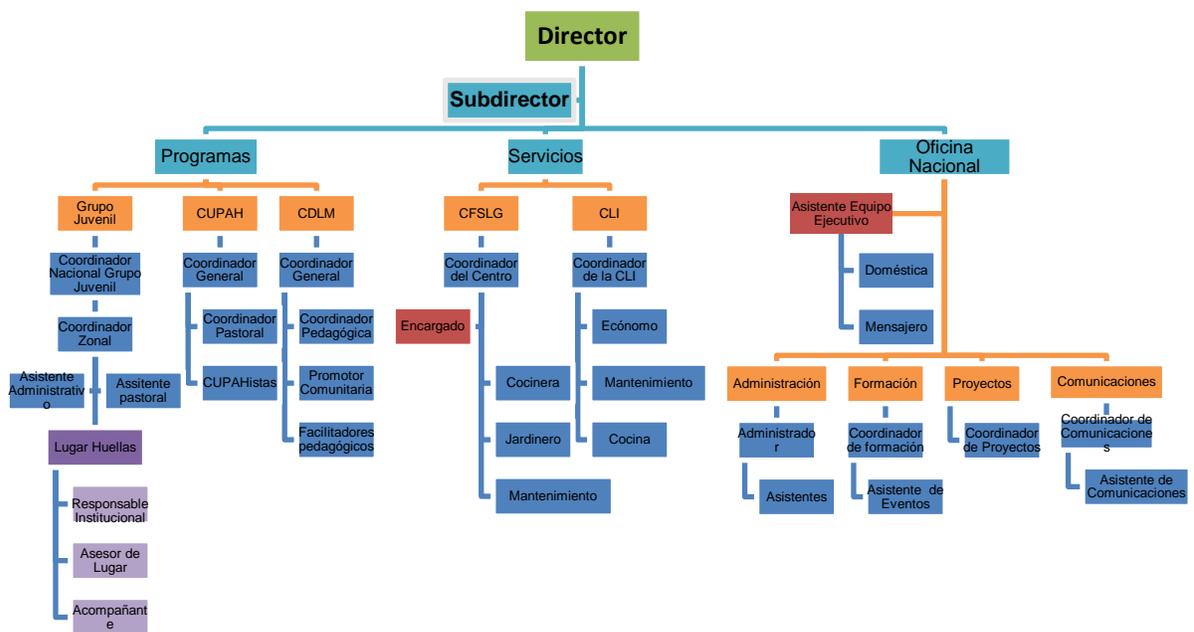
**Interioridad:** el que hace vida en Huellas es una persona que busca siempre el crecimiento integral hacia la trascendencia en todos los ámbitos de la vida.

**Creatividad e innovación:** ante las adversidades y dificultades de la realidad discernimos y emprendemos caminos novedosos; según el momento, lugar y personas donde incidimos.

Los valores identificados son el sistema de creencias, características y normas conductuales, a los cuales las personas que se relacionan con esta organización deberán adherir, para que Asociación Civil Huellas de cumplimiento a su Visión y Misión.

- Organigrama

La figura V- 5 representa el organigrama que permite visualizar la estructura de Asociación Civil Huellas al momento de contactar a la organización

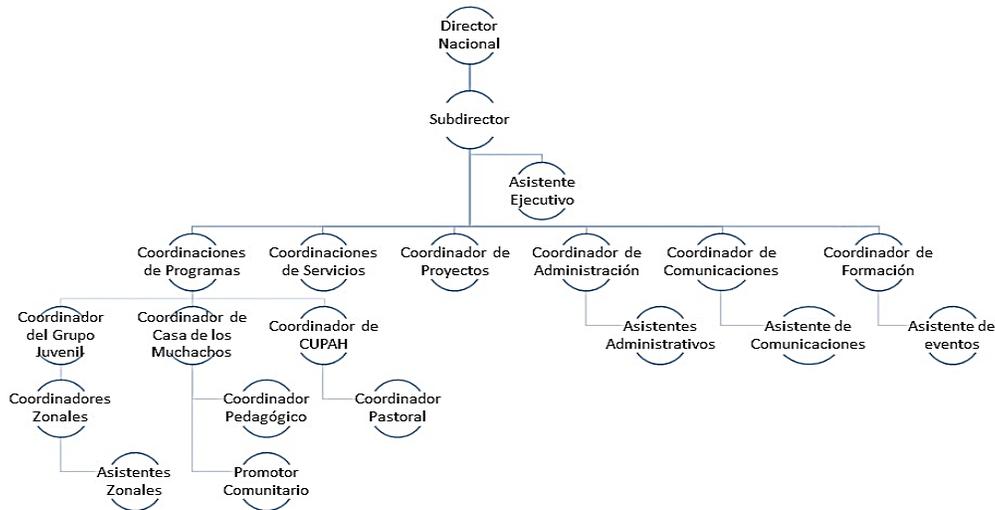


**Figura V- 2 Organigrama Asociación Civil Huellas**

Fuente: Asociación Civil Huellas 2013

Durante la etapa de entrevistas para obtener información sobre la organización y su funcionalidad, se observó que el organigrama expuesto no satisface los requerimientos administrativos de la organización. Este diseño responde a una asignación definida por los miembros fundadores, que necesita de mayor claridad en cuanto a jerarquía por departamentos y comunicación entre ellos. A

continuación se presenta organigrama sugerido en el cual se muestran relaciones jerárquicas con mayor claridad.



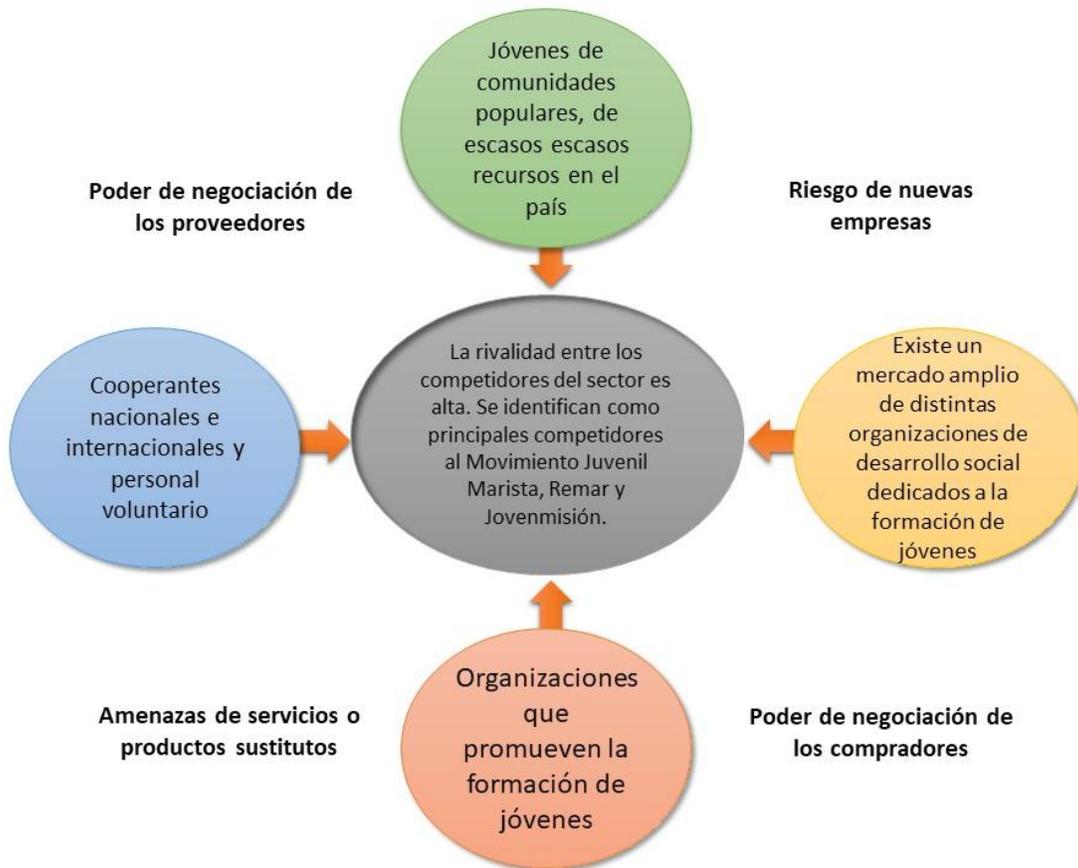
**Figura V- 3 Organigrama propuesto para Asociación Civil Huellas**

## 5.5 Análisis Externo e Interno de la Organización

Se presenta un análisis externo e interno de la organización aplicando para ello diferentes herramientas

### 5.5.1 Marco de la Organización y sus competidores

Para analizar el entorno en el cual se inserta Asociación Civil Huellas, se aplica y adapta el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter. Bajo este esquema se efectúa el siguiente análisis; considerando las mesas de trabajo y el grupo focal aplicado.



**Figura V- 4 Las cinco fuerzas de Porter aplicada a Asociación Civil Huellas**

- A. Amenazas de nuevos entrantes. La amenaza de nuevos entrantes es alta. La legislación no impone barreras a la entrada a quienes deseen conformar este tipo de organizaciones, y debido a la situación de crisis que existe en el país las organizaciones que promueven la formación de jóvenes; según valores cristianos está en crecimiento.
- B. Negociación de Proveedores: el poder de negociación de los proveedores es alto, Los cooperantes constituyen actualmente más del 95% de los ingresos que percibe la organización, si bien, es cierto que el número potencial de donantes es considerablemente alto, la rivalidad existente en el sector para captar estos recursos también lo es, una muestra de ello es que Asociación Civil Huellas sólo cuenta actualmente con 4 organizaciones que

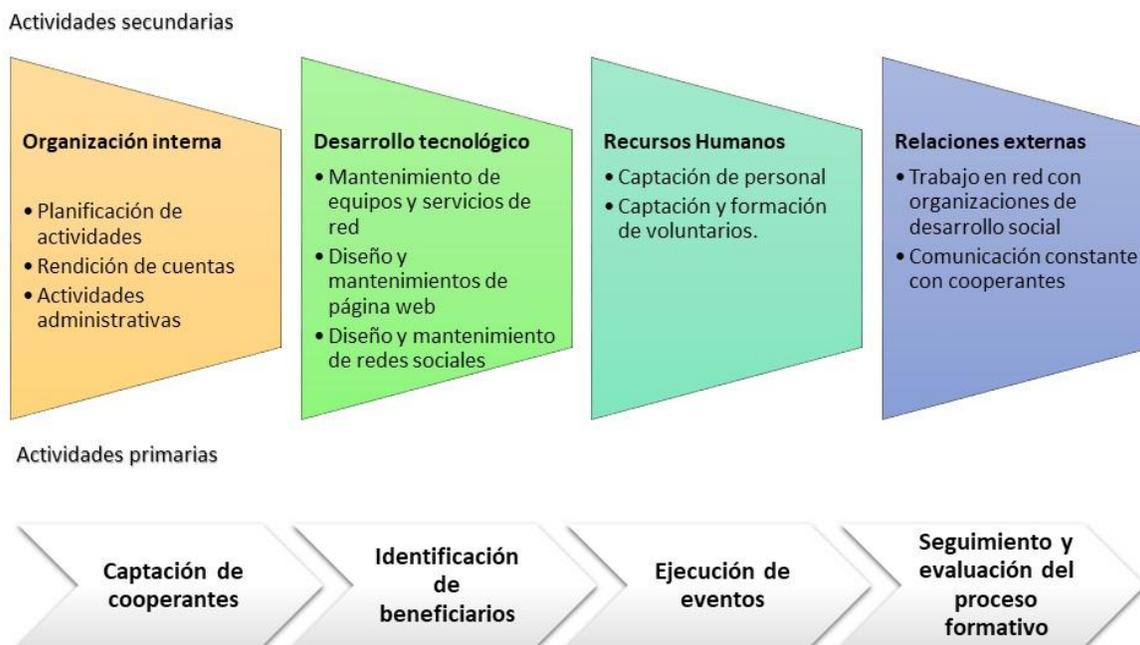
financian sus actividades, tres de ellas internacionales y una de estas representa casi el 55% de los ingresos anuales. Otra se encuentra en el portafolio gracias a una alianza con Fe y Alegría; según determinados eventos. Las personas naturales que prestan servicios como voluntarios poseen una alta capacidad de negociación; pues su vínculo con la organización se basa en el excedente de tiempo que ellos dispongan y las prioridades que asignen a su uso, Por lo que su aporte es irregular, aunque Huellas ha logrado generar un fuerte lazo con los voluntarios ya que la mayoría son profesores de los distintos Colegios Fe y Alegría y jóvenes huellistas formados, enrolados en el proceso de formación para los demás. Este punto debe ser trabajado para su fortalecimiento ya que se evidencia una deserción creciente debido a la crisis que presenta el país, pudiendo convertirse en una situación crítica si se subestima su grado de interés.

- C. Poder de Negociación de los Clientes: el poder de negociación de los clientes es medio. Las personas insertas en algunos de los programas de formación de Huellas son los jóvenes, voluntarios y comunidades populares, de escasos recursos del país, por lo que tienen pocas alternativas de formación en liderazgo humano- cristiano.
- D. Riesgo de Ingresos de Productos Sustitutos: el riesgo de ingreso de productos sustitutos es alto. Ya que existe un mercado amplio de distintas organizaciones de desarrollo social dedicado a la formación de jóvenes más no poseen una infraestructura como Huellas.
- E. Rivalidad entre Competidores: la rivalidad entre los competidores del sector es alta. Se identifican como principales competidores al Movimiento Juvenil Marista Remar, Joven misión.

### **5.5.2 Cadena de Valor de Asociación Civil Huellas**

El objetivo de la Cadena de Valor de Asociación Civil Huellas es conseguir que las necesidades de los beneficiarios sean satisfechas con las características de la organización; es decir, crear valor para el beneficiario, este valor se va generando a medida que se recorren las distintas fases que componen la cadena. La Figura

V- 5 identifica las áreas de apoyo o soporte necesarias para que la organización lleve a cabo su misión.



**Figura V- 5 Cadena de Valor de Asociación Civil Huellas**

Actividades Primarias; corresponden a todos aquellos dinanismos que se encuentran relacionadas directamente con el proceso de formación del joven y que crean valor para el beneficiario.

- Captación de Cooperantes: es la actividad que permite la captación de recurso para financiar las actividades básicas de la organización.
- Identificación de Beneficiarios: La juventud enfrenta diferentes problemáticas generales a nivel nacional. Esta actividad consiste en identificar prioritariamente los factores que afectan el desarrollo psicosocial del joven para generar planes formativos que se adapten a sus necesidades.

- Ejecución de eventos: esta actividad se basa en la realización de eventos formativos tales como talleres, encuentros o campamentos con diferentes dinámicas según el tipo de beneficiario el cual pueden ser, joven, voluntario o comunidad y abarca toda la logística operativa de búsqueda de recursos y compras; entre otras.
- Seguimiento y evaluación del proceso formativo: se basa en gestionar serie de actividades para medir y controlar el alcance que tiene el logro de los objetivos planteados dentro del proceso formativo de los beneficiarios

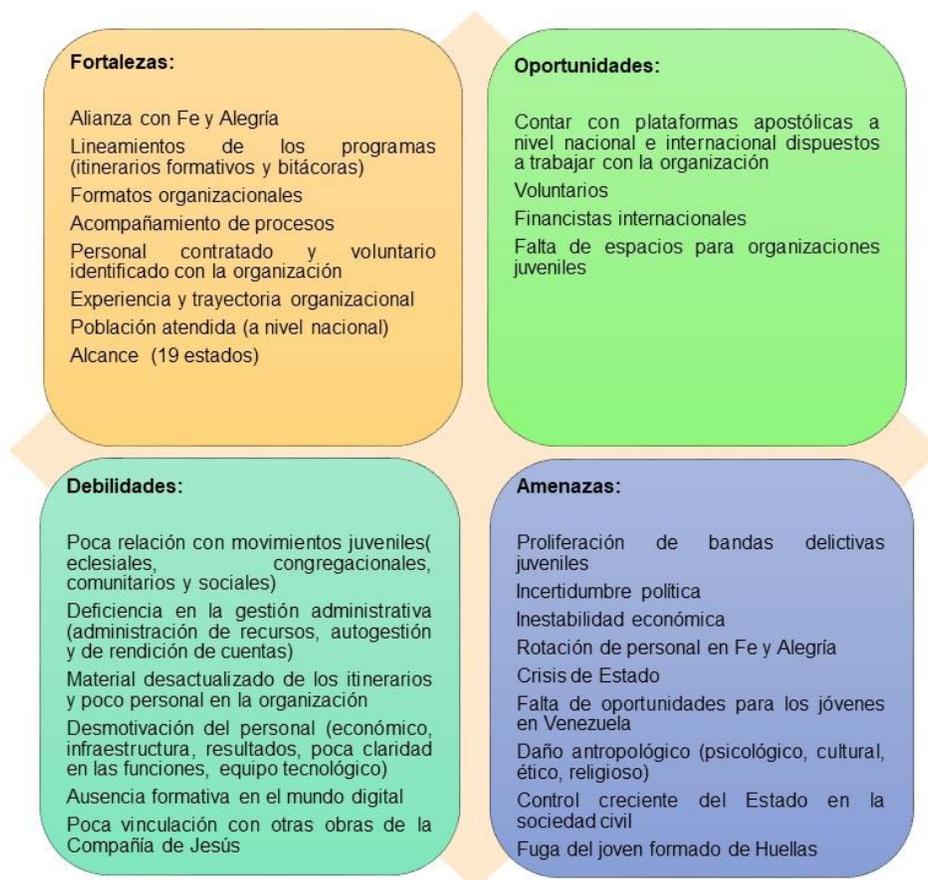
Actividades secundarias: Las actividades de apoyo son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias que en este caso corresponden a:

- Relaciones Internas: la comunicación entre el personal de la organización permite la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas, aumentando la efectividad de proceso de formación.
- Desarrollo Tecnológico: las tecnologías de la información otorgan una vitrina inmejorables y de bajo costo que permite a la organización dar a conocer sus actividades, además de ser un medio que aporta a la coordinación de actividades de captación de voluntarios y benefactores.
- Recursos Humanos: la gestión de las personas cobra vital importancia, cuando nos enfrentamos a un mercado limitado de recursos y mucha demanda.
- Relaciones Externas: la comunicación con otras organizaciones y cooperantes potenciales es fundamental y crítica pues permite generar alianzas y obtener aportes para la continuidad de las operaciones

### **5.5.3 Matriz FODA**

Se utilizó la Matriz FODA con la finalidad de analizar e identificar las principales variables que intervienen en Asociación Civil Huellas con el objetivo de obtener información de calidad para la toma de decisiones. El FODA se basa en la identificación de Fortalezas y Debilidades que posee o desarrolla la organización

con base a sus decisiones y recursos disponibles. Estas son potenciadas, o minimizadas por las oportunidades y amenazas que existan en el sector industrial en el cual se desarrollan. De esta forma, el análisis y conclusiones a presentar seguirán esta estructura e identificarán para cada uno de los ítems los principales aspectos que sean útiles para la administración de la organización



**Figura V- 6 Matriz FODA de Asociación Civil Huellas**

En colaboración con los participantes del equipo directivo de Asociación Civil Huellas y basado en el diagnóstico previamente expuesto, fue posible establecer las estrategias de mayor importancia para cada cuadrante, lo que se puede observar a continuación

<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articularse con plataformas apostólicas a nivel nacional y local</li> <li>• Buscar financiamiento internacional para actualización de los itinerarios formativos y la metodología (didáctica-pedagógica)</li> <li>• Reestructurar los procedimientos de control y seguimiento de la gestión administrativa (administración de recursos, autogestión, reportes, consejo económico)</li> <li>• Vincularse con plataformas apostólicas nacionales e internacionales que ofrezcan formación humano-cristiana-ciudadana; a través del mundo digital</li> <li>• Crear una red de voluntarios (equipo interdisciplinario) y organizaciones para la revisión y actualización de los itinerarios de formación y eventos</li> <li>• Reestructurar el área de formación</li> <li>• Apertura en la relación con otras obras de la Compañía de Jesús en Venezuela para conocerlas y realizar actividades en conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes formativos con enfoque en lo vocacional</li> <li>• Diseño de políticas y procedimientos de gestión del talento humano de Huellas</li> </ul>

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de captación, acompañamiento y formación de voluntarios para los programas y servicios del Movimiento Huellas, con visión ignaciana</li> <li>• Trabajar articuladamente con Obras de la Compañía de Jesús, iglesia y de la sociedad para la búsqueda de financiamiento, el trabajo con liderazgo juvenil y desarrollo local</li> <li>• Fortalecer el área de proyectos y administración para la búsqueda de financiamiento (Unidad de Proyectos)</li> <li>• Generar un Plan Comunicacional de visibilización y sensibilización sobre el alcance de Huellas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la institucionalidad y cultura organizacional de Huellas. (carisma, modo de proceder, estructura.)</li> <li>• Potenciar y consolidar la plataforma juvenil a partir de la promoción de la Cultura Democrática (comprender y superar la realidad) y ejercicio de la ciudadanía.</li> <li>• Aportes a la formación juvenil venezolana (potenciar los servicios de Huellas) que padece las amenazas señaladas</li> </ul>

#### 5.5.4 Análisis CAME

CAME son las siglas de las palabras Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar. Este análisis simplemente sugiere qué se debe hacer con los ítems de cada apartado de la FODA, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone. Al añadir al análisis FODA se añade una columna más con la especificación del CAME, al mismo tiempo que se descubren los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades, se describe la reacción que tienen cada una de ellas, con el consiguiente ahorro de tiempo; es decir, con un análisis más o menos pormenorizado de las acciones que se pondrán en valor para el negocio.

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
Alianza con Fe y Alegría <i>La relación estratégica engloba ámbitos tanto formativos, como de búsqueda de financiamiento y de equipo voluntarios claves.</i>	Alta	Lenta	Potenciar e innovar en estrategias de alianza para la búsqueda de financiamiento y proceso de formación entre ambas organizaciones
Lineamientos de los programas (itinerarios formativos y bitácoras) <i>Huellas cuenta con material pedagógico para el proceso formativo de los jóvenes</i>	Alta	Lenta	Fortalecer el material pedagógico por medio de su actualización; según la realidad que viven los jóvenes los lineamientos
Formatos organizacionales.	Baja	Rápida	Establecer carácter obligatorio para el uso de los formatos
Acompañamiento de procesos	Alta	Rápida	Crear agenda para encuentros de acompañamiento desde líderes de área con cada uno de los integrantes de la organización
Personal contratado y voluntario identificado con la organización	Alta	Rápida	Mantener y motivar al personal voluntario y contratado por medio de espacios recreativos, formativos y de animación
Experiencia y trayectoria organizacional	Baja	Lenta	Estrategia comunicacional para fortalecer imagen de Huellas
Población atendida (a nivel nacional) Alcance (19 estados)	Alta	Lenta	Establecer estrategias para atender el crecimiento de la organización; según exigencias de la población beneficiada

**Figur**

***a V- 7 Análisis CAME Asociación Civil Huellas***



Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
Contar con plataformas apostólicas a nivel nacional e internacional dispuestos a trabajar con la organización	Alto	Sí	Establecer y consolidar con organizaciones nacionales e internacionales alianzas apostólicas estratégicas para trabajar en red
Voluntarios	Alto	Sí	Desarrollar un plan de captación, acompañamiento y formación de voluntarios para los programas y servicios del Movimiento Huellas con visión ignaciana
Financistas internacionales	Alto	Sí	Consolidar la imagen de Huellas para la búsqueda agresiva de financistas internacionales
Falta de espacios para organizaciones juveniles	Bajo	Sí	Apertura de nuevos espacios y lugares del grupo juvenil para el crecimiento de la organización

**Figura V- 8 Análisis CAME Asociación Civil Huellas**

Debilidades	Importancia	Solución	Corregir
Poca relación con movimientos juveniles( eclesiales, congregacionales, comunitarios y sociales)	Alta	Rápida	Gestionar espacios de interacción con movimientos juveniles para crear lazos
Deficiencia en la gestión administrativa (administración de recursos, autogestión y de rendición de cuentas)	Alta	Lenta	Reestructurar los procedimientos de control y seguimiento de la gestión administrativa
Material desactualizado de los itinerarios y poco personal en la organización	Alta	Lenta	Buscar financiamiento internacional para la actualización de itinerarios
Desmotivación del personal (económico, infraestructura, resultados, poca claridad en las funciones, equipo tecnológico)	Baja	Lenta	Diseñar políticas y procedimientos de gestión del talento humano de Huellas y Manual de Cargos
Ausencia formativa en el mundo digital	Baja	Rápida	Generar un Plan Comunicacional de visibilización y sensibilización sobre el alcance de Huellas
Poca vinculación con otras obras de la Compañía de Jesús	Baja	Rápida	Trabajar articuladamente con Obras de la Compañía de Jesús, iglesia y de la sociedad para la búsqueda de financiamiento, trabajo con liderazgo juvenil y desarrollo local
Metodologías pedagógicas no acordes a las sensibilidades culturales de los jóvenes	Baja	Lenta	Potenciar y consolidar la plataforma juvenil a partir de la promoción de la Cultura Democrática (comprender y superar la realidad) y ejercicio de la ciudadanía
Asesores con poca experiencia y formación extra	Baja	Rápida	Desarrollar un plan de captación, acompañamiento y formación de voluntarios para los programas y servicios del Movimiento Huellas con visión ignaciana
Falta de estrategias de impulso y seguimiento apostólico	Baja	Lenta	Desarrollo de planes formativos con enfoque en lo vocacional

**Figura V- 9 Análisis CAME Asociación Civil Huellas**



Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
Proliferación de bandas delictivas juveniles, incertidumbre política e inestabilidad económica.	Alta	Sí	Apostar a la formación juvenil venezolana (potenciar los servicios de Huellas) a través de la creación de espacios que padece las amenazas señaladas.
Rotación de personal en Fe y Alegría, fuga del joven formado de Huellas. Falta de oportunidades para los jóvenes en Venezuela	Alta	Sí	Generar planes de formación y motivación para los voluntarios y jóvenes profesionales capacitándolos de herramientas para enfrentar la realidad.
Daño antropológico (psicológico, cultural, ético, religioso) Crisis de Estado .Control creciente del Estado en la sociedad civil	Alta	Sí	Generar propuesta para el discernimiento y desarrollo de la interioridad del joven, voluntario y personal de Huellas.

**Figura V- 10 Análisis CAME Asociación Civil Huellas**

### **5.5.5 Propuesta de Valor**

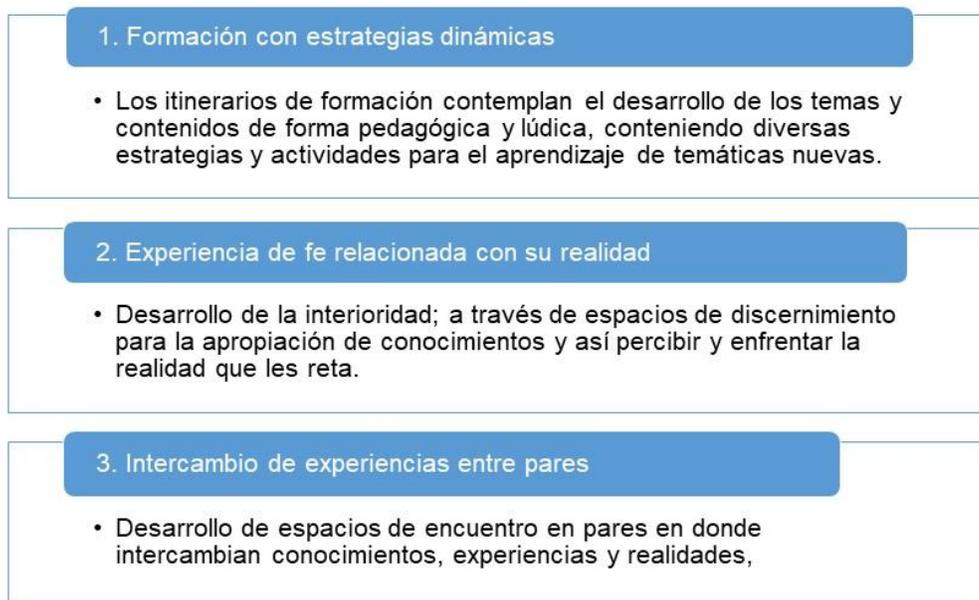
Se identifica y caracteriza al beneficiario de Asociación Civil Huellas y los atributos que valoran. Esto permitirá sustentar la propuesta de valor que permitirá identificar aquellas acciones que se realizan para lograr los objetivos que se busca alcanzar y que diferenciará a esta organización de sus competidores.

#### **5.5.5.1 Atributos que valora el Cliente:**

Las actividades formativas que brinda la Asociación Civil Huellas están dirigidas a jóvenes, voluntarios y personas de comunidades populares del país. Estos beneficiarios priorizan: formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe y de acción social relacionada con su realidad, intercambio de experiencias entre pares, generación de lazos afectivos y de identidad entre los jóvenes. Los atributos del servicio entregado a los beneficiarios por Asociación Civil Huellas se resumen en la figura V-11

#### **5.5.5.2 Descripción formal de la propuesta de Valor**

A continuación, se define la propuesta de valor formal para Asociación Civil Huellas: “Asociación Civil Huellas es una organización que brinda a la juventud venezolana un proceso de formación en liderazgo social, cristiano y ciudadano a través de sus diferentes programas y servicios, garantizando una formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad e intercambio de experiencia entre pares”



**Figura V- 11 Atributos del beneficio entregado de Asociación Civil Huellas**

### **5.5.6 Modelo de Negocio**

Para definir líneas estratégicas de la Asociación Civil Huellas se utilizó la metodología Canvas como un modelo de negocio que comprende 9 módulos de análisis, referidas a los factores externos e internos. Para la aplicación de esta herramienta se contó con el apoyo de los directivos y coordinadores de área de la organización, se realizó una mesa de trabajo en la que se discutieron las ideas y se definieron los aspectos claves para cada componente. A continuación, se reflejará el análisis de cada bloque.

El modelo de Negocios de Asociación Civil Huellas que se propone a continuación se ha definido en base a los nueve elementos del Business Model Canvas.

Cliente Objetivo: las actividades enmarcadas en la propuesta de formación que realiza Asociación Civil Huellas están orientadas a brindar herramientas y aprendizajes que vinculan al joven a labores pastorales, sociales y políticas, canalizan los problemas del entorno que viven direccionando sus propuestas a

acciones locales, de carácter social y político repercutiendo positivamente en la vida de estos jóvenes de comunidades vulnerables del país; es decir, su cliente objetivo es el beneficiario de la formación en sí.

Propuesta de Valor: la propuesta de valor de esta organización está en función de tres atributos que son altamente valorados por los beneficiarios: formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad, intercambio de experiencias entre pares. De esta forma se define la propuesta de valor, como: “Brindar a la juventud venezolana una propuesta de formación y de acompañamiento en liderazgo social, cristiano y ciudadano a través de sus diferentes programas y servicios, garantizando una formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad e intercambio de experiencia entre pares”.

Canal de Distribución: la principal forma en que Asociación Civil Huellas se contacta a través de su cliente objetivo es por medio de sus “socios estratégicos”, Colegios Fe y Alegría, Parroquias, UCAB y comunidades populares donde sus programas hacen vida en los 19 estados del país

Relaciones Claves: se establecerán tres tipos de relaciones, con base a las alianzas y relaciones simbióticas que se establecen con los beneficiarios, los cooperantes y con los voluntarios.

- Beneficiarios: la relación entre A.C. Huellas y los beneficiarios es Indirecta en primera instancia, ya que el beneficiario es captado por las organizaciones aliadas (colegios, parroquias, universidades, comunidades) Al momento de dar inicio al proceso formativo y el acompañamiento de su proyecto de vida la relación se convierte en directa. La definición de beneficiarios incluye a núcleos familiares de esos jóvenes; a través de la formación personal de estos adolescentes que pueden servir de modelaje y apoyo al resto de miembros de la familia. Los colegios, universidades, parroquias y comunidades donde trabajan los asesores, guías y acompañantes se benefician por los aprendizajes que obtienen y trasladan

a esos ámbitos de trabajo y servicio, como réplica y aplicación de aprendizajes.

- **Cooperantes:** la relación a generar con las empresas es dual; pues se requiere captar nuevos cooperantes, ya sean organizaciones privadas o públicas, nacionales e internacionales que poseen recursos y la disposición a cooperar. A la vez, es necesario cultivar estas relaciones para fidelizar y mantener estos aportes esporádicos de manera permanente. La relación alcanzada con las organizaciones es importante debido a que son la principal fuente de ingresos para continuar las actuales y futuras operaciones. Dándose inicio a la relación cuando la dirección o la coordinación de proyectos toma contacto con estas organizaciones las cuales pueden ser referenciadas por las redes de organizaciones sociales aliadas, o bien por propia iniciativa. El objetivo de este contacto es difundir las actividades de la organización y su aporte a la sociedad, para posteriormente solicitar cooperación; la cual no se restringe sólo a aportes monetarios. Por su parte como mecanismo de fidelización, se realiza un cierre de proyectos y se les brinda los medios de verificación de forma pertinente y su impacto en la sociedad. Las principales características de esta relación son: transparencia en el uso de sus recursos, información sobre el impacto obtenido en el desarrollo de actividades y transmisión de valores compartidos.
- **Voluntarios:** la relación a generar con los voluntarios es dual, se requiere captar nuevos profesionales o jóvenes formados, que posean la disposición a cooperar y a la vez, es necesario fidelizar a los voluntarios enrolados para mantener una masa crítica que permita dar respuesta a las demandas de formación; según las exigencias de la realidad. La relación alcanzada con los voluntarios es importante debido a que son el recurso que permite operar y dar cumplimiento a los compromisos de A.C. Huellas. Dándose inicio a la relación los profesores o jóvenes profesionales formados por su vinculación con Huellas y las distintas organizaciones como colegios Fe y

Alegría, parroquias y comunidades populares entran en contacto y la organización les facilita toda la información necesaria para su efectiva captación. El objetivo del primer contacto es difundir las actividades de la organización y atraer a los prospectos para que vivan la experiencia de contribuir a la sociedad. Como mecanismo de fidelización entre los voluntarios enrolados. Se realizan actividades y encuentros semestrales de camaradería donde se refuerzan la cultura y valores de la organización y el impacto del trabajo desarrollado en la sociedad. Las principales características de esta relación se basan en los valores organizacionales.

Modelo de Ingresos: los principales ingresos con los que sustentan las actividades y operación de A.C. Huellas, proviene de fondos recaudados mediante propuestas realizadas a cooperantes (fundaciones o empresas internacionales y nacionales) Siendo posible identificar ingresos de carácter recurrentes derivados de fondo periódicos. Por otra parte, se observan ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales, que son captados de cooperantes esporádicos.

Estructura de Costes: la estructura de costes de A.C. Huellas es básica, consiste en gastos fijos como: arrendamientos, luz, agua, teléfono, gastos comunes y sueldos del personal contratado o fijo. Los gastos variables tienen relación con los recursos necesarios para la ejecución de actividades y eventos enmarcados en el proceso de formación de los jóvenes; así como también para las acciones de captación y fidelización de cooperantes y voluntarios.

Red de socios o alianzas claves: atendiendo a la particular función de la Asociación Civil Huellas, destaca gran parte de su funcionamiento a las alianzas establecidas durante años. Huellas está tejiendo constantemente relaciones para llevar a cabo su propuesta. La organización mantiene el trabajo en red como uno de sus principios fundamentales, enfocándose en el mantenimiento y cuidado de la misma.

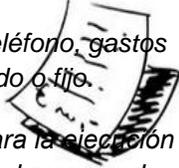
Recursos claves: Los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione son: los recursos humanos, intelectuales, físicos y económicos para

ofrecer valor a los participantes. Asimismo, es importante seguir formando y cultivando el voluntariado, como talento humano clave en la organización.

Actividades claves: existen dos categorías de actividades claves. La primera se relaciona con la obtención de recursos (ya sean financieros, en especies o intelectuales), desarrollando para ello una búsqueda de financistas potenciales y comunicación periódica con los ya existentes para fidelizar el aporte. La segunda categoría dice relación con las redes de organizaciones aliadas para fortalecer estrategias formativas, financieras y de voluntariado.

Finalmente, se utiliza el modelo CANVAS para explicar el modelo de negocios que utiliza la organización; pues su metodología permite exponer en sencillo cuadro resumen y de forma clara el modo en que Asociación Civil Huellas creara, distribuirá y capturará valor, para mayor detalle ver Figura V-12.

**Líneas Estratégicas; según Modelo Canvas para A.C. Huellas**

<p align="center"><b>Alianzas</b></p> <p>Trabajar en red con organizaciones de desarrollo social, movimiento juveniles y eclesiales, parroquias y comunidades populares</p> 	<p align="center"><b>Actividades Claves</b></p> <p>Búsqueda y captación de recursos financieros, e intelectuales</p>  <p>Establecer relaciones con organizaciones aliadas para fortalecer estrategias formativas, financieras y de voluntariado</p>	<p align="center"><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>“Brindar a la juventud venezolana una propuesta de formación y de acompañamiento en liderazgo social, cristiano y ciudadano; a través de sus diferentes programas y servicios, garantizando una formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad e intercambio de experiencias entre pares“</p> 	<p align="center"><b>Relaciones Claves</b></p> <p>Con beneficiarios: formación directa y personalizada</p>  <p>Con cooperantes: directa y personalizada</p> <p>Con voluntarios: contacto directo</p>	<p align="center"><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Jóvenes de 12 a 23 años pertenecientes a comunidades populares.</p> <p>Educadores y jóvenes profesionales de los distintos Colegios Fe y Alegría</p> 
<p align="center"><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Gastos fijos: arrendamiento, luz, agua, teléfono, gastos comunes y sueldos del personal contratado o fijo.</p>  <p>Gastos Variables” recursos necesarios para la ejecución de actividades y eventos enmarcados en el proceso de formación, gastos incurridos en acciones de captación y fidelización de cooperantes y voluntarios.</p>		<p align="center"><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>Obtención de Fondos concursables</p> <p>Donaciones esporádicas.</p> <p>Donaciones de empresas fidelizadas</p> 		

**Figura V- 12 Líneas Estratégicas según Modelo Canvas para A.C. Huellas**

### **5.5.7 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico define el contexto de cada perspectiva identificada como relevante para A.C. Huellas. El mapa se encuentra conformado por objetivos estratégicos organizados en causa-efecto.

Maximizar el valor de los accionistas es el propósito final para las empresas con fines de lucro y son responsables frente a sus accionistas financieros sólo por hacer esto. Esto no es así para las organizaciones sin fines de lucro. Estas son responsables por la administración eficiente de los fondos. Además, para el caso de A.C. Huellas su máxima aspiración es la que definen en su visión: “Somos una organización sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo juvenil en valores, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana en Venezuela, a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social”.

En el mapa estratégico para organizaciones sin fines de lucro la perspectiva del cliente es elevada; es decir, partimos con la perspectiva del cliente, en la Asociación Civil Huellas el foco está en los beneficiarios y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir su misión.

Ninguna organización puede operar favorablemente y satisfacer sus requerimientos de sus clientes sin recursos financieros, la perspectiva financiera puede ser mejor vista como la facilitadora del éxito de beneficiario o como restricción dentro de las cuales cada grupo debe operar. Es por esta razón que, la perspectiva financiera va debajo de la del Cliente.

En la perspectiva de procesos se definen los siguientes métodos:

- 1.-Promover y fortalecer alianzas estratégicas con fundaciones y organizaciones nacionales e internacionales. Este objetivo busca mantener contacto permanente con los potenciales cooperantes y los actuales para mantener la ayuda económica comprometida y con la intención de captar más aportes.

2.-Articulación en red con plataformas apostólicas a nivel nacional y local, organizaciones de desarrollo social, movimientos juveniles eclesiales para intercambio de recurso intelectual y voluntariado.

3.-Actualización continua de planes y procesos formativos para beneficiarios, voluntarios y personal fijo de Huellas, logrando mantener y crear compromiso y competencias en la ejecución de actividades.

Estos procesos son indispensables para el cumplimiento de la planificación estratégica definida en el proyecto.

Los recursos definidos son los siguientes:

1.- Disponer de fondo producto de cooperantes

2.- Contar con personal competente y motivado.

3.- Atraer y mantener voluntarios del área.

### **5.5.8 Cuadro de Mando Integral**

Las organizaciones de desarrollo social están basadas en la participación, el voluntariado, la generosidad, la solidaridad y otros tantos valores centrados en la comunidad a la que prestan su ayuda. Por esta razón, es fundamental que las personas que dirigen estas organizaciones dispongan de una herramienta adecuada para recoger toda la información disponible, que les sirva de ayuda en la toma de decisiones, proporcionando transparencia en los datos y coherencia entre los valores en los que se apoyan y las acciones que se llevan a cabo. Partiendo de esta premisa, la estructura del CMI para una ONG debe contener los mismos apartados que para una empresa convencional.

Donde empiezan las diferencias es en el hecho de que la perspectiva más importante para una empresa es la financiera, mientras que para una lo más importante es su relación con los “involucrados”; es decir, los grupos de interés clave en sus relaciones. En este caso para la Asociación Civil Huellas estaríamos

hablando, entre otros, de jóvenes, voluntarios, cooperantes nacionales e



internacionales, comunidades populares y la sociedad en general.

**Figura V- 13 Cuadro de Mando Integral**

La perspectiva financiera se basa en las expectativas para la obtención de fondos ya sea a través de alianzas estratégicas para el planteamiento de propuestas con otras organizaciones de desarrollo social o la captación propia de financistas nacionales e internacionales para satisfacer necesidades. Se seleccionaron tres objetivos principales; a saber:

- Generar propuestas sólidas de financiamiento y autogestión y captación de financistas internacionales.

- Crear alianzas estratégicas para la recaudación de fondos con otras organizaciones de desarrollo social.

Los indicadores seleccionados para estos objetivos giraran en torno a;

Eficiencia: capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función

Eficacia: capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa

Efectividad: equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción

- Número de propuestas aplicadas de financiamiento y autogestión
- Número de cooperantes internacionales efectivamente enlazados con la organización
- Número de alianzas formalizadas para la captación de fondos con otras organizaciones de desarrollo social

La perspectiva de los clientes. Para la Asociación Civil Huellas se centra en los jóvenes, voluntarios, comunidades populares y la sociedad en general.

- Expansión de los programas de Huellas mediante la actualización de la propuesta formativa para atender realidades exigentes de la juventud venezolana
- Propuestas de calidad, potenciar y consolidar la plataforma juvenil a partir de la promoción de la Cultura Democrática (comprender y superar la realidad) y ejercicio de la ciudadanía mediante interacción social en las comunidades populares
- Desarrollo un plan de captación, acompañamiento y formación de voluntarios para los programas y servicios del Movimiento Huellas con visión ignaciana.

- Trabajo en red con plataformas apostólicas, obras de la Compañía de Jesús, el trabajo con movimientos juveniles (eclesiales, congregacionales, comunitarios y sociales) con liderazgo juvenil y desarrollo local.

Los cuatro indicadores para estos objetivos giran en torno a la relación costo/beneficiario y son:

- Número de jóvenes inmersos en la propuesta formativa de Huellas, pertenecientes a los distintos programas de Huellas.
- Número de reuniones, talleres, encuentros realizados para la promoción de la Cultura Democrática y ejercicio de la ciudadanía.
- Número de voluntarios captados y comprometidos con la propuesta formativa de Huellas pertenecientes a los distintos programas de Huellas.
- Número de reuniones, talleres, encuentros realizados entre diferentes organizaciones para el trabajo en red y su enriquecimiento con planes formativos con enfoque vocacional y humano cristiano.

La perspectiva de operaciones internas se centra en los procesos que permitirán que los objetivos de los cooperantes financieros y de los clientes/jóvenes sean satisfechos

- Organización y Administración: reestructurar los procedimientos de control y seguimiento de la gestión administrativa (administración de recursos, autogestión, reportes, consejo económico), configurar la unidad de proyectos.
- Relaciones Públicas: apoyar los esfuerzos de captación de fondos, expansión de los programas de Huellas; a través de un plan comunicacional de visibilización y sensibilización sobre el alcance de Huellas.
- Formación: reestructurar el área de formación para el desarrollo de planes y actualización de materiales pedagógicos; según las exigencias de la realidad venezolana.

- Alcance: consolidar una política de trabajo en red para la apertura de lugares en los que se brinde a los jóvenes la propuesta de Huellas, a nivel nacional.

Los indicadores incluirán:

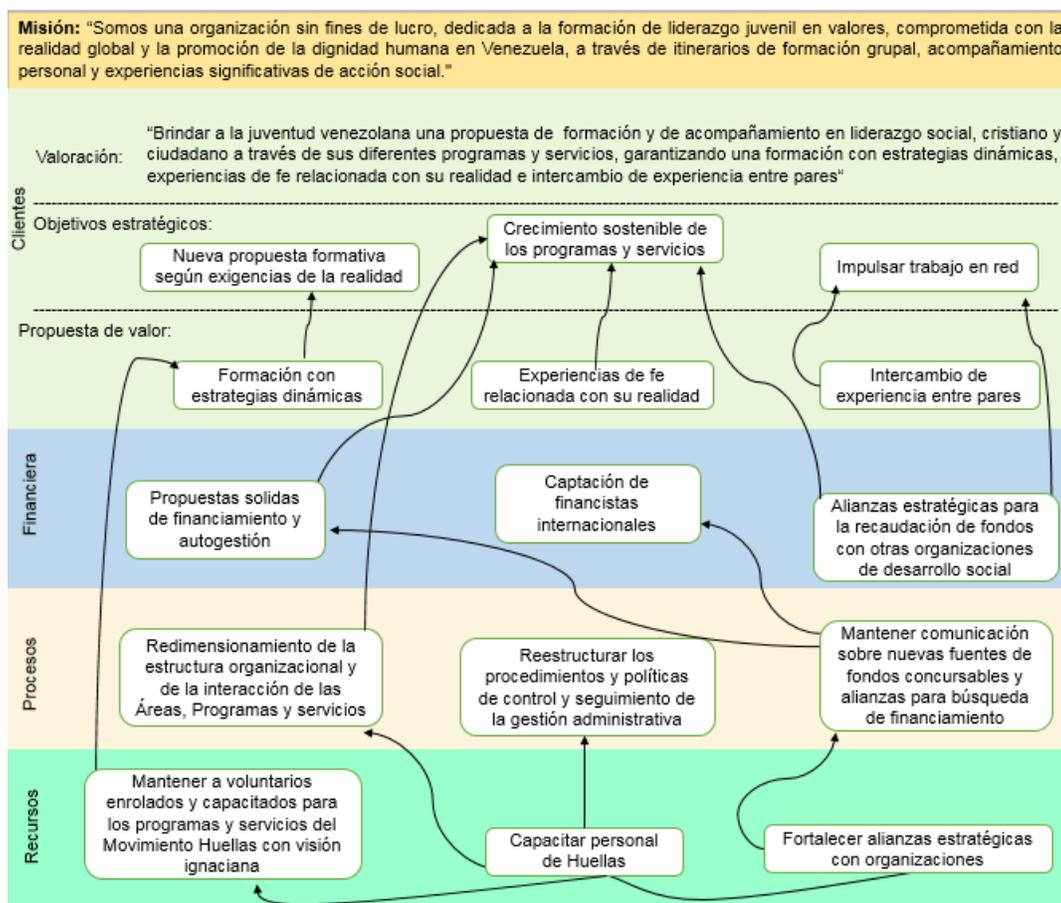
- Número de reuniones del consejo económico para la evaluación de presupuestos y rendición de cuentas, porcentaje de procedimientos actualizados.
- Diseño y aplicación de plan comunicacional para la organización.
- Número de alianzas estratégicas establecidas con otras organizaciones para el trabajo en red.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento se enfoca en los tres capacitadores clave identificados para esta perspectiva: personal, sistemas y alineación organizativa.

- Conocimiento de la Asociación Civil Huellas y su espiritualidad ignaciana: ampliar la comprensión de la cultura huellista, y su ADN que es el seguimiento de Jesús desde el planteamiento de la espiritualidad ignaciana, entre el personal de Huellas, voluntarios y demás involucrados.
- Gestión: diseño de políticas y procedimientos de gestión del talento humano de Huellas para desarrollar equipos fuertes de gestión de área.
- Gestión de estadísticas de alcance: mantener y utilizar de forma eficaz las estadísticas de matrícula, participación de eventos de jóvenes y personal voluntario, base de datos de sponsors para análisis de escenarios, evaluación y toma de decisiones.
- Reconocimiento: reconocer de forma apropiada a los voluntarios y personal de Huellas.

Los indicadores seleccionados incluyen:

- Número de involucrados formados en espiritualidad ignaciana y cultura huellista por medio de talleres y encuentros.
- Diseño de la implementación de planes de formación para el personal de Huellas, voluntarios, y población beneficiada.
- Número de reuniones para el análisis de estadísticas y toma de decisiones.
- Número de participantes en reuniones, talleres y encuentros formación y reconocimiento para voluntarios y personal de Huellas.



**Figura V- 14 Mapa Estratégico Asociación Civil Huellas**

## 5.6 Plan de Acción para el período 2017-2018

Luego del análisis DOFA Y CAME y, de acuerdo a la importancia y tiempo de solución o reacción fueron elaboradas las siguientes acciones para el período 2017-2018.



<i>Meta 1: Potenciar e innovar en estrategias de alianza y trabajo en red para la búsqueda de financiamiento y proceso de formación</i>					
<i>Pasos claves de acción</i>	<i>Cronograma</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Fuente de datos y metodología de evaluación</i>	<i>Persona/Área Responsable</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Gestionar espacios de interacción con movimientos juveniles, congregacionales comunitarios y sociales, para crear lazos</i>	<i>180 días Finalización Marzo 2018</i>	<i>Reconocimiento y fortalecimiento de la imagen de Huellas entre la red de movimientos juveniles, congregacionales y comunitarios de Venezuela</i>	<i>Desarrollo de al menos 3 proyectos o actividades en red para el enriquecimiento del proceso de formación</i>	<i>Coordinador del Movimiento Juvenil Coordinadores Zonales</i>	<i>3 proyectos o actividades de formación de jóvenes ejecutadas en red</i>
<i>Búsqueda de concursos y subvenciones para crear alianzas estratégicas con cooperantes</i>	<i>180 días Marzo 2018</i>	<i>Desarrollo propuestas de financiamiento y alianzas claves con cooperantes para la obtención de fondos</i>	<i>2 Nuevos cooperantes nacionales o internacionales</i>	<i>Director Nacional Coordinador de Proyectos</i>	<i>20 % aumento de fondos, por medio de 2 nuevos cooperantes</i>
<i>Trabajar articuladamente con otras obras de la Compañía de Jesús</i>	<i>360 días</i>	<i>Desarrollo de proyectos y propuestas formativas y financieras entre obras de la Compañía de Jesús</i>	<i>2 nuevas alianzas efectivas con obras de la Compañía de Jesús</i>	<i>Director Nacional Coordinador de Formación</i>	<i>2 alianzas efectivas y por escrito con obras de la Compañía de Jesús</i>
<i>Meta 2: Desarrollar y actualizar planes formativos y de motivación para jóvenes beneficiarios, voluntarios y personal de Huellas</i>					
<i>Pasos claves de acción</i>	<i>Cronograma</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Fuente de datos y metodología de evaluación</i>	<i>Persona/Área Responsable</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Actualizar material pedagógico; según la realidad que viven los jóvenes</i>	<i>180 días</i>	<i>Contar con material actualizado (lineamientos, Magis I y Magis II)</i>	<i>Material actualizado para la formación de los jóvenes</i>	<i>Coordinador de Formación</i>	<i>3 Materiales pedagógicos actualizados</i>
<i>Ejecución de 20 espacios de formación y recreación para voluntarios brindando herramientas para enfrentar la realidad</i>	<i>360 días</i>	<i>Voluntarios capacitados y motivados con herramientas pedagógicas actualizadas para la formación del joven</i>	<i>Participación de 30% de voluntarios de los distintos programas en los encuentros y reuniones formativas y recreacionales</i>	<i>Coordinadores Zonales y de Programas</i>	<i>Participación del 30% (250 beneficiarios) de los asesores en espacios de formación y recreación</i>
<i>4 espacios para el fortalecimiento de lazos y motivación para el personal contratado y fijo de la organización</i>	<i>180 días</i>	<i>Personal de huellas capacitado y motivado</i>	<i>Participación del 100% del personal de Huellas en espacios de encuentro</i>	<i>Dirección Nacional</i>	<i>Participación del 100% del personal de Huellas en espacios de encuentro</i>

<i>Meta 3: Establecer plan comunicacional para fortalecer imagen de Huellas</i>					
<i>Pasos claves de acción</i>	<i>Cronograma</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Fuente de datos y metodología de evaluación</i>	<i>Persona/Área Responsable</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Actualización de página web</i>	<i>90 días</i>	<i>Página web actualizada y dinámica para interacción con beneficiarios, voluntarios y cooperantes</i>	<i>Página web en funcionamiento</i>	<i>Coordinador de Comunicaciones</i>	<i>Portal Web actualizado informativo y dinámico</i>
<i>Contratación de personal para labores de community manager</i>	<i>30 días</i>	<i>Redes sociales actualizadas e interactivas</i>	<i>Contar con personal calificado para el manejo de redes sociales</i>	<i>Coordinador de Comunicaciones</i>	<i>Personal destinado a gestiones de community manager</i>
<i>Meta 4: Reestructuración y actualización de procesos organizacionales para su seguimiento, control y acompañamiento</i>					
<i>Pasos clave de acción</i>	<i>Cronograma</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Fuente de datos y metodología de evaluación</i>	<i>Persona/Área Responsable</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Establecer manual de formatos organizacionales</i>	<i>60 días</i>	<i>Uso de formatos organizacionales para la ejecución de actividades operativas de Huellas</i>	<i>Contar con manual de formatos organizacionales</i>	<i>Coordinadores de Áreas</i>	<i>Manual de formatos organizacionales según ISO 9001:2015</i>
<i>Contratación de personal para áreas y proyectos</i>	<i>30 días</i>	<i>Cumplimiento en tiempo establecidos de responsabilidades y funciones de los programas y servicios de Huellas</i>	<i>Contar con personal calificado para la ejecución de actividades de formación y proyectos</i>	<i>Dirección Coordinador de Formación</i>	<i>Personal destinado al área de formación y proyectos</i>
<i>Crear agenda para encuentros de acompañamiento entre equipo ejecutivo y el personal clave de Huellas</i>	<i>30 días</i>	<i>Comunicación asertiva y toma de decisiones pertinentes, a la hora de desviaciones en procesos</i>	<i>Número de reuniones y encuentro para la toma de decisiones pertinentes y cumplimiento de acuerdos y procesos</i>	<i>Dirección Nacional</i>	<i>Agenda anual de encuentros</i>



## 5.7 Plan de Implementación de Huellas

A continuación, se establece Plan de implementación de las estrategias organizacionales elaboradas mediante análisis y herramientas descritas anteriormente, tomando en cuenta; objetivos estratégicos, indicadores de corto y largo plazo, frecuencia de seguimiento, y fecha de finalización; así como recursos requeridos para su desarrollo y personal responsable de la ejecución.

<b>Objetivo #1: Establecer estrategias de sostenibilidad para atender el crecimiento de la organización según exigencias de la realidad juvenil venezolana</b>					
Antecedentes de la Estrategia Fuente: participación en encuentros y reuniones de Redsoc, Red nacional de movimientos juveniles, reuniones de planificación y seguimiento con Fe y Alegría, UCAB, Centro Gumilla para conocer tendencias del mercado y establecer alianzas de financiamiento. Base de evidencia: captación efectiva de financistas internacionales, número de proyectos efectivos en alianza con organizaciones					
<b>Plan de Acción</b>					
Actividad	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Persona / Organización Principal	Producto o resultado anticipado	Notas de progreso
Actualización de las políticas y procedimientos de la gestión administrativa	Septiembre, 2021	Tiempo del personal  Honorarios del personal especializado en elaboración de manual de cargos y funciones	Dirección  Coordinador de Administración y Asistente de Desarrollo Humano	Personal alineado y motivado a procedimientos y políticas de gestión	
Redimensionamiento de la estructura organizacional y de la interacción de las áreas, programas y servicios	Septiembre, 2021	Tiempo del personal  Honorarios personal especializado en elaboración de manual de cargos y funciones	Dirección  Coordinador de Administración y Asistente de Desarrollo Humano	Estructura de la organización con sistemas de comunicación e interacción jerárquicos	
Implementar alianzas efectivas con otras organizaciones para la captación de fondos	Diciembre, 2020	Tiempo del personal  Traslados	Dirección  Coordinador de Proyectos	6 propuestas de financiamientos (incremento de fondos)	

Área prioritaria: Fortalecimiento Institucional						
Objetivo #1: Establecer estrategias de sostenibilidad para atender el crecimiento de la organización; según exigencias de la realidad juvenil venezolana						
MEDIDAS DE DESEMPEÑO						
Indicadores de corto plazo			fuentes	Frecuencia		
Número de alianzas establecidas para fines de formación y financiamiento			Propuestas de financiamiento	Anual		
Manual de procedimientos y políticas administrativas Manual de Gestión del Talento Humano			Manuales	Anual		
Indicadores de largo plazo			Fuente	Frecuencia		
3 % de crecimiento anual de beneficiarios de los programas y servicios			Estadísticas de beneficiarios	Anual		
2/3 del personal de Huellas alineado a los procedimientos de la organización y satisfecho con el ser, hacer y logros de la organización			Formato de Evaluación de desempeño	Anual		
Objetivo #2: Impulsar el trabajo en red con obras de la compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles en función del fortalecimiento del liderazgo juvenil y desarrollo sustentable en Venezuela.						
Antecedentes de la estrategia Fuente: participación en encuentros y reuniones de Redsoc, Red nacional de movimientos juveniles, reuniones de planificación y seguimiento con Fe y Alegría, UCAB, Centro Gumilla para conocer tendencias del mercado y establecer alianzas formativas Base de evidencia: alianza con Centro Gumilla para ejecución de actividades formativas, y actividades en alianza						
Plan de Acción						
Actividad	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Persona / Organización Principal	Producto o resultado anticipado	Notas de progreso	
Participación activa de las distintas redes apostólicas, de movimientos juveniles y eclesiales a nivel local, regional, zonal y nacional	Agosto, 2022	Tiempo del personal Traslados	Dirección Coordinadores de Áreas y Programas	Lazos y alianzas solidas con movimientos juveniles eclesiales a nivel local		
Desarrollo de un plan de comunicación que visibilice el ser y alcance de los programas y servicios de Huellas	Agosto, 2020	Tiempo del personal Traslados	Dirección Coordinador de Comunicación	Fortalecimiento de la imagen de Huellas dentro del mercado		

<b>Área Prioritaria: Articulación</b>		
<b>Objetivo #2:</b> Impulsar el trabajo en red con obras de la Compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles en función del fortalecimiento del liderazgo juvenil y desarrollo sustentable en Venezuela.		
MEDIDAS DE DESEMPEÑO		
Indicadores de corto plazo	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>
<i>Número de alianzas establecidas para fines de formación</i>	<i>Propuestas de financiamiento</i>	<i>Anual</i>
<i>Plan comunicacional de Huellas</i>	<i>Manuales</i>	<i>Anual</i>
<b>Indicadores de largo plazo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>
<i>El 70% de los Lugares Huellas han tenido una experiencia y/o evento conjunto al año con obras de la Compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles.</i>	<i>Estadísticas de atención beneficiarios</i>	<i>Anual</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos- directorio de redes y obras.</li> <li>- Minuta de reuniones y acuerdos con redes.</li> <li>- Reseñas de eventos zonales y locales (redes sociales)</li> </ul>	<i>Redes sociales y formatos de verificación</i>	<i>Anual</i>

<b>Objetivo #3:</b> Implementar nueva propuesta formativa y de acompañamiento del Movimiento Juvenil Huellas, dirigida a la juventud venezolana, con enfoque vocacional y de derecho, según las nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país.					
Antecedentes de la Estrategia Fuente: Planes formativos y material pedagógico de Huellas; Itinerarios o Bitácoras, Lineamientos de Programas, Magis I, II y tres (material formativo para Huellas Doradas). Tendencias de formación para la juventud venezolana Base de evidencia: Propuesta formativa y de acompañamiento					
<b>Plan de Acción</b>					
Actividad	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Persona / Organización Principal	Producto o resultado anticipado	Notas de progreso
Creación del equipo formativo ampliado que consulte, revise, evalúe y diseñe la nueva propuesta formativa para Programas y Servicios	Agosto Abril 2018	Tiempo del personal. Personal especializado en elaboración de propuestas	Dirección  Coordinador de formación	Equipo de formación especializado	
Desarrollo de planes formativos en liderazgo social, cristiano y ciudadano	Agosto 2020	Tiempo del personal	Dirección  Equipo de formación	Planes formativos y de acompañamiento según desafíos eclesiales y de país	

**Área Prioritaria: Formación y Acompañamiento**

**Objetivo #3:** Implementar nueva propuesta formativa y de acompañamiento del Movimiento Juvenil Huellas, dirigida a la juventud venezolana, con enfoque vocacional y de derecho, según las nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país..

**MEDIDAS DE DESEMPEÑO**

Indicadores de corto plazo	fuelle	Frecuencia
Número de jóvenes inmersos en la nueva propuesta formativa de Huellas, pertenecientes a los distintos programas de Huellas	<i>Estadísticas de atención</i>	<i>Anual</i>
Número de reuniones, talleres, encuentros realizados con enfoque vocacional según nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país	<i>Encuentros</i>	<i>Anual</i>
Indicadores de largo plazo	Fuente	Frecuencia
<i>Para el año 2022, el 80% de los de los Asesores ha aplicado los nuevos itinerarios formativos.</i>	<i>Estadísticas de atención beneficiarios</i>	<i>Anual</i>
Propuesta formativa para juventud venezolana (plan de formación en liderazgo social, ciudadano y cristiano).	<i>Propuesta formativa</i>	<i>Anual</i>

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **6.1 Plan Estratégico Huellas 2017-2022**

Después de realizar el diagnóstico de la organización y analizar su estado interno y externo, entorno de competidores, ventajas competitivas, alianzas estratégicas, a continuación, se presenta la propuesta del Plan Estratégico para la Asociación Civil Huellas

#### **6.1.1 Misión**

"Somos una organización sin fines de lucro, dedicada a la formación de liderazgo juvenil social, cristiano y ciudadano, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana en Venezuela; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social."

#### **6.1.2 Visión**

"Ser un reconocido movimiento juvenil de formación de liderazgo en valores, con mayor presencia y proyección a nivel nacional, que desarrolle jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta.", como analizaremos a continuación esta visión no responde a los siguientes puntos:

#### **6.1.3 Valores**

**Responsabilidad:** respondemos generosa y eficazmente a los desafíos de la misión formativa en el mundo juvenil, mostrando honestidad e integridad en el servicio que se nos encomienda.

**Servicio:** con vocación, pasión y alegría servimos solidaria y profesionalmente a los más necesitados, fundados en un análisis continuo de la realidad.

**Familiaridad:** nos sentimos una gran familia que se relaciona empática y amablemente; desarrollando un trabajo en equipo, colaborativo y constructivo.

Interioridad: el que hace vida en Huellas es una persona que busca siempre el crecimiento integral hacia la trascendencia en todos los ámbitos de la vida.

Creatividad e innovación: ante las adversidades y dificultades de la realidad discernimos y emprendemos caminos novedosos según el momento, lugar y personas donde incidimos.

#### Propuesta de Valor de Asociación Civil Huellas

“Asociación Civil Huellas es una organización que brinda a la juventud venezolana una propuesta de formación y acompañamiento en liderazgo social, cristiano y ciudadano; a través de sus diferentes programas y servicios, garantizando una formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad e intercambio de experiencia entre pares”

#### Objetivos Estratégicos

- Establecer estrategias de sostenibilidad para atender el crecimiento de la organización según exigencias de la realidad juvenil venezolana
- Impulsar el trabajo en red con obras de la Compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles en función del fortalecimiento del liderazgo juvenil y desarrollo sustentable en Venezuela.
- Implementar nueva propuesta formativa y de acompañamiento del Movimiento Juvenil Huellas, dirigida a la juventud venezolana, con enfoque vocacional y de derecho, según las nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país.

#### Indicadores y metas

Para cada objetivo se presentan los indicadores que se utilizan para medir sus logros y expresar sus metas

Objetivo 1: Establecer estrategias de sostenibilidad para atender el crecimiento de la organización; según exigencias de la realidad juvenil venezolana

- *Número de alianzas establecidas para fines de formación y financiamiento*

- *Manual de procedimientos y políticas administrativas*
- *Manual de Gestión del Talento Humano*
- *3 % de crecimiento anual de beneficiarios de los programas y servicios*
- *2/3 del personal de Huellas alineado a los procedimientos de la organización y satisfecho con el ser, hacer y logros de la organización*

Objetivo 2: Impulsar el trabajo en red con obras de la Compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles en función del fortalecimiento del liderazgo juvenil y desarrollo sustentable en Venezuela

- Número de alianzas establecidas para fines de formación (actualización de material formativos, ejecutar talleres formativos; entre otros)
- Plan comunicacional de Huellas
- Porcentaje de los Lugares Huellas han tenido una experiencia y/o evento conjunto al año con obras de la Compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles.
- Base de datos- directorio de redes y obras.
- Minuta de reuniones y acuerdos con redes.
- Reseñas de eventos zonales y locales (redes sociales)

Objetivo 3: Implementar nueva propuesta formativa y de acompañamiento del Movimiento Juvenil Huellas, dirigida a la juventud venezolana, con enfoque vocacional y de derecho; según las nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país

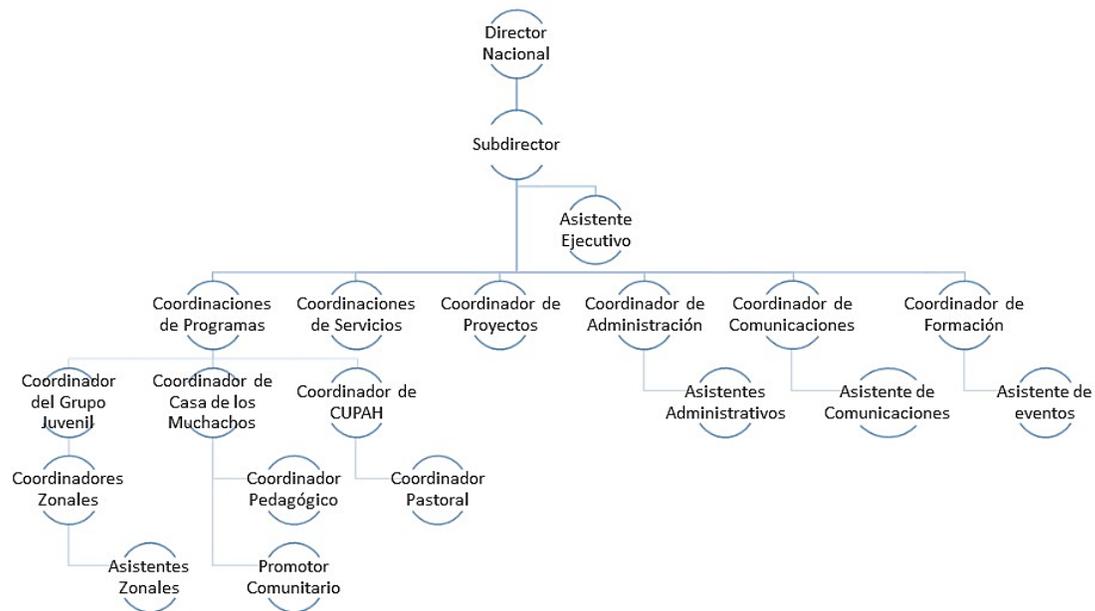
- Número de jóvenes inmersos en la nueva propuesta formativa de Huellas, pertenecientes a los distintos programas de Huellas
- Número de reuniones, talleres, encuentros realizados con enfoque vocacional según nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país
- Para el año 2022 el 80% de los Asesores ha aplicado los nuevos itinerarios formativos.

- Propuesta formativa para juventud venezolana (plan de formación en liderazgo social, ciudadano y cristiano)

### 6.1.4 Líneas Estratégicas para Asociación Civil Huellas

Líneas Estratégicas según Modelo Canvas para A.C. Huellas				
<p><b>Alianzas</b></p> <p>Trabajar en red con organizaciones de desarrollo social, movimiento juveniles y eclesiales, parroquias y comunidades populares</p> 	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Búsqueda y captación de recursos financieros, intelectuales</p> <p>Establecer relaciones con organizaciones aliadas para fortalecer estrategias formativas, financieras y de voluntariado</p> 	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Brindar a la juventud venezolana una propuesta de formación y de acompañamiento en liderazgo social, cristiano y ciudadano a través de sus diferentes programas y servicios, garantizando una formación con estrategias dinámicas, experiencias de fe relacionada con su realidad e intercambio de experiencia entre pares"</p> 	<p><b>Relaciones Clave</b></p> <p>Con beneficiarios: formación directa y personalizada</p> <p>Con cooperantes: directa y personalizada</p> <p>Con voluntarios: contacto directo</p> <p><b>Canal de Distribución</b></p> <p>Colegios Fe y Alegría, Parroquias, Universidades y comunidades populares</p> 	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Jóvenes de 12 a 23 años pertenecientes a comunidades populares.</p> <p>Educadores y jóvenes profesionales de los distintos Colegios Fe y Alegría</p> 
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Gastos fijos: arrendamientos, luz, agua, teléfono, gastos comunes y sueldos del personal contratado o fijo. Gastos Variables" recursos necesarios para la ejecución de actividades y eventos enmarcados en el proceso de formación, gastos incurridos en acciones de captación y fidelización de cooperantes y voluntarios.</p> 		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>Obtención de fondos concursables</p> <p>Donaciones esporádicas.</p> <p>Donaciones de empresas fidelizadas</p> 		

### 6.1.5 Organigrama propuesto



### 6.1.6 Acciones estratégicas

- Redimensionamiento de la estructura organizacional y de la interacción de las áreas, programas y servicios
- Vincularse con plataformas apostólicas nacionales e internacionales que ofrezcan formación humano-cristiana-ciudadana; a través del mundo digital
- Reestructurar el área de formación
- Apertura en la relación con otras obras de la Compañía de Jesús en Venezuela para conocerlas y realizar actividades en conjunto
- Desarrollar planes formativos con enfoque en lo vocacional

- Diseño de políticas y procedimientos de gestión del talento humano de Huellas
- Desarrollar un plan de captación, acompañamiento y formación de voluntarios para los programas y servicios del Movimiento Huellas con visión ignaciana
- Trabajar articuladamente con Obras de la Compañía de Jesús, iglesia y de la sociedad para la búsqueda de financiamiento, el trabajo con liderazgo juvenil y desarrollo local
- Fortalecer el área de proyectos y administración; mediante la actualización de las políticas y procedimientos de la gestión administrativa.
- Generar un Plan Comunicacional de visibilización y sensibilización sobre el alcance de Huellas
- Fortalecer la institucionalidad y cultura organizacional de Huellas. (Carisma, modo de proceder, estructura.)
- Participación activa de las distintas redes apostólicas, de movimientos juveniles y eclesiales a nivel local, regional, zonal y nacional

## **CAPITULO VII: LECCIONES APRENDIDAS**

A continuación, se presentan algunas de las lecciones aprendidas durante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado;

- Definir el alcance, evita falsas expectativas y delimita la investigación.
- La planificación del tiempo es clave en el desarrollo de cualquier proyecto o trabajo de investigación. Replantear el tiempo conlleva a un trabajo adicional que requiere mayor esfuerzo para el logro de los objetivos.
- La agenda y dinámica de algunas organizaciones limita el tiempo que los entrevistados o participantes en los instrumentos puedan brindar a una investigación. Es por ello que, debemos adecuarnos a tiempo brindado en encuentro o reuniones propias de la agenda de la organización, respetando y aprovechando los tiempos establecidos.
- Las organizaciones de desarrollo social demandan la aplicación de métodos y técnicas para lograr una eficiente gestión mejorando los resultados en beneficio de la sociedad en conjunto.
- El compromiso e identidad del personal con la organización facilitó en gran medida la disponibilidad de información necesaria para la investigación.
- Se debe dejar por escrito las apreciaciones y conclusiones dadas por los participantes en los diferentes instrumentos.
- La diversidad de líneas de atención de la organización requiere un análisis al detalle para definir objetivos propios de cada programa y servicio. Es por ello que, es imprescindible al momento de establecer estrategias organizacionales, tener presente a cada una de estas líneas.
- Diseñar el plan estratégico de una organización requiere la participación de cada uno de los involucrados y sistematizar sus aportes.
- Involucrar a los empleados en el desarrollo de lineamientos estratégicos creó una atmosfera de cooperación y un sentimiento de identidad importante para el futuro de la organización.

- El carisma, identidad y principios provenientes de la espiritualidad ignaciana son cualidades que se deben fortalecer a cada uno de los empleados de la organización, esto para facilitar el trabajo en equipo y el logro de las metas de la organización.
- Se deben establecer objetivos SMART que se ajusten a las realidades de la organización.
- El país en que se desarrolla la organización presenta una situación volátil para los ámbitos políticos, sociales y económicos. Es por ello que, se puede flexibilizar las acciones o metas organizacionales, realizando un análisis previo para adaptarse a las exigencias de la realidad, sin perder su norte estratégico.
- El seguimiento sistemático para las acciones estratégicas recae en la comunicación y acompañamiento constante para el equipo operativo.
- Las organizaciones sin fines de lucro deben realizar un análisis anual del alcance del plan estratégico establecido con respecto al grado de bienestar brindado a la población beneficiada y la satisfacción de sus necesidades.

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo, se demostró que la propuesta de crear un plan estratégico para el crecimiento y la sostenibilidad de la Asociación Civil Huellas representa una clara respuesta de adaptación al entorno venezolano; tomando en cuenta las exigencias y desafíos de la juventud que es la principal beneficiaria de esta organización. Las estrategias planteadas permitirán cuantificar y verificar el alcance de la propuesta formativa y de acompañamiento en los distintos ámbitos de acción.

### 7.1 Conclusiones por objetivos

A continuación, se presenta las conclusiones por objetivo;

**Objetivo General: Diseñar el Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas para el período 2017-2022; basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.**

Se desarrollaron uno a uno los objetivos específicos para dar cumplimiento al objetivo general, luego de la recolección de datos entrevistas y análisis, se propone a la organización un Plan Estratégico para el periodo 2017-2022, adaptado a las necesidades y estrategias determinadas mediante herramientas de análisis de información suministrada. En dicho plan se crearon y completaron los lineamientos estratégicos, se desarrolló el organigrama de la organización y su propuesta de valor; además se establecieron objetivos y acciones estratégicas conjuntamente con su plan de acción e implementación.

El objetivo general fue desarrollado exitosamente; a través del cumplimiento de los objetivos específicos. Este trabajo contiene el Plan Estratégico para Asociación Civil Huellas, el cual llega en un momento de necesidad y promete con sus aportes ser un comienzo para el futuro de la Planificación Estratégica de la organización.

## **Objetivos Específicos**

### **a. Realizar el análisis situacional de la organización en estudio**

Se realizó análisis de la organización para determinar su situación o estado real. Se determinaron factores a mejorar en los lineamientos estratégicos; a través de la observación directa, Grupo Focal y entrevistas no estructuradas. Se emplearon dos instrumentos, entrevistas no estructuradas y un guión para ser aplicado en un Grupo Focal, ambos instrumentos se desarrollaron usando como entrada principal las variables con sus indicadores presentada en el marco metodológico de este trabajo, con la finalidad de diagnosticar la organización y recopilar información para el análisis de su estado y la formulación de la planificación estratégica.

### **b. Determinar las estrategias para el período 2017- 2022.**

Se establecieron objetivos y sus estrategias con base a los resultados dados por las herramientas de análisis interno y externo de Asociación Civil Huellas. El análisis externo, donde se estudió el comportamiento de la industria de las ONG's por medio de herramientas como las cinco fuerzas de Porter, permitió reconocer la necesidad de la organización para establecer alianzas y trabajar en red. De igual forma se requiere atender un nicho de mercado no explotado como es el comunitario. El análisis Interno desarrollado para Asociación Civil Huellas por medio de herramientas como; Cadena de Valor, FODA, CAME; muestra como fortaleza esencial, su trayectoria organizacional y compromiso del personal perteneciente a la organización lo que impulsa su capacidad para trabajar en red. Como factores de mejora se encuentran; necesidad de una propuesta formativa y de acompañamiento renovada; según exigencias y desafíos actuales de la realidad juvenil venezolana y establecimiento de procesos de seguimiento y acompañamiento de la gestión administrativa y talento humano. Se identifican los atributos de Asociación Civil Huellas y se plantea la propuesta de valor, la que comunica el compromiso de la organización con la juventud. Se utilizó el modelo de Canvas para representar el modelo de negocio de Asociación Civil Huellas, el cual plantea el desarrollo de 9 elementos: propuesta de valor, canal de

distribución, relaciones, modelo de ingresos, estructura de costos, red de socios o alianzas claves, recursos claves, actividades claves. Al desarrollar el modelo de negocio en Huellas, se concluye que para el éxito de la estrategia es importante el trabajo en red con otras ODS y cooperantes para la búsqueda de financiamiento y recursos intelectuales que desarrollen e impartan la propuesta formativa; así como también promueva la captación de voluntarios.

**c. Elaborar las acciones para el período 2017-2018.**

Se presentaron acciones que seguirán las líneas estratégicas derivadas del análisis FODA y CAME. Para ello se buscaron artículos y material especializado sobre la aplicación de la planificación estratégica y sus acciones en ONG y todo el ámbito de gestión en el sector social; tales como una Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, artículo elaborado por Análisis y Desarrollo Social consultores y Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders elaborado por Richard Mittenhanl; entre otros., las cuales sirvieron de base para establecer acciones consecuentes a las estrategias con sus indicadores de logro y alcance teniendo como segundo paso priorizar estas acciones por grado de inmediatez necesario para el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización en el próximo año. Es así como se estableció un plan un plan de acción para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el periodo 2017-2018, y así darle cumplimiento al tercer objetivo de la investigación.

**d. Formular el plan de implementación de las estrategias y acciones de la Asociación Civil Huellas.**

Partiendo de las estrategias se diseñó un plan de implementación para las mismas, con fechas establecidas e indicadores de alcance. Esto para brindar mayor seguimiento a aquellas acciones estratégicas que ameritan mayor tiempo de ejecución. Para el desarrollo de este objetivo se tomó como punto de partida el análisis del Plan Estratégico 2013-2017 de la organización, identificando sus necesidades, puntos de mejora; así como también los que se deben mantener, luego se buscó material especializado que facilitaron los puntos clave a tener en

cuenta en la implementación de estrategias en las Organizaciones de Desarrollo Social teniendo en consideración aspectos como formato y estructura para mayor visibilidad, seguimiento y control. Este plan servirá como formato de mejora para el seguimiento de las actividades dentro de la organización dando claridad a la hora de establecer responsabilidades y frecuencia de seguimiento y, así analizar el alcance que tendrán los objetivos pautados.

## **7.2 Recomendaciones**

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo en la organización y hacerla más competitiva se recomienda;

- Planificar charlas o reuniones para dar a conocer los nuevos lineamientos estratégicos de la organización a todo el personal activo y nuevo ingreso, para que se motiven y desarrollen su sentido de pertenencia y trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados.
- En el plan estratégico propuesto en esta investigación se entrega un Plan de Acción y Plan de Implementación de las estrategias según cada objetivo; los cuales deben ser ejecutados para sustentar el crecimiento de la organización teniendo una medición del alcance de la propuesta formativa según indicadores anuales.
- La organización debe digerir el trabajo en red como una estrategia para la búsqueda de financiamiento y estar atentos o en constante comunicación ante posibles subvenciones o convocatorias de proyectos.
- Se recomienda desarrollar una gestión del talento humano contratado y voluntario como factor indispensable para el logro de los objetivos organizacionales, impulsando para ello un plan de gestión formación, motivación y reconocimiento del equipo de trabajo.
- Se deben desarrollar y establecer diferentes manuales para los procesos internos de la organización; tales como manual de cargos y establecimiento de funciones según organigrama, manual de procedimientos y políticas administrativas.

- Revisar periódicamente la planificación estratégica para ajustarla y proponer nuevas acciones; según prioridades y necesidades.
- Producto del análisis de la situación y el establecimiento del Plan Estratégico de la Asociación Civil Huellas, se recomienda la evaluación anual del alcance de este plan contemplando el escenario para ajustar y proponer nuevas acciones según prioridades, necesidades y la realidad que presenta el país en el futuro, realizando un seguimiento periódico a sus indicadores y el logro de los objetivos.
- Es importante mencionar que Huellas se desenvuelve en un ambiente de crisis económica, política y social, lo que exige trabajar en red, conectada y en constante innovación, el avance de las tecnologías, el desarrollo de las comunidades 2.0 genera retos importantes para Huellas que debe asumir para mejorar y potenciar su propuesta de valor para los niños, jóvenes y adultos que atiende. El plan estratégico desarrollado en este trabajo de investigación constituye un gran aporte a la organización; aporte que brindará la posibilidad de responder a cambios en el entorno y las exigencias formativas de la juventud venezolana; siendo capaz de aprovechar las oportunidades del mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustín de Asís, D. G. (2016). *Manual de ayuda para la gestión de Entidades No Lucrativas*. Madrid.
- Andía, W. (2011). Inversión Social: Enfoque para clasificar los proyectos. *Revista de la Facultad de la Ingeniería Industrial*, 11.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta Edición*. Caracas: Episteme.
- Ballestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación (7ma ed.)*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cahuich, J. (2016). *La Influencia de la Planificación Estratégica en el Nivel de la Gestión Financiera de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del Corporativo Adventista en México*. N.L., México: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad de Montemorelos para obtener el grado de Magíster en Administración.
- Campos, F. (2014). *Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización Sin Fines de Lucro: Caso ONG Psicólogos Voluntarios*. Santiago, Chile: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad de Chile para obtener el grado de Magíster en Control de Gestión.
- Cárdenas, C. y. (2009). *Gerencia Social. Módulo 2*. Diplomado de Gerencia Social Ignaciana.
- Carrasco, P. (2016). *Cambio Organizacional del Centro de Salud Santa Inés UCAB. Retos y Desafíos de la Atención Privada en la Venezuela Actual*. Caracas: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas.
- Cohen, E. M. (2004). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.
- Consultores, A. y. (2015). *Guía de Planificación Estratégica e ONG de acción social*. Madrid, España: Plataforma de ONG Social.

- Cortegoso, J. C. (Santo Domingo, República Dominicana. ). *La Gestión del Ciclo de Proyectos en Fe y Alegría. Orientaciones metodológicas*. 2009: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (Décima edición)*. Santa Fe, México: Cengage Learning.
- FECLAVE. (02 de 03 de 2017). *Código de Ética de Licenciados de Administración*. Obtenido de feclave: <http://www.feclave.com.ve/p/codigo-de-etica-de-los-licenciados-en.htm>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* . Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Gavilán, B. M. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. España: Equipo del observatorio del tercer sector de Byskaia.
- González, M. (2017). *Diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andres Bello para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Granados, L. (2015). *Rasgos de la gestión directiva al estilo ignaciano*. . Bogotá, Colombia: FLACSI: Vº Encuentro de Homólogos de Rectores.
- Guerrero, A. (2010). *Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos. Caso de Estudio Proyecto Social PRONIÑO*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Guzmán, R. (2009). *Evaluación de la Gestión de Calidad del Proyecto Registros y Notarías de CANTV*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andres Bello. para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Huellas, A. C. ((2006-2016)). *Movimiento Juvenil Huellas*. Caracas Venezuela.
- Huellas, A. C. (2017). *Estadísticas Iniciales 2016-2017 del Programa Grupo Juvenil*. Caracas, Venezuela.
- Huellas, A. C. (2017). *Lineamientos de Grupo Juvenil Huellas*. Caracas Venezuela.
- Institute, P. M. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*. Pennsylvania (EEUU): PMI.

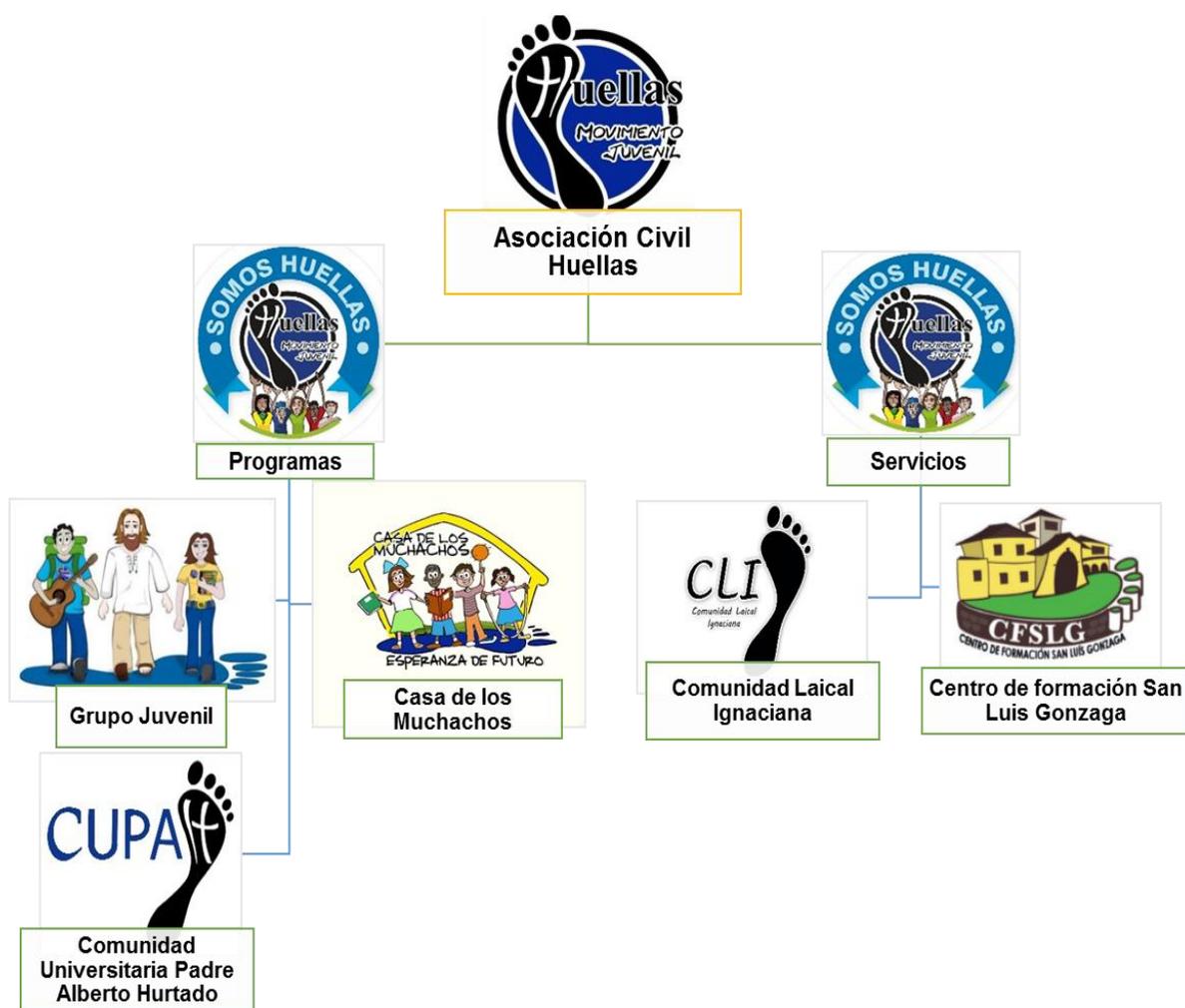
- ISO. (27 de 03 de 2017). *http://www.cinu.mx/ongs/index/*. Obtenido de <http://www.cinu.mx/ongs/index/>
- ISO9001. (2015). Obtenido de [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/283849/mod\\_resource/content/1/ISO%2090012015.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/283849/mod_resource/content/1/ISO%2090012015.pdf)
- Javeriana, P. U. (2003). *Administración de Empresas: Política y Simulación de Empresas*. Colombia: Autor.
- Jimeno, J. (2016). Análisis CAME. *Gestión Empresarial, Organización Industrial*.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. Tenth Edition*. Hoboken NJ: Wiley & Sons.
- Mackernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata.
- Mittenthal, R. (29 de 09 de 2017). *Ten Keys to Successful Strategic Plainning for Nonprofit and Foundation leaders*. New York, USA: TCC GROUP. Obtenido de Ten Keys to Successful strategic Plainning for Nonprofit and foundation Leaders: <http://www.tccgrp.com/>
- Ortega, G. A. (211). *Las organizaciones no gubernamentales –ONG-: hacia la construcción de su significado* . Obtenido de Ensayos de Economía. No.38. Enero-Junio, 243-260: Recuperado en: [www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf)
- Ostrower, F. (2004). *Attitudes and Practices concerning effective philanthropy*. Washington, USA: The Urban Institute.
- Palacios, L. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino (4ta ed.)*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez, R. (2014). *Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encantto*. Caracas: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Pigneur, O. y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Ramírez, G. .. (2009). *Direccionamiento estratégico y planeación de proyectos en clave ignaciana*. Módulo 4 del Diplomado de Gerencia Social Ignaciana, pp. 44-47.

- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación (3era ed.)*. Caracas: Editorial Panapo.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica (8va edición)*. Bogotá: Editorial Ltda.-3R Editores.
- Steiner, G. (2004). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Editorial Continental.
- Tamayo, T. y. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica*. Bogotá: Limusa.
- Torrealba, O. (2011). *Evaluación de la Gestión de Calidad en el Ámbito la Responsabilidad Social Empresarial. Caso de Estudio: Centro Comunitario Casa de los Muchachos Parroquia La Vega, Caracas*. Caracas: Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.
- Unidos, C. R. (2012). *Planificación Estratégica*. Baltimore, USA: Fundación Luis Vives.
- Vásquez, C. (2009). *Identidad Ignaciana. Módulo 1. pp. 121-127*. Diplomado de Gerencia Social Ignaciana.
- Villalba, J. (2006). *Menú Estratégico: El arte de la guerra competitiva. (8va Edición)*. Caracas: Ediciones IESA.

# ANEXOS

## I. Programas y servicios Asociación Civil Huellas

### ✓ Organigrama



✓ Descripción

# Programas



## Grupo Juvenil

Dedicado a formar adolescentes y jóvenes profundamente humanos y auténticos, quienes desde el seguimiento de Jesús y en medio de la realidad de su país, sean capaces de crear espacios de vida, en servicio y solidaridad con las personas en situación de pobreza.



## Casa de los Muchachos

Formación y acompañamiento integral de niños, niñas, adolescentes, familia y comunidad a través de actividades psicoeducativas, culturales, recreativas y deportivas, apoyo a grupos organizados de la comunidad, promoción y fortalecimiento de organización y líderes comunitarios



## Comunidad Universitaria Padre Alberto Hurtado

Programa de discernimiento vocacional y de formación en valores cristianos y liderazgo social para jóvenes bachilleres del interior del país, quienes luego de un proceso capacitación estarán preparados para desarrollar su proyecto de vida comprometidos con sus comunidades

# Servicios



## Comunidad Laical Ignaciana

Ofrece un proceso de acompañamiento y formación a profesionales jóvenes que sientan el llamado de Jesús para utilizar sus destrezas y cualidades al servicio de las personas que lo necesiten, viviendo en comunidad con otros y otras y alimentados por la espiritualidad ignaciana.



## Centro de Formación San Luis Gonzaga

Es un espacio concebido y ofrecido como lugar para eventos de formación personal y organizacional, está ubicado en el km 21 del Junquito, Caracas.