



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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO Y VISIBILIDAD
ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO AVESSOC**

Presentado por:

Lic. Dayana Carolina Aoudetalla Charlott

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Carlos Mazquiaran

Caracas, enero de 2018

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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO Y VISIBILIDAD
ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO AVESSOC**

Presentado por:

Lic. Dayana Carolina Aoudetalla Charlott

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Carlos Mazquiaran

Caracas, enero de 2018



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

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **DAYANA CAROLINA AOUDETALLA CHARLOTT**, C.I.: V-17.050.612, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO Y LA VISIBILIDAD ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO AVESSOC”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General 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 10 días del mes de octubre de 2017.

Atentamente,

Carlos Mazquiarán T.

C.I. V- 3.981.161

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, porque sin ti: nada...

Dedicado a los pilares fundamentales de mi vida: mis padres.

A mi hija hermosa: Ivanna Isabel. Esto es para ti.

A mis ojos: Nelson y Gefry, sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

Dedicado a mi familia que habita en la tierra y para los que se mudaron al cielo.

Negrita, tú siempre confiaste en mí y eso me lleno de fortaleza.

Carlos Mazquiaran, gracias por tus consejos, apoyo y por ser mi tutor.

Tahiri Ramos, agradecida por todos estos años de consejos y orientación personal
y académica.

A mi equipo de trabajo, en especial Amaru y Sohely.

AVESSOC y su junta directiva gracias por el apoyo durante tantos años.

Y por último a mis “ingeniosos”: Inés, Mafe y Jesús. Los adoro con el alma.



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO Y VISIBILIDAD
ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO AVESSOC**

Autor: Aoudetalla Charlott, Dayana Carolina

Asesor: Mazquiaran, Carlos

Año: 2017

RESUMEN

La Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC) es una organización sin fines de lucro que promueve la atención en salud integral para los más necesitados, además de brindar formación académica en diversas áreas de conocimiento, en conjunto a la red de afiliados a la ONG. Con más de 15 años de fundada, AVESSOC, ha tenido un crecimiento acelerado, sin orden y sin planificación acorde a la actualidad y contexto país. Por lo ya antes expuesto, la presente investigación es un paso fundamental para encaminar el fortalecimiento y su visibilidad. Al contar con una planificación estratégica, la ONG tendrá un norte y un camino definido, con un plan de acción detallado que incluye la misión, la visión, los objetivos, los procedimientos y los nuevos proyectos a desarrollar e identificando los recursos a ser empleados en el desarrollo de dichas estrategias. La investigación fue aplicada y el diseño de campo ya que la información requerida fue tomada directamente en la organización caso de estudio y estuvo enfocada en la recopilación de los datos, el análisis y procesos de la información sin manipulación de los resultados; también se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario con escala Likert y una entrevista estructurada para los empleados y directivos de la ONG.

Palabras Clave: organización, fortalecimiento, visibilidad, plan estratégico

Línea de Trabajo: los proyectos en las empresas

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.1 Formulación del Problema	7
1.1.2 Sistematización del Problema	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	8
1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Fundamentos Teóricos	12
2.2.1 Estrategia.....	12
2.2.2 Formulación del Plan Estratégico	13
2.2.3 Análisis Estratégico	15
2.2.4 Proyectos y sus ciclos de vida.....	25
2.2.5 Portafolio de proyectos	26
2.2.6 Formulación y Evaluación de Proyectos.....	26
2.2.7 Definición de Organización no Gubernamental (ONG)	27
2.3 Bases Legales	29
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	31
3.1 Tipo de Investigación.....	31
3.2 Diseño de la Investigación	31
3.3 Unidad de Análisis	32

3.4	Población y Muestra	32
3.5	Técnicas de e Instrumentos Recolección de Datos.....	33
3.6	Procedimiento por Objetivos.....	34
3.7	Operacionalización de los Objetivos	37
3.8	Estructura Desagregada de Trabajo	39
3.9	Aspectos Éticos	40
3.10	Cronograma.....	40
3.11	Recursos	44
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....		45
4.1	Reseña Histórica de la Organización	45
4.2	Misión	46
4.3	Visión.....	46
4.4	Valores	46
4.5	Lineamientos estratégicos	47
4.6	Proyectos actuales	47
4.7	Estructura organizativa de la Organización.....	48
CAPITULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		49
5.1	Diagnóstico de la situación actual de la organización	49
5.1.1	Técnicas de recolección utilizadas	49
5.1.2	Resultados Obtenidos.....	50
5.1.3	Lineamientos Estratégicos de AVESSOC	54
5.1.4	Instalaciones.....	55
5.1.5	Desempeño y motivación	55
5.1.6	Adiestramiento	56
5.1.7	Análisis basado en el modelo de las 7 “S” de McKinsey.....	56
5.1.8	Cuadro de Mando Integral	57
5.1.9	Perfil de Oportunidades y Amenazas	59
5.1.10	Matriz DOFA.....	60
5.1.11	Matriz de la Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	63
5.2	Plan Estratégico para AVESSOC	66
5.3	Plan de Trabajo	76
5.3.1	Equipo de Trabajo. Roles y Responsabilidades	76
5.4	Factibilidad económica del Plan Estratégico	77

5.4.1	Impacto en el desarrollo de los proyectos propuestos	78
CAPITULO VI EVALUACIÓN DEL PROYECTO		80
6.1	Evaluación del Objetivo General.....	80
6.2	Evaluación de los Objetivos Específicos.....	80
6.3	Lecciones Aprendidas	82
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		83
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		85
Anexos		87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 7'S de Mackinsey.....	18
Figura 2. Matriz PEYEA.	19
Figura 3. Análisis DOFA.	21
Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.	39
Figura 5. Cronograma de la Investigación.....	43
Figura 6. Organigrama de AVESSOC.....	48
Figura 7: Cuadro de Mando Integral de AVESSOC	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores en una matriz PEYEA.....	19
Tabla 2: Cuadro de Operacionalización por objetivo	37
Tabla 3: Matriz de recursos para la investigación	44
Tabla 4: Resultados tabulados de la aplicación de los cuestionarios	51
Tabla 5 Valores obtenidos en las 12 respuestas del cuestionario	52
Tabla 6: Variables evaluadas en los cuestionarios.....	53
Tabla 7: POAM Asociación Civil AVESOC	60
Tabla 8: Matriz DOFA de AVESOC	60
Tabla 9: Matriz PEYEA de AVESOC	63
Tabla 10: Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas.....	68
Tabla 11: Descripción Equipo de Trabajo para el plan estratégico.....	76
Tabla 12: Estimación Económica.....	78

INTRODUCCIÓN

Una organización es una entidad social, dirigida a metas, diseñada con una estructura deliberada y con un sistema de actividades coordinados y vinculados con el ambiente externo. Ahora bien, Jervis (2002) define una Organización no gubernamental (ONG) como una organización independiente de las decisiones o políticas implementadas por el gobierno. Por lo general, estas organizaciones operan por medio de donaciones privadas y dependen en gran parte de trabajo voluntario.

Establecer organizaciones, lucrativas o no, a medida que cambian las circunstancias, no es tarea fácil. Los mejores diseños tienen que tener en cuenta una estrategia de negocio, su ciclo de vida, su entorno y otros factores que puedan ser relevantes. Las estrategias organizacionales cada vez adquieren más importancia. Para Francés (2006) la apertura de los mercados y la aceleración de los cambios han impulsado la competencia y los riesgos para las organizaciones y son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales.

La planificación estratégica es la herramienta ideal para utilizar en las empresas y organizaciones porque permite estar preparado constantemente para el futuro. Es importante destacar que es un proceso dinámico y que continuamente se deben revisar los planes y adaptarlos a las nuevas circunstancias que acompañen el entorno.

AVESSOC, es una asociación sin fines de lucro que promueve la salud integral y de calidad para los más necesitados desde hace más de 15 años en conjunto con una amplia lista de asociados a la red de centros de salud. Debido a su crecimiento en los últimos años y aunado a la situación país por las que se atraviesa actualmente, esta organización desea convertirse en una asociación con mayor capacidad de fortalecimiento y visibilidad para así continuar operativa en el tiempo y para ello necesitan contar con una planificación estratégica adecuada

que brinde la ruta y los parámetros exactos a seguir para el cumplimiento de la meta.

Luego de diagnosticar y evaluar el estado interno y externo de la organización se hace su planificación estratégica y se propone un portafolio de proyectos, la ejecución de estos proyectos propuestos le asegurará la visibilidad y el fortalecimiento de la organización haciéndola sustentable en el tiempo. Esta investigación fue fundamental para el futuro de la organización y contó con el apoyo de la junta directiva del equipo de operaciones.

La presente investigación condujo al desarrollo del trabajo especial de grado y los resultados se presentan en este documento, estructurado en distintos capítulos tal y como se describen a continuación:

El primer capítulo denominado El Problema, se plantea la problemática a enfatizar que presenta actualmente la organización. Adicionalmente se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, la sistematización del problema, la justificación de realizar dicha investigación, el alcance y finalmente las imitaciones que existen para llevar a cabo la investigación.

El segundo capítulo es el Marco Teórico, en él se muestran los antecedentes de la investigación y expresa como dichos antecedentes aportan beneficios para el desarrollo del estudio. También se revisan las teorías que van a sustentar la investigación y las bases legales que impactan a la organización y en la investigación.

El tercer capítulo contiene el Marco Metodológico, aquí se define el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, al igual que se establece la población y muestra, técnicas e instrumentos, los aspectos éticos, el presupuesto de la investigación, la estructura desagregada de trabajo y el cronograma. El cuarto capítulo contiene el marco organizacional de la asociación con una breve descripción de AVESOC.

El quinto capítulo establece la investigación, se despliegan los resultados de la aplicación de los instrumentos, se analizan y posteriormente se evalúan los lineamientos estratégicos, se realiza el análisis estratégico, compuesto por el análisis interno y externo, se seleccionan las herramientas a ser empleadas en la planificación estratégica a desarrollar y se aplican dichas herramientas al caso de estudio. Seguidamente se analizan las diversas estrategias y se propone el plan estratégico, para finalizar el capítulo se revisa la factibilidad económica del plan propuesto.

En el sexto capítulo se evalúa la investigación, analizando el logro del objetivo general y los objetivos específicos que se especificaron en el primer capítulo, y se presentan las lecciones aprendidas.

El séptimo capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, en él se señalan las características más importantes que se encontró durante el desarrollo de la misma, se indica como se lograron los objetivos planteados y se presentan las recomendaciones finales para la organización.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas que se consultaron para elaborar este proyecto.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema de la investigación, su origen y estado del mismo. Además, se establecen los objetivos generales y específicos, la justificación e importancia, alcances y limitaciones encontradas que justifican el desarrollo.

1.1 Planteamiento del Problema

El término ONG se utiliza para identificar a organizaciones que no son parte de las esferas gubernamentales ni son empresas cuyo fin fundamental es el lucro. Por lo general se encuentran a cargo de ciudadanos comunes que comparten una visión y misión común, pudiendo obtener financiamientos del Gobierno, de otras ONG (como fundaciones), o de individuos o empresas particulares. En este orden de ideas, la Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana (AVESSOC) es una asociación de centros de salud, sin fines de lucro de la Iglesia que promueve la salud integral, la atención médica de calidad a poblaciones vulnerables y la creación de espacios de cooperación entre las organizaciones miembros. Es promovida por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Conferencia Venezolana de Religiosos (CONVER).

Desde hace 15 años, AVESSOC se encuentra en un constante crecimiento y es emblema en innovación en ayudas económicas para los pacientes más necesitados además de brindar formación en las diversas áreas de conocimiento que se encuentran activas en el área académica. El proceso de globalización, obliga a todas las organizaciones a mantenerse actualizadas y adaptadas al cambio, el futuro de una organización que tiene una planificación estratégica definida resulta ser más prometedor y seguro que aquellas que simplemente se dejan a la deriva. Es imprescindible contar con planes que permitan dar respuesta de forma eficaz ante las distintas eventualidades asegurando el éxito y la sostenibilidad en el tiempo.

Actualmente la situación económica que atraviesa Venezuela, crea dificultades y retrasos en la adquisición de financiamientos por parte de los diversos patrocinadores que existen para cada uno de los proyectos actuales, esto trae como consecuencia el brindar menos apoyo económico a los más necesitados y la suspensión por falta de quórum de las actividades formativas impulsadas desde la unidad de formación para el público general, restando así, ingresos que pudieran ayudar a la sustentabilidad de la organización por concepto de ingresos propios.

Uno de los objetivos de AVESSOC, es trabajar en el fortalecimiento organizacional partiendo desde la gestión estratégica y operativa, mejorando las capacidades de la organización con la finalidad de prestar un mejor servicio a los afiliados.

Para ello es importante revisar y fortalecer la mejora de procesos, prácticas en cuestión de talento humano y la gestión estratégica acompañada de la gestión de calidad. Todo lo anterior servirá para fortalecer las capacidades de medición, seguimiento, control, evaluación obteniendo así la mejora continua.

Es importante destacar el desarrollo de estrategias orientadas al auto financiamiento como aspecto clave para la sostenibilidad y prestación de mejores servicios.

Otro de los objetivos de AVESSOC, es ser reconocidos como actor relevante en el reto de la promoción de la salud y su prevención con la capacidad de agregar valor a sus afiliados actuales o potenciales. Todo esto se traduce al objetivo estratégico denominado visibilidad. Dentro de las dimensiones claves de este propósito se encuentran el desarrollo de programas y eventos de promoción de la salud, el desarrollo de proyectos de investigación, las estrategias de proyección que pongan al servicio de los actores responsables de las políticas públicas en materia de salud. Todo esto se logrará realizando una gestión comunicacional al servicio de los afiliados.

La Dirección General, la Junta Directiva y las distintas coordinaciones que hacen vida en AVESSOC están dispuestas a realizar los cambios necesarios para impulsar los objetivos de la organización, de no llevarse a cabo los lineamientos correctivos o el plan estratégico, la organización tendrá dificultades tanto para el cumplimiento de las expectativas internas como lo son la auto sustentabilidad y el impulso de crecimiento que se traducen en visibilidad para la organización. Todo esto sin dejar a un lado las expectativas de satisfacción al usuario final de las distintas aristas que enmarcan el día a día de AVESSOC.

La adecuada planificación estratégica permitirá enmarcar el rumbo de la organización dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿A dónde quiere llegar esta organización? y ¿cuáles son las estrategias para llegar allí? En primer lugar, para desarrollar un plan estratégico se debe diagnosticar el estado general de la organización, fallas o procedimientos deficientes para así obtener un punto de inicio. En segundo lugar, se realiza un análisis interno y externo, para determinar las oportunidades y amenazas del entorno y una vez determinadas se clasifican las características de la organización como fortalezas o debilidades determinando así acciones correctivas que formen proyectos a ser ejecutados por la organización. Cabe destacar que un plan brinda una definición de acciones preventivas con su respectiva asignación de recursos económicos. Son mucho los caminos a seguir, lo que marca la diferencia es la decisión que se tome.

Por todo lo antes mencionado fue fundamental la realización de un diagnóstico para AVESSOC entendiendo así la situación real en la que se encuentra, todo ello se traduce a un análisis estratégico utilizando herramientas destacadas como las 7'S de McKinsey, la matriz PEYEA, cuadro de mando integral todo ello acompañado de una matriz DOFA con una gama de portafolios de proyectos que deberán ejecutar para el fortalecimiento y la visibilidad de esta organización.

Debido a lo antes expuesto se refleja la importancia de contar con un plan estratégico adaptado a la realidad y el entorno. Es por ello que surge esta investigación, la cual debe dar respuesta a la siguiente pregunta.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los pasos a seguir, las herramientas a aplicar y las estrategias para el fortalecimiento y visibilidad de AVESSOC? y ¿desde el punto de vista económico existe la posibilidad de ejecutar el plan estratégico propuesto para la organización?

1.1.2 Sistematización del Problema

Para la presente investigación se plantean las siguientes interrogantes

- ¿Cuál es el estado actual de la organización?
- ¿Cuáles son las etapas para la formulación del plan estratégico de la organización?
- ¿Cuáles son los pasos fundamentales que debe poseer un plan de trabajo para que logre ser exitoso?
- ¿Existe la posibilidad de ejecutar el plan estratégico desde el aspecto económico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para el fortalecimiento y la visibilidad organizacional de AVESSOC

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnostico
- Diseñar el plan estratégico con un plan de acción acorde a cada estrategia presentada.
- Determinar un plan de trabajo para la implementación del proyecto.
- Establecer la factibilidad económica del Plan Estratégico.

1.3 Justificación de la Investigación

Esta investigación resulta de gran importancia para AVESSOC debido a que existen altos niveles de expectativas para la Dirección General, Junta Directiva y las distintas Coordinaciones, ya que optimizará el rumbo que debe tomar la organización y traerá los frutos anhelados para el desarrollo de las expectativas generadas.

La Asociación civil AVESSOC es una asociación sin fines de lucro que se encuentra activa desde hace 15 años. Esta organización se encuentra ubicada en el parque social Padre Manuel Aguirre de la UCAB y es el resultado de las distintas necesidades expresadas por los diferentes centros de salud que hacen vida en las zonas vulnerables de Caracas donde se refleja el sentir y la necesidad de los distintos hombre y mujeres, niños y niñas en el área de salud. Esta red de centros de salud que actualmente cuenta con 39 centros en su totalidad brinda atención médica de calidad para la comunidad. En el pasado AVESSOC contó con una planificación estratégica basada en 5 ejes importantes para la antigua Dirección, estos ejes no estaban enfocados a la realidad y no contaban con un proyecto sólido para llevar a cabo las acciones de emprendimiento, crecimiento y visibilidad que tanta falta le hacía a la organización. Con esta nueva planificación estratégica se llevaran a cabo acciones correctivas y de orientación a los vicios anteriormente establecidos que afectan la imagen y la visibilidad que se pretende lograr con el desarrollo de este nuevo plan estratégico.

Desde el punto de vista económico no es un secreto el estado de las instituciones que hacen vida como Red de AVESSOC, a nivel de salud la situación se torna precaria para los distintos centros sin hablar de la falta de insumos y la falta de empleados que puedan estar comprometidos con la causa, los niveles de rotación del personal son bastante enaltecidos en comparación con años anteriores, sin embargo, se considera elevado el número de pacientes por atender que no consiguen aliviar su situación en las precarias instituciones del gobierno.

Se pretende que AVESSOC pueda solidificar más aun las bases que dispone permitiéndose crecer y ampliar el número de asociados y financista

convirtiéndola en una Red sólida que le permita mantenerse en el tiempo. También se espera que este proceso permita una reestructuración y adaptación a los cambios que admita a los empleados el crecimiento personal que tanto merecen. Es vital crear un espacio donde las personas deseen trabajar como equipo y desarrollen un sentido de pertenencia enmarcado en los valores que propone AVESSOC. Esto se traduce en desarrollar una estrategia denominada ganar - ganar, es decir, generar visibilidad y fortalecimiento institucional para AVESSOC y al mismo tiempo generar espacios dentro de la organización para el desarrollo y aprendizaje de los empleados.

Cabe destacar que la realización del plan estratégico pretende brindar herramientas de planificación que sean adecuadas para trazar el camino en pro del fortalecimiento y visibilidad de AVESSOC. Este plan estratégico servirá de referencia para otras ONG que deseen crecer y permanecer en el tiempo aumentando su productividad.

Ya para finalizar el resultado obtenido fue un plan estratégico con portafolio de proyectos categorizado por etapas y factibilidad que indican los tiempos de ejecución de cada proyecto para lograr así la ejecución exitosa de cada actividad propuesta.

1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación

La investigación realizada partió desde una fase de diagnóstico realizada por profesionales en el campo de la Consultoría Organizacional dejando enmarcado los pasos necesarios para continuar con el esquema de una planificación estratégica adecuada basándose en la creación de un portafolio de proyectos que proponen ideas innovadoras y aplicables para la visibilidad y el fortalecimiento organizacional. El presente proyecto no incluye el desarrollo y la implementación de los distintos proyectos propuestos.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Una vez definido el planteamiento del problema en conjunto con el objetivo general y los distintos objetivos específicos es necesario desarrollar el basamento teórico de la investigación. Es en este punto donde se presentan los antecedentes y se desarrollan los conceptos que darán vida al contenido teórico enmarcando en el planteamiento inicial del problema.

2.1 Antecedentes

Los antecedentes de la presente investigación están basados en trabajos realizados y anteriormente presentados con la finalidad de dar respuestas al planteamiento del problema y a la capacidad de formular un plan estratégico que impulse las diferentes organizaciones y empresas que fueron diagnosticadas.

A continuación se presentan una serie de tesis a nivel de postgrados y maestrías, acompañados de artículos de investigación que servirán de guía para la investigación desarrollada.

Arteaga (2010), elaboró un trabajo especial de grado que se titula “Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A” para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, en él se estructura diagnosticar el entorno estratégico de la empresa, analizar los factores y las etapas críticas en los proyectos de automatización y control de procesos industriales llevados a cabo en la empresa; además de formular los principales lineamientos estratégicos para la empresa. En este trabajo de investigación se observó el aporte en los elementos comunes como la formulación de los principales lineamientos estratégicos para la organización que en este caso se reflejan en la visibilidad y fortalecimiento organizacional. Palabras clave: Planificación Estratégica, Reestructuración Empresarial, Gerencia de Proyectos, Control de Procesos, Mejores Prácticas en Proyectos IPC.

Guimaraes (2010), elaboró un trabajo especial de grado que se titula “Propuesta de sistema de gestión de planificación estratégica para la cartera de proyectos del Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Caracas” para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, en el mismo se plantean la construcción de herramientas que permitan a la organización la planificación de actividades para la recuperación de los costos establecidos para el beneficio de los trabajadores y los usuarios además se establecen las estrategias de operaciones, presentan el portafolio de proyectos y finalmente evalúan la implementación de alguno de los proyectos. Los resultados obtenidos constituyen con un aporte que permite anticiparse y responder a los cambios del entorno. Este es un estudio equivalente al trabajo que se está realizando ya que el objetivo general se basa en definir un plan estratégico para la organización con sus respectivos proyectos. Palabras clave: Planificación estratégica, Objetivos, Institutos, Costos.

Díaz (2010), elaboró una tesis doctoral que se titula “Strategic planning and impletation processes impacting small business in México: A correlational study”, para optar por el título de Doctor en Administración de Empresas en la Universidad de Phoenix, USA, desarrolla y centra su investigación en determinar en qué grado una implementación impacta en los avances de los pequeños negocios en materia de ventas. Establece que si existe una relación positiva entre poseer un plan estratégico y una implementación formal sobre el crecimiento de las empresas asegurando su permanecía en el tiempo. En este trabajo de investigación se visualizó la importancia de poseer un plan estratégico para AVESOC y el basamento teórico planteado. Palabras claves: Planificación estratégica, Pequeños negocios, Éxito empresarial.

Morales (2011), elaboró un artículo que se titula “Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica”, el objetivo principal de esta investigación es la de proponer estrategias gerenciales en la planificación, que permita al personal directivo de la institución, desarrollar actividades de fomento para una mejora en la planificación,

conjuntamente con el personal que labora en la misma. Teniendo como base que planificar es pensar antes de hacer. La planificación inicia estableciendo objetivos, como primera función administrativa porque sirve de basamento para otras funciones y determina por anticipado las herramientas necesarias para cumplir con las metas. Este estudio refleja la importancia de tener conocimientos sobre herramientas de planificación estratégica para garantizar entre todos el crecimiento sustentable y la unificación de criterios dentro de la institución, de esta manera se enlaza una pieza en la justificación de la presente investigación. Palabras claves: Planificación Estratégica, Herramientas, Objetivos, Personal

Pérez (2014), elaboró un trabajo especial de grado que se titula “Plan estratégico para la sustentación y aumento de la productividad” para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, en el cual se plantea un emprendimiento familiar con diseños contemporáneos que ha tenido un crecimiento acelerado y sin orden planificado. Para la sustentación y crecimiento se establece una planificación estratégica, una definición de cargos y nuevos proyectos a desarrollar. En concordancia de la siguiente investigación se establecieron los lineamientos estratégicos y las estrategias con planes de acción para cada uno de los planes propuestos. Palabras claves: Planificación, crecimientos, definición y desarrollo de proyectos.

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Estrategia

Sainz (2001) la define como un conjunto consiente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar que permite alcanzar los objetivos finales de la organización.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente analizar. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción.

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En

otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea producir. Por tal motivo, se propone una segunda definición: según Mintzberg y Walters, (1985) la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

Entendiendo las ideas propuestas por Mintzberg y Walters, plantean en su libro *Five Ps for strategy*, cinco definiciones con “P”:

1. **Plan.** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. **Ploy.** Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. **Patrón,** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. **Posición,** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
5. **Perspectiva.** Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

2.2.2 Formulación del Plan Estratégico

Antes de iniciar con la definición de Planificación Estratégica, se definirán unos conceptos de direccionamiento que se encuentran relacionados a la terminología antes mencionada.

El planeamiento estratégico define la estrategia principal del negocio u organización, la línea por seguir en cada uno de los planes operativos. La visión, la misión, y los objetivos se definen en el planteamiento estratégico. Es de suma importancia precisar con claridad cada uno de estos puntos ya que estas aportan coherencia a la estrategia y de los planes operativos en función de dicha estrategia.

La visión, de manera simple, es el sueño de la organización, la inspiración máxima a la cual se quiere llegar, la meta ambiciosa por alcanzar en el futuro. Los planes de la organización apuntan al logro, en el largo plazo, de dicha visión. Dicho de otro modo, la visión es la manera como se ve la organización en si misma en un plazo de diez, veinte o más años, en la cúspide de éxito.

La misión es el reflejo del esfuerzo por traducir la visión en un gran objetivo general de la organización. La misión expone el porqué de la organización y lo que debe hacer. Es a partir de la misión que se generan las estrategias correspondientes a cada uno de los planes operativos. La misión es la piedra angular del planteamiento estratégico.

La misión se compone, básicamente, de tres elementos: la definición del negocio, las metas principales de la organización y sus principios filosóficos.

Francés (2006) establece que los fines son los “objetivos permanentes de la empresa” (p.38). Son parte de los logros que dan respuesta a la estrategia.

Teniendo claros los conceptos de misión, visión y objetivos el autor antes citado establece un concepto de Planificación Estratégica definiéndose como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.87).

En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Para Sainz (2001) la Planificación Estratégica no es:

-La panacea que resuelve todos los problemas. Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos y herramientas a los responsables de las toma de decisiones

-Un sustituto del liderazgo. Los responsables deben comprometerse en el proceso de planificación o de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrán servido de nada.

-La creación de una estrategia para la organización. La planificación estratégica resultara en el establecimiento de una serie de intenciones pero en lo que a la práctica se refiere será una combinación de intenciones y de lo que vaya apareciendo en el camino.

2.2.3 Análisis Estratégico

Para establecer un análisis estratégico se debe investigar y procesar información proveniente del entorno con la finalidad de obtener debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Análisis externo: Este paso tiene el propósito de elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de amenazas que se deberían eludir. Para Francés (2006) el análisis externo de la organización contempla los siguientes elementos claves:

-Factores políticos: están determinados por normas, reglamentos, políticas y leyes

-Factores económicos: se relaciona directamente con el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional

-Factores geográficos: se refiere a la ubicación, espacio físico, clima, plantas, animales y recursos naturales

-Factores sociales: aquejan el modo de vivir de la gente y los valores

-Factores competitivos: van determinados por la competencia, los productos, calidad y servicios

-Factores tecnológicos: van determinados por la maquinaria, herramientas, procesos y materiales.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM)

Serna (2007) lo define como una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de una organización.

Para su elaboración se requiere de la siguiente información:

- Obtener información sobre los factores que serán objetos de análisis;
- Identificar oportunidades y amenazas a través de una tormenta de ideas;
- Agrupar las oportunidades y amenazas para luego categorizarlas en los factores anteriormente explicados;
- Calificar las oportunidades y amenazas mediante la escala: alta, media y baja;
- Ponderar el impacto de la oportunidad o amenazas en el éxito de la organización

Análisis de Tendencia: para Francés (2006), las tendencias globales se establecen creando una lista de los principales eventos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y que pueden impactar en el futuro próximo. Según el autor antes citado las tendencias nacionales se utilizan “para identificar cambios en el largo plazo de un país determinado” (p.67) estos cambios pueden afectar el futuro de la organización. Este análisis de tendencia va acompañado de los distintos escenarios o descripciones del entorno en los cuales podría ubicarse el futuro del país en un periodo de tiempo determinado. Estos posibles escenarios pueden ser dados en forma hipotética y establecidos en corto, mediano y largo plazo.

Análisis interno: Según Francés (2006), el objetivo principal del diagnóstico es el aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas.

Las 7'S de Mckinsey

Es un modelo que señala los 7 factores básicos para que funcione cualquier organización. Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de

cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad.

Las 7'S están compuestas por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los "valores compartidos".

Los factores son los siguientes:

1. Style (estilo): El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.
2. Staff (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.
3. Systems (sistemas): Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa.
4. Strategy (estrategia): se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
5. Structure (estructura): Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada.

También la estructura puede depender de la fórmula jurídica que tiene la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa) y el modelo de expansión que se busca (franquicias, orgánica, fusiones).

6. Skills (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

7. Shared values (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

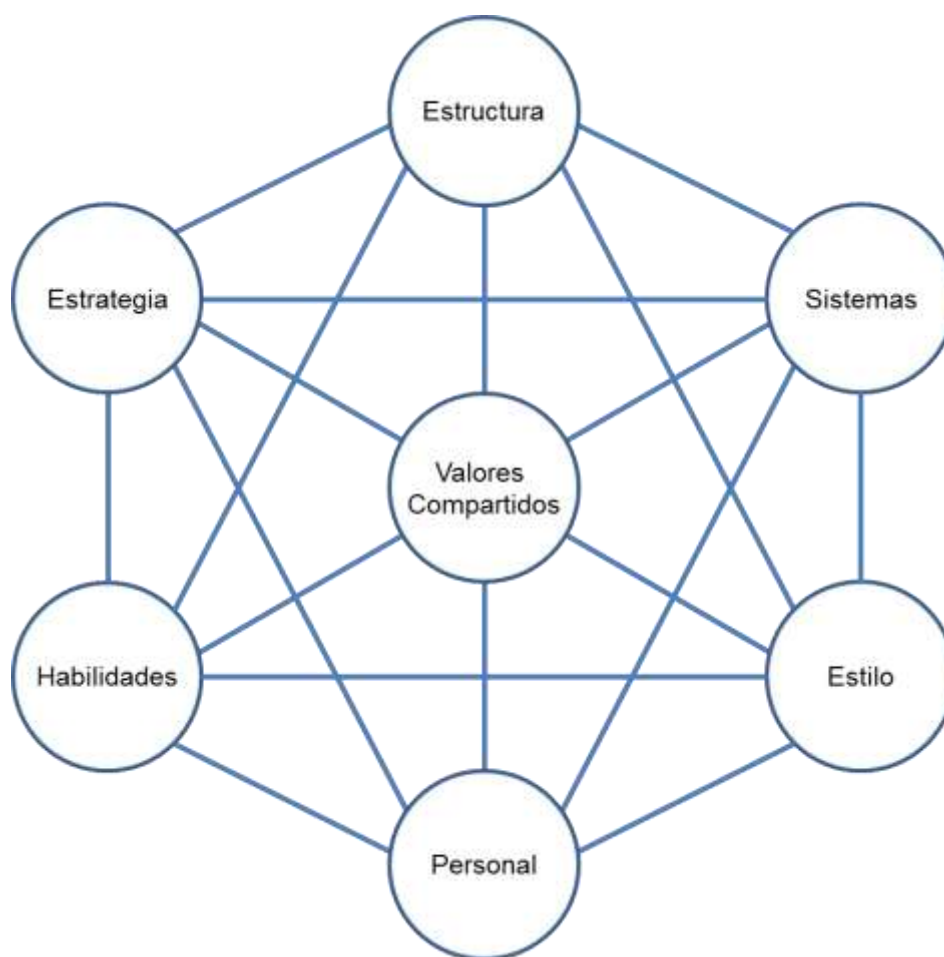


Figura 1. Las 7'S de Mackinsey. Fuente: Hurtado (2011)

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de La Acción) tiene como finalidad establecer cuál o cuáles serán las estrategias más adecuadas para la organización una vez que se tienen definidas las posiciones estratégicas internas y externas. La forma razonable es medir la fortaleza financiera, ya que de esto dependerá como sobrevivirá antes los posibles cambios en el entorno.

Los cuatro cuadrantes de la matriz indican si una estrategia Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva es la más adecuada para una organización dada. Dentro de los factores requeridos se debe seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Hurtado (2011)

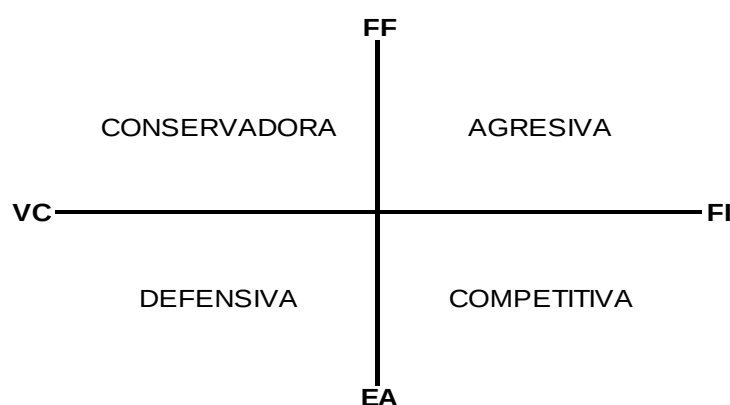


Figura 2. Matriz PEYEA. Fuente: Hurtado (2011)

En la siguiente tabla se presentan una serie de factores que deben ser considerados al momento de realizar la matriz PEYEA:

Tabla 1: Factores en una matriz PEYEA. Fuente: David. (2003)

POSICIÓN ESRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA
FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios Tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de Inflación
Liquidez	Variabilidad de la Demanda
Capital de Trabajo	Escala de Precios de Productos Competidores
Flujo de Efectivo	Barreras para entrar en el Mercado
Facilidad para salir del Mercado	Presión Competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la Demanda

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación en el Mercado	Potencial de Crecimiento
Calidad del Producto	Potencial de Utilidades
Ciclo de Vida del Producto	Estabilidad Financiera
Lealtad a los Clientes	Conocimientos Tecnológicos
Utilización de la Capacidad de Competencia	Aprovechamiento de Recursos
Conocimientos Tecnológicos	Intensidad de Capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar al Mercado
	Productividad, Aprovechamiento de Capital

Matriz DOFA

Se refiere a una forma conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategia. Hurtado (2011), (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y evadir amenazas del entorno.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Figura 3. Análisis DOFA. Fuente: Hurtado (2011)

Una de las estrategias básicas para analizar la organización es el Perfil de Capacidades Internas (PCI), siendo este un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la misma organización con respecto a las oportunidades y amenazas que puede presentar el entorno en el cual se desarrolla. En este análisis se evalúan las siguientes cinco categorías:

- La capacidad Financiera;
- La Capacidad de Mercadeo;
- La Capacidad Tecnológica;
- La Capacidad Directiva;
- La Capacidad del Talento Humano.

Para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Disponer de la información sobre cada uno de las capacidades mencionadas anteriormente;
- Formar los grupos estratégicos;
- Identificar las fortalezas y debilidades a través de una tormenta de ideas;

- Agrupar por capacidades: Directiva, mercadeo, financiera, tecnológica y de talento humano;
- Priorizar según la siguiente escala: Alta-media-baja;
- Calificar el impacto de la fortaleza o debilidad en el éxito de la organización.

Cuadro de Mando Integral

Es un modelo propuesto por Kaplan y Norton (2002), el mismo transcribe la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y una medición de tipo estratégica. El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información.

El cuadro de mando integral convierte la misión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro representaciones:

- Perspectivas de Accionistas: conformada por todos aquellos actores que tienen el poder de decisión final.
- Perspectivas del cliente o usuario: está conformada por aquellos actores que reciben el impacto directo o indirecto de la actividad que realiza la organización. Sus principales indicadores son: satisfacción al cliente o usuario; retención del cliente o usuario; adquisición de nuevos clientes o usuarios, cuota de mercado y rentabilidad.
- Perspectiva de Procesos Internos: está conformada por las actividades propias de la organización y de otras organizaciones que fungen como colaboradores. Las medidas de dichos procesos internos se basan en aquellos procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción del usuario final y la obtención de los objetivos financieros de la organización.
- Perspectivas de Capacidades: está conformado por el talento humano organizado que hace posible los distintos procesos actuales y futuros. La formación y

crecimiento de una organización vienen dadas por tres fuentes fundamentales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Principales ventajas y limitaciones de los procesos de planificación estratégica

Aunque la planificación estratégica no puede concebirse como la panacea o el remedio milagroso para los problemas organizacionales, y su aplicabilidad a las organizaciones no gubernamentales es muy a menudo también cuestionada, es evidente que la adopción de procesos de planificación estratégica puede reportar ventajas importantes a las ONG. Tanto en el sector social como en el de la cooperación internacional son cada vez más las organizaciones que apuestan por dotarse de esquemas, prácticas y documentos de planificación que orienten estratégicamente sus actividades. Las principales ventajas de la planificación a largo plazo son las siguientes:

- Exige un proceso sistemático de recogida y análisis de información acerca del entorno, lo que mejora significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización.
- Clarifica la visión, la orientación y el rumbo futuro de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
- Coordina y unifica los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización en torno a un conjunto de objetivos previamente consensuados.
- Establece una base para la medición del progreso y los resultados de la organización y sus intervenciones.
- Crea conciencia sobre los obstáculos que enfrenta la organización, identifica oportunidades y estimula el pensamiento creativo para superar los primeros y aprovechar las segundas.
- Permite una utilización y asignación más racional de los recursos de la organización y puede contribuir a su viabilidad financiera y supervivencia.

- Facilita el compromiso e implicación de las personas y grupos afectados por el plan.
- Clarifica los roles y la asignación de responsabilidades entre el personal de la organización, estimula el espíritu de grupo y fortalece el trabajo en equipo.

No obstante, también se señalan algunas limitaciones y/o argumentos en contra de aplicar la planificación estratégica en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro. Entre los más comunes, cabe señalar:

- Al tratarse de un instrumento concebido originalmente para la gestión en las empresas, que enfatiza los aspectos de competitividad y requiere de la fijación de objetivos claros y precisos, la planificación estratégica choca con la realidad de las ONG, inspiradas más bien en valores filantrópicos centrados en la comunidad y la atención de necesidades sociales y con objetivos frecuentemente imprecisos, cuando no ausentes.
- La gestión de las ONG, afirma un buen número de gestores, está en la práctica más guiada por asuntos operativos, que exigen la resolución de los problemas conforme éstos se van presentando, que por una orientación estratégica.
- Existe poca evidencia de que la utilización de la planificación estratégica conduzca a mejores tomas de decisiones que las que se producirían directamente por una estructura de dirección o un liderazgo competente.
- Requiere una inversión significativa de tiempo, recursos humanos y financieros de los que las ONG a menudo no disponen.
- Al contrario de lo que afirman sus defensores, los procesos de planificación estratégica hacen más rígida la gestión y reducen la capacidad de las ONG para adaptarse a las circunstancias. La expresión “plan flexible” es casi un contrasentido. La planificación (sobre todo la planificación por objetivos) tiende a ser rígida, excesivamente formalizada y desincentiva la creatividad y la innovación en las organizaciones.
- La pretensión de que la planificación estratégica sea capaz de prever a largo plazo y anticiparse al entorno es muy cuestionable.

2.2.4 Proyectos y sus ciclos de vida

Los proyectos son conjuntos de actividades separadas y definidas con el objetivo de crear productos o servicios únicos. Un proyecto debe ser realizado por personas, tiene recursos limitados, un inicio y fin definidos y debe ser planificado, ejecutado y controlado.

De esta definición se puede concluir que el proyecto llega a su final de tres formas:

- Cuando se logran sus objetivos;
- Cuando no pueden cumplirse sus objetivos;
- Cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

En el cual el final más común de un proyecto es el primer ítem; cuando se logran sus objetivos. El ítem dos puede ser el caso de un proyecto no necesariamente exitoso, ya que existen proyectos en los cuales no se cumplen los objetivos debido a causas en las que no se han podido controlar algunos factores críticos que tenía el proyecto o en las que los riesgos que se identificaron fueron de poca probabilidad de ocurrencia pero de alto impacto pero que al final sucedió y causó el fin del proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases por las que transcurre un proyecto desde que nace hasta que finaliza. El ciclo de vida del proyecto se caracteriza por:

- Definir el comienzo y el fin del proyecto.
- Definir el trabajo técnico y los involucrados en cada fase.
- Los entregables usualmente deben ser aprobados antes que se inicie el trabajo de la siguiente fase. Algunas veces una fase subsiguiente se inicia antes de la aprobación de todos los entregables de la fase previa.

- El riesgo e incertidumbre son altos al comienzo y decrecen al avanzar el proyecto.
- Los costos y riesgos de cambios y correcciones generalmente crecen cuando el proyecto avanza.
- Las prácticas comunes de la industria a menudo conducen a usar un ciclo de vida preferido dentro de dicha industria

2.2.5 Portafolio de proyectos

El portafolio lo define Hurtado (2011) como un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados.

El contenido del Portafolio de Proyectos de una organización debe reflejar los objetivos estratégicos de la misma, por lo que es una buena métrica de sus intenciones, dirección y progreso.

Gestionar adecuadamente un Portafolio de Proyectos implica gestionar coordinadamente los componentes del mismo, con el cometido de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En resumidas cuentas, la gestión de portafolio está centrada en escoger correctamente el proyecto que la organización va a realizar mientras que la gestión de proyectos está centrada en ejecutar con las mejores prácticas dicho proyecto seleccionado.

2.2.6 Formulación y Evaluación de Proyectos

La formulación de proyectos consiste en presentar en términos claros y precisos todos los aspectos por los que pasaría el proyecto desde el momento de la visualización hasta la consecución del producto o servicio objeto del proyecto. La evaluación consiste en la determinación de la rentabilidad del proyecto basado en las estimaciones de las inversiones, costos y beneficios.

La evaluación de proyectos debe hacerse de forma integral haciendo distintas mediciones que dependerán del punto en el que se encuentre el desarrollo de la idea. La metodología a emplear es la siguiente:

- Presentación del estudio: debe ofrecerle al lector una idea general de lo que se llevó a cabo en el trabajo. Esta propuesta debe contener una introducción, un resumen ejecutivo, conclusiones y recomendaciones.

- Marco Institucional: este apartado incluye todos los aspectos administrativos y legales que delimiten el funcionamiento de la organización.

- Estudio de Mercado: consiste en analizar las principales variables que determinen el comportamiento de una unidad productiva y su relación con la del mercado usuario. Este análisis implica definir la naturaleza y característica de la unidad productiva, evaluar el entorno, establecer los canales comerciales, estudiar las características de organizaciones que presten similares productos, bienes y servicios y determinar las entradas económicas de dicha organización.

- .-Estudio Técnico: el estudio contempla un cronograma, localización del proyecto, infraestructura del servicio, tecnología empleada, control de calidad, capacidad instalada y utilizada.

- Estudio financiero: implica contabilizar en términos monetarios la inversión requerida para comenzar las operaciones del proyecto, la planificación de los recursos en el momento cronológico en que se requieren, la duración del periodo de inversión, los estados financieros resultantes de la operación del proyecto, fuentes de financiamiento y costos. La evaluación económica consiste en construir el flujo de dinero de ingresos y egresos del proyecto, calculando los indicadores que permitan visualizar la conveniencia del proyecto

2.2.7 Definición de Organización no Gubernamental (ONG)

Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo pero desean ser auto sustentables. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas:

asociación, fundación, cooperativa, etc. Es importante resaltar que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Las ONG suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos. Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización).

Tras la Segunda Guerra Mundial, las ONG, muy vinculadas a organizaciones religiosas, se sumaron a los planes de ayuda alimentaria, los planes de desarrollo y cooperación definidos por las relaciones internacionales de los Estados. Pero durante los años 70 cuando el número de ONG empieza a incrementarse significativamente, al tiempo que se da una coyuntura particular que genera el substrato ideológico de muchas ONG actuales, sobre todo latinoamericanas, y explica las dos líneas que todavía hoy se pueden encontrar en las ONG: una vinculada a planteamientos reivindicativos (justicia social, igualdad, etc.), y otra centrada en acciones asistencialistas como ayuda de emergencia, proyectos sociales, entre otros.

Apoyando esta idea, Jervis (2002), plantea que las ONG de estos días vienen a situarse en espacios como la defensa de la ecología, la sustentabilidad, la participación y el alivio de la pobreza. Son metas para las que se reclama la participación de las ONG, aunque obviamente, estos buenos propósitos quedan subordinados a los objetos tecnocráticos macroeconómicos claramente expuestos por Banco Mundial: crecimiento, eficiencia, competitividad y productividad.

Con el pasar del tiempo, muchas ONG han aumentado en tamaño e influencia, hasta tal punto que en muchas regiones remotas estas llevan a cabo algunas de las tareas que le corresponde al estado, tales como construir acueductos y puentes, proveer cuidado médico, educación y otras tareas similares. Mientras que muchos países reciben con gratitud estos servicios, los

servicios que proveen otras ONG's son muchas veces vistos como obstáculos o ataques a la soberanía de ciertos países. En efecto, dado que las ONG's no tienen ningún vínculo con la política de un país en particular, su independencia muchas veces les permite ir en contra de las políticas implementadas por ciertos países.

Las organizaciones sin fines de lucro, si desean persistir en el tiempo y sobrevivir tienen que guiarse necesariamente por los continuos cambios que suceden a su alrededor. El cambio, la planificación estratégica, el marketing de servicios, la captación de fondos, la gestión del talento humano y las propuestas a futuro son los elementos que estarán influenciando a los valores de las organizaciones sin fines de lucro, lo que se traduce lo descrito anteriormente: un continuo cambio.

Es labor de los líderes de las organizaciones, saber llevar a los miembros de la organización en un perfecto equilibrio con respecto a lo que la sociedad les pide. Es por ello que los elementos antes mencionados deben ser tomados en cuenta si se desea generar un impacto positivo en la sociedad.

2.3 Bases Legales

A continuación se enumeran cuáles son las leyes que impactan el funcionamiento de AVESSOC.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo-83.

Por decreto de Estado, la salud es un derecho fundamental para todos los venezolanos. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud. AVESSOC en conjunto con las distintas redes de salud afiliadas a la organización participa activamente en la promoción y defensa de los derechos de la salud en Venezuela. La razón social de la organización es poder orientar a las personas que hacen vida en las distintas comunidades sobre temas relacionados a la asistencia en salud. Venezuela atraviesa actualmente un serio deterioro de sus

instituciones prestadoras del servicio de salud, teniendo como consecuencia graves violaciones a los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Artículo-85.

El sistema nacional de salud es obligación del estado e integrar los recursos para su funcionamiento, el Estado en el deber de controlar el funcionamiento de las instituciones y organizaciones públicas y privadas de la salud. Siendo AVESSOC una red integrada por varias instituciones de salud el mismo debe velar por el funcionamiento y abastecimiento en materia de insumos de salud en pro de los usuarios de los servicios.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Este capítulo tiene como finalidad describir el marco metodológico de la investigación teniendo en cuenta el problema planteado en conjunto con los objetivos propuestos.

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio se realizó dentro del marco de la investigación aplicada, en vista de que se analizó el entorno interno y externo de la organización haciendo uso de métodos anteriormente empleados y conocimientos o teorías de investigación básica con la finalidad de llevar a cabo el plan estratégico que contribuya con dicha organización a tener visibilidad y mantenerse en el mercado siendo sustentable en el tiempo.

Según Salkind (1999), una investigación aplicada, se entiende como una investigación cuyo objeto es indagar sobre las necesidades asociadas al contexto interno y externo de una organización, para proponer un proyecto que pueda generar un producto de utilidad.

3.2 Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2004) afirman que: “El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado” (p.184)

En la investigación planteada, cuyo objetivo central es la Planificación Estratégica para el fortalecimiento y la visibilidad organizacional, se aplicó un diseño no experimental, que atendiendo a los objetivos específicos, se orientó a un diseño de campo.

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis correspondió a la característica que fue objeto de estudio. Para este caso la unidad de análisis son los procesos para la Planificación Estratégica, para ello se requirió analizar la planificación desde dos perspectivas:

1. Se analizó la organización desde la visión interna contando con el apoyo de los empleados, debido a que es imprescindible definir las características generales, objetivos estratégicos y analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades, para luego desarrollar las estrategias adecuadas e impulsar la visibilidad y la sustentabilidad de la organización.
2. Por otro lado, se estudió el ambiente externo de la organización, es decir, clientes y usuarios, aliados institucionales y situación país, con la finalidad de aprovechar las oportunidades manifiestas en el entorno y hacer frente a las amenazas que pudieron afectar negativamente la operatividad en la organización, así como también se tomó la información referencial para elaborar un plan para la sustentabilidad y el plan para la visibilidad de dicha organización.

3.4 Población y Muestra

La organización AVESSOC solo cuenta con 12 integrantes que no son representativos para determinar la población de la presente investigación, sin embargo, por ser una cantidad finita y accesible de personas son tomados como muestra de la presente investigación. Los roles del grupo antes mencionados son los siguientes:

- Presidenta, Vicepresidenta, tesorera y representante de los centros de AVESSOCC.
- Directora general, coordinadores de las unidades de proyectos, comunicación, formación y administración.

- Secretaria administrativa.
- Dos beca trabajos.

3.5 Técnicas de e Instrumentos Recolección de Datos

Con la finalidad de recabar la información se aplicaron técnicas de recolección de datos e instrumentos, algunas de estas técnicas según Arias (2012) son “la observación directa, la encuesta que puede ser por medio de entrevista o cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p.25)

El mismo autor construye la finalidad de los instrumentos como “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información, por ejemplo fichas, formatos, cuestionarios, escala de actitudes u opinión (tipo Likert), etc.” (p. 25)

Basado en las definiciones anteriores para la presente investigación se utilizaron las técnicas de encuestas en conjunto con el instrumento denominado cuestionario de opinión (tipo Likert).

Otra técnica empleada fue la Observación Directa, de esta forma se realizó el levantamiento de la información sobre los procedimientos, el desempeño y estado de la organización y sus empleados.

Con la finalidad de poder interactuar con lo que se consideró la muestra de la investigación se aplicó una entrevista estructurada dirigida a todos los trabajadores de la organización. En este punto los entrevistados tuvieron la libertad de opinar sobre cambios o mejoras a implantar que estén en sus consideraciones para poder aportarle mayor visibilidad y fortalecimiento financiero a la organización. Para ello se contó con la validación de dos expertos para corroborar si dicho instrumento contuvo todos los aspectos que se pretendieron medir.

En el desarrollo de la presente investigación también se utilizó la técnica del Juicio Experto y el autor Escobar (2008) lo define como “una opinión informada de

personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia y juicios y valoraciones”

Esta investigación contó con dos asesores que formaron parte del juicio experto. En primer lugar, un especialista en el tema de desarrollo organizacional y talento humano, también cuenta con amplia experiencia en el tema de Gerencia de Proyecto. El otro especialista cuenta con una amplia trayectoria en la dirección de organizaciones no gubernamentales y con una formación en la especialización de gerencia de proyectos.

Para registrar y clasificar la información recabada se utilizaron herramientas como tablas y cuadros apoyados en Microsoft Office, específicamente Word y Excel y para el procesamiento de la información se utilizaron herramientas de análisis estratégico como las matrices DOFA y PEYEA.

3.6 Procedimiento por Objetivos

A continuación se detallan los procedimientos utilizados en cada uno de los objetivos específicos mencionados al inicio de la investigación con la finalidad de cumplir con el plan estratégico para la organización.

- Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnóstico.
- Basado en las necesidades de la organización, en este caso fortalecimiento y visibilidad se procedió a realizar los diagnósticos correspondientes. En primer lugar se realizó una entrevista con todos los interesados para llevar a cabo el diagnóstico interno de la organización. Al obtener la tormenta de ideas deseadas los resultados se tradujeron en la realización de un cuadro de mando integral y en las 7'S de Mckinsey con la ayuda del juicio experto.
- Nuevamente con la ayuda del juicio experto se levantó toda información correspondiente al análisis externo de la organización referidas a las dos variables anteriormente mencionadas para nuevamente trasladar la información obtenida a un Perfil de Oportunidades y Amenazas de Medio y una matriz DOFA.

- Se convocó nuevamente a una reunión con directivos y empleados de la organización para presentarles los resultados de los respectivos análisis internos y externos de la organización. La directiva, la dirección general y los coordinadores de área complementaron la información y se aprobó la primera fase de esta investigación.
- Diseñar el plan estratégico con un plan de acción acorde a cada estrategia presentada.
- Este objetivo inicio con la consulta de los planes estratégicos anteriormente diseñados para la organización con los respectivos informes seleccionados con la finalidad de conocer los posibles fallos y oportunidades que presentes en la documentación. Esto se realizó con la colaboración de la figura del juicio experto de la organización.
- Consultar los lineamientos estratégicos de la organización
- Se procedió a realizar reuniones con los coordinadores de área, en este caso fueron: coordinación de proyectos, coordinación de comunicaciones, coordinador de administración. Utilizando una entrevista estructurada se conocieron aspectos relevantes al fortalecimiento organizacional y a la visibilidad deseada para la organización. Esta información quedó en informes técnicos que fueron validados con el juicio experto de la investigación.
- Partiendo de la información recopilada se comenzó la fase propositiva propiamente dicha definiendo que se hará, cuándo se hará, cómo y con qué recursos, para cerrar las brechas identificadas entre la situación deseada y la prevista, para alcanzar los objetivos de desarrollo fijados. En conjunto, todos los involucrados más el juicio experto diseñaron la estrategia a seguir, la formulación de proyectos o programas y el sistema de monitoreo y evaluación.
- Determinar un plan de trabajo para la implementación del proyecto.
- Preparación de un listado de actividades

- Definición de roles y responsabilidades de los empleados y demás involucrados
- Negociación de los recursos económicos para la realización del Plan estratégico
- Establecimiento de los tiempos en los que se llevará a cabo la ejecución del proyecto.
- Establecimiento de la factibilidad económica del Plan Estratégico.
 - Análisis el costo de la implementación.
 - Revisión de la matriz PEYEA, específicamente el sector del fortalecimiento financiero, donde se refleja los posibles logros económicos fielmente proyectados.
 - Análisis la disponibilidad de los recursos económicos.
 - Consulta al juicio experto para determinar la factibilidad económica de la implantación del plan estratégico y diseño de las recomendaciones.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

El Cuadro de Operacionalización de Objetivos representa el arreglo de conceptos desagregados contruidos en el momento de la formulación del problema para darle forma teórica al análisis el objeto de estudio. En el presente estudio se observa como pueden ser clasificados lo objetivos específicos de la investigación acompañados de variables, técnicas, instrumentos e indicadores que miden el avance de cada propuesta.

Tabla 2: Cuadro de Operacionalización por objetivo

Objetivo Especifico	Variable	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnostico	Estado Interno	Observación Juicio Experto	Cuestionario de Opinión Entrevista no estructurada Matriz DOFA 7 S de McKinsey	Aspectos económicos Presencia de lineamientos estratégicos Capacidad y estado de la organización Motivación de los empleados	Bibliografía especializada Fuentes vivas Documentación de la organización
	Estado Externo	Juicio de Expertos Análisis documental	Cuestionario de Opinión Entrevista semi estructurada Perfil de Oportunidades y Amenazas de Medio	Leyes Costumbres de la sociedad	Bibliografía especializada Fuentes vivas
Diseñar el plan estratégico de AVESSOC	Estrategia	Juicio de Expertos Análisis comparativo	Matriz DOFA Matriz PEYEA Cuestionario	Definir lineamientos estratégicos Análisis comparativo	Bibliografía especializada Fuentes vivas

				de la Matriz DOFA	Internet
	Visibilidad	Juicio de Expertos	Cuestionario Análisis comparativo	Lineamientos y formular proyectos que apoyen la visibilidad de la organización	Bibliografía especializada Internet
	Fortalecimiento	Juicio de Expertos	Cuestionario y análisis comparativo	Formular proyectos que sustenten el crecimiento y fortalecimiento de la organización	Bibliografía especializada Internet
Determinar un plan de trabajo para la implementación del proyecto.	Plan	Reuniones Consultas Juicio Experto	Formularios y plantillas internas	Hojas de aceptación Registro de conformidad	Reportes técnicos Manuales de funcionamiento interno
Establecer la factibilidad económica del Plan Estratégico.	Económico	Juicio de Expertos Análisis comparativo	Entrevistas	Costo de implementación Disponibilidad de recursos	Internet Presupuestos Fuentes vivas

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

La EDT/WBS (Estructura Desagregada de Trabajo) desglosa la planificación del proyecto en sus componentes principales y estos a su vez en subcomponentes según el número de niveles deseados. Para el desarrollo del Plan Estratégico se presenta la siguiente EDT/WBS mediante el cual se formula la solución al problema planteado en la presente investigación.

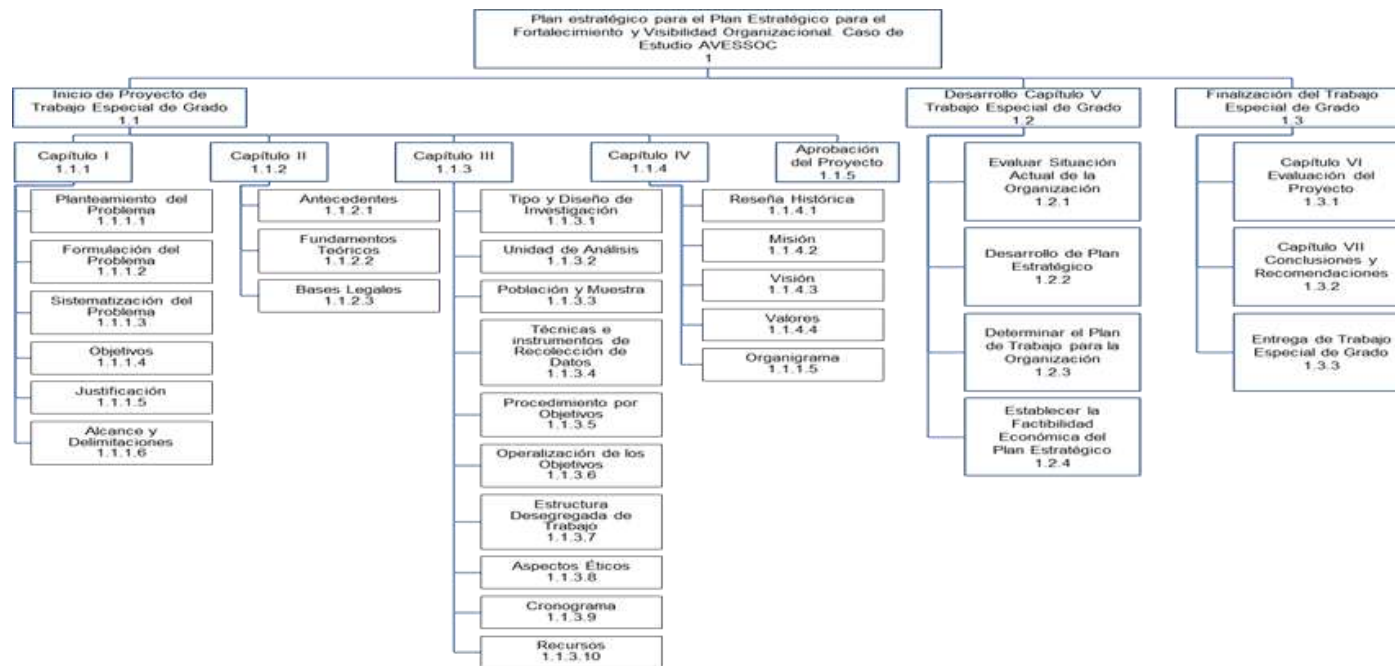


Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.

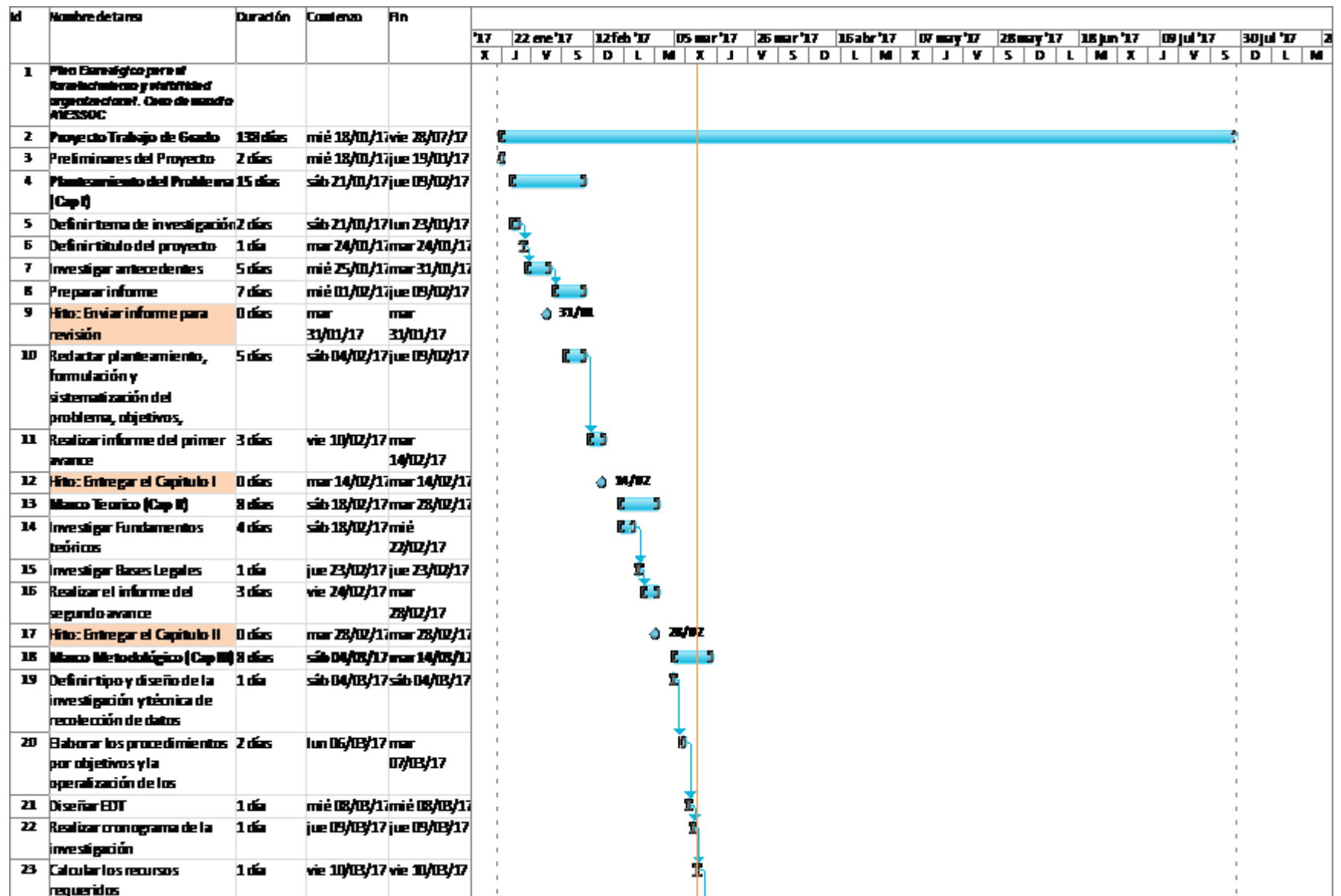
3.9 Aspectos Éticos

Las implicaciones éticas referidas a esta investigación se basan en el manejo de la confidencialidad y la información de la organización, no alterar los datos obtenidos en campo, ofrecer un resultado de calidad y brindar la asesoría requerida a la organización para la implementación del Plan Estratégico

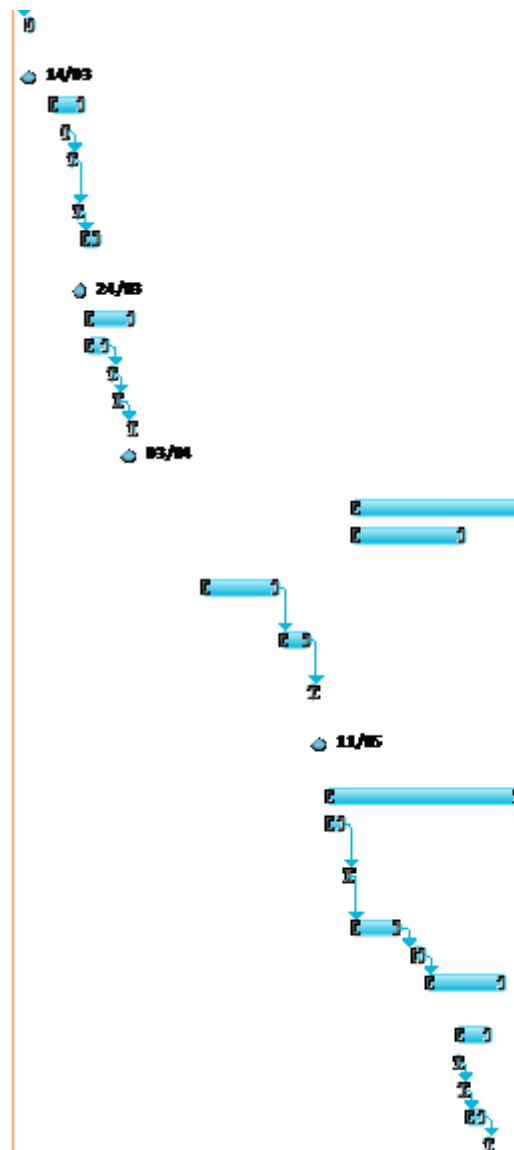
En ese mismo sentido se declara el conocimiento del Reglamento General de los Estudios de Postgrado decretado por el Consejo Universitario de la Universidad Católica Andrés Bello (2016) y el Código de Ética del PMI

3.10 Cronograma

El cronograma de trabajo representa las actividades requeridas para llevar a cabo el Plan Estratégico de la organización y el tiempo estimado para cada una de ellas. Este cronograma incluye desde las presentaciones y entregas realizadas en el Seminario de Trabajo de Grado hasta la entrega final del mismo, tal como se puede apreciar a continuación:



24	Realizar el informe del tercer avance	2 días	lun 13/03/17	mar 14/03/17
25	Hito: Entregar el capítulo III	0 días	mar 14/03/17	mar 14/03/17
26	Marco Organizacional (Cap III)	6 días	sáb 18/03/17	vie 24/03/17
27	Investigar reseña histórica	2 días	lun 20/03/17	mar 21/03/17
28	Investigar misión, visión y valores	1 día	mié 22/03/17	mié 22/03/17
29	Investigar organigrama	1 día	jue 23/03/17	jue 23/03/17
30	Realizar el informe del cuarto avance	2 días	vie 24/03/17	lun 27/03/17
31	Hito: Entregar el Capítulo IV	0 días	vie 24/03/17	vie 24/03/17
32	Revisión y corrección final	7 días	sáb 25/03/17	lun 03/04/17
33	Revisión completa del PIG	4 días	sáb 25/03/17	mié 29/03/17
34	Revisión del asesor	1 día	jue 30/03/17	jue 30/03/17
35	Correcciones	1 día	vie 31/03/17	vie 31/03/17
36	Impresión final	1 día	lun 03/04/17	lun 03/04/17
37	Hito: Entrega para evaluación de consejo	0 días	lun 03/04/17	lun 03/04/17
38	Desarrollo del Proyecto (Cap V)	26 días	mié 17/05/17	mié 21/06/17
39	Examinar la situación actual de la organización	17 días	mié 17/05/17	jue 08/06/17
40	Aplicar análisis interno y externo	12 días	lun 17/04/17	mar 02/05/17
41	Valorar impacto de oportunidades y amenazas	4 días	mié 03/05/17	lun 08/05/17
42	Reunión con juicio experto y personal de la organización	1 día	mar 09/05/17	mar 09/05/17
43	Hito: Realización de perfil de oportunidades y matriz DOFA	0 días	jue 11/05/17	jue 11/05/17
44	Plan Estratégico	27 días	vie 12/05/17	lun 19/06/17
45	Revisión de Planes estratégicos anteriores	2 días	vie 12/05/17	lun 15/05/17
46	Consulta de lineamientos estratégicos	1 día	mar 16/05/17	mar 16/05/17
47	Entrevista con personal interno	8 días	mié 17/05/17	vie 26/05/17
48	Analizar información	3 días	lun 29/05/17	mié 31/05/17
49	Formulación de programas o proyectos	12 días	jue 01/06/17	vie 16/06/17
50	Plan de trabajo	5 días	mié 07/06/17	mar 13/06/17
51	Listar actividades	1 día	mié 07/06/17	mié 07/06/17
52	Establecer roles	1 día	jue 08/06/17	jue 08/06/17
53	Analizar recursos	2 días	vie 09/06/17	lun 12/06/17
54	Asignar duraciones	1 día	mar 13/06/17	mar 13/06/17



54	Asignar duraciones	1 día	mar 13/06/17	mar 13/06/17
55	Establecer factibilidad			
56	Analizar costos	2 días	mié 14/06/17	jue 15/06/17
57	Revisar matrices	3 días	vie 16/06/17	mar 20/06/17
58	Analizar disponibilidad de recursos	1 día	mié 21/06/17	mié 21/06/17
59	Determinar factibilidad	3 días	lun 19/06/17	mié 21/06/17
60	Hito: Plan Estratégico	0 días	mié 21/06/17	mié 21/06/17
61	Evaluación del proyecto (Cap VII)	20 días	mar 20/06/17	lun 17/07/17
62	Conclusiones y recomendaciones (Cap VIII)	6 días	lun 17/07/17	lun 24/07/17
63	Redacción de Informe final	3 días	lun 24/07/17	mié 26/07/17
64	Entrega de Informe de Trabajo de grado	3 días	mié 26/07/17	vie 28/07/17
65	Hito: Entrega final de Trabajo de grado	0 días	vie 28/07/17	vie 28/07/17

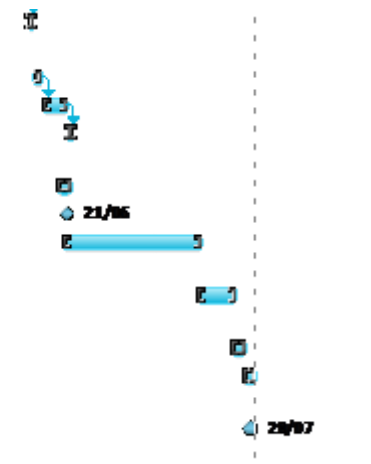


Figura 5. Cronograma de la Investigación.

3.11 Recursos

En la siguiente matriz se visualiza la inversión que generó la realización de la presente investigación para contribuir con la puesta en marcha de los objetivos anteriormente planteados.

Tabla 3: Matriz de recursos para la investigación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Inscripción de seminario TEG	UC	12 sesiones	BsF 8.000,00	BsF 36.000,00
Inscripción del TEG	UC	12	BsF 13.000,00	BsF 156.000,00
Internet	Mes	06 meses	BsF 2.000,00	BsF 12.000,00
Papel	Resmas	01	BsF 11.500,00	BsF 11.500,00
Servicio de impresión	Hojas	120	BsF 100,00	BsF 12.000,00
Libros	Libros	02	BsF 4.500,00	BsF 9.000,00
Pendrive	Pieza	01	BsF 15.000,00	BsF 15.000,00
Juicio Experto AVESSOC	Horas	48	BsF 1.700,00	BsF 81.600,00
Juicio Experto Gerencia de Proyecto	Horas	12	BsF 2.000,00	BsF 24.000,00
			Total	BsF 357.100,00

El presupuesto estimado para llevar a cabo la investigación fue de BsF 357.100,00

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una breve descripción de la organización sobre la cual se realizó la presente investigación. También se mencionan los lineamientos estratégicos que la empresa tiene definidos al momento de iniciar la investigación.

4.1 Reseña Histórica de la Organización

En el año 1999, la Comisión de Salud de la Conferencia Venezolana de Religiosas y Religiosos (CONVER) agrupaba 14 centros de salud, principalmente ubicados en Caracas y en la región central del país. Uno de los anhelos de dicha Comisión era articular a escala nacional los centros y servicios de salud dirigidos por organizaciones de vida consagrada a objeto de crear condiciones para ampliar y mejorar su aporte a la salud de las comunidades.

En el año 2000, contactaron al Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), y juntos organizaron en marzo de 2001 las *I Jornadas de Centros de Salud dirigidos por Congregaciones Religiosas*, al cual asistieron 24 instituciones.

AVESSOC nace fruto de ese encuentro, como una red de instituciones de salud con vocación ecuménica, dispuesta a crear vínculos de cooperación y espacios de encuentro entre organizaciones basadas en la fe, con la finalidad de multiplicar los frutos del trabajo de los miembros, en beneficio de las poblaciones más vulnerables.

Fue el 5 de agosto de 2002 cuando se adquiere personalidad jurídica propia y a partir de esa fecha, se estructura una oficina central que se ubica en el Parque Social Padre Manuel Aguirre de la UCAB. En ese momento 28 centros de salud conformaban la red.

4.2 Misión

Somos una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria.

4.3 Visión

Ser la red nacional de centros de salud, reconocida por su liderazgo y apoyo integral en la atención de calidad a la comunidad, usando tecnología de punta, con el respaldo de alianzas públicas y privadas.

4.4 Valores

AVESSOC se encuentra comprometida con los siguientes valores destacando:

- Solidaridad: nos impulsa a actuar desde la solidaridad, la confianza y la entrega, sobre todo a los más necesitados.
- Responsabilidad: nos anima a organizar nuestros servicios con criterios de excelencia y equidad, a partir del manejo honesto y transparente de recursos.
- Unidad en la Diversidad: partimos del reconocimiento y respeto del otro, promoviendo el diálogo para alcanzar acuerdos compartidos.
- Esperanza: nuestra fe en Cristo resucitado nos da la convicción de que la vida es impulsada por la fuerza del amor y que siempre triunfará sobre la muerte.

4.5 Lineamientos estratégicos

- Dar visibilidad al aporte que se hace desde AVESSOC a la sociedad: las instituciones asociadas brindan un servicio público de gestión privada, que garantiza el disfrute de un derecho humano: la Salud.
- Captación de recursos económicos para la sostenibilidad de los programas y fortalecimiento de los centros asociados.
- Desarrollo de proyectos más allá de la prestación de servicios, que incorporen el enfoque de salud comunitaria.
- Incidir en las políticas públicas del área de salud en Venezuela, a través de campañas de medios de comunicación, foros, conferencias, publicaciones de investigaciones o encuestas y otros.

4.6 Proyectos actuales

1. Fortalecimiento institucional de los asociados Diplomado de Gerencia de Servicios de Salud avalado por la UCAB Cursos de actualización profesional en el sector salud Asesoría laboral a los asociados Canalización de donaciones a instituciones y centros asociados.
2. Promoción de la Salud Prevención del cáncer de cuello uterino Prevención del cáncer de mama Diagnóstico comunitario de necesidades de servicios de salud.
3. Fondo Solidario para la Salud Exámenes de diagnóstico con descuentos a poblaciones económicamente vulnerables.
4. Comunicación e Información Asambleas generales, reuniones y encuentros entre las instituciones asociadas. Visitas de acompañamiento a los centros de salud asociados. Boletines electrónicos periódico.

4.7 Estructura organizativa de la Organización



Figura 6. Organigrama de AVESSOC. Fuente: Estatutos de AVESSOC (2003)

CAPITULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo está compuesto por el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos del proyecto, que permitirían alcanzar el cumplimiento del objetivo general planteado.

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización

Inicialmente se estableció un plan de observación directa en las diversas áreas de la organización caso de estudio, esto con la finalidad de hacer el levantamiento de información pertinente para luego proceder a diseñar los instrumentos de evaluación correspondientes y necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados.

5.1.1 Técnicas de recolección utilizadas

- Análisis documental de AVESSOC (historia, estrategias, misión, visión, situación actual y análisis de escenarios políticos y económicos)
- Para diagnosticar tanto el estado interno como el estado externo de la organización se diseñó un instrumento denominado cuestionario de opinión con escala tipo Likert, manifestando el nivel de acuerdo y desacuerdo según lo planteado. La escala utilizada es de cinco niveles Likert, las respuestas se marcarán con una (X), se muestran a continuación:
 - ✓ () Totalmente de acuerdo =100
 - ✓ () De acuerdo = 75
 - ✓ () Indiferente = 50
 - ✓ () En desacuerdo = 25
 - ✓ () Totalmente en desacuerdo = 0

Luego para tabular los resultados se utilizó la escala tipo Likert de 5 opciones tal y como se describe a continuación:

- ✓ Excelente 100-81
- ✓ Bueno 80-61
- ✓ Regular 60-41
- ✓ Pobre 40-21
- ✓ Deficiente 20-0

El orden de las preguntas realizadas, no están fueron desarrolladas por elementos estudiados, se organizaron en función de impedir respuestas sistematizadas.

- Otro instrumento utilizado fue la entrevista no estructurada, este modelo de entrevista fue seleccionado debido a la familiaridad que existe por parte del investigador con la organización y con el equipo de trabajo, esto con la finalidad de propiciar un ambiente de mayor confianza adquiriendo así una característica propia de una conversación. Los elementos que se seleccionaron de la operacionalización de las variables para llevar a cabo el estudio fueron:
 - a. Definición de lineamientos estratégicos
 - b. Instalaciones
 - c. Desempeño y motivación por parte de los empleados
 - d. Adiestramiento
- Luego se diseñó un formulario y la información recabada se tradujo en una matriz DOFA y los resultados del análisis externos se tradujeron en el uso del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) propuesto por Serna (2007)

5.1.2 Resultados Obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los 12 cuestionarios, en la tabla N° 4 se presenta la sumatoria de las 12 respuestas de cada pregunta y en la tabla N 5° se le da el peso asignado a cada respuesta con la respectiva sumatoria correspondiente.

Tabla 4: Resultados tabulados de la aplicación de los cuestionarios

Preguntas	Totalmente de acuerdo (Nro de respuestas)	De acuerdo (Nro de respuestas)	Indiferente (Nro de respuestas)	Desacuerdo (Nro de respuestas)	Totalmente en desacuerdo (Nro de respuestas)
Lineamientos Estratégicos					
1. ¿La organización actúa según sus valores establecidos?	8	4			
2. ¿El crecimiento de esta organización le favorece?	10	2			
3. ¿Las políticas de la organización son conocidas por todos los empleados?	4	6	1	1	
4. ¿La visión de AVESSOC es una buena forma de saber hacia dónde quiere ir la organización?	8	4			
5. ¿El trabajo que se desarrolla en la organización es consonó con su misión?	10	2			
Instalaciones					
1. ¿El área de trabajo es acorde para desarrollar su trabajo diario?	6	6			
2. ¿La oficina central está dotada con todos los suministros requeridos para llevar a cabo su trabajo?	4	4		4	
3. ¿AVESSOC es de fácil acceso para los empleados?	10	2			
Desempeño y Motivación					
1. ¿Estoy conforme con el trabajo que realizo?	10	2			
2. ¿Considero que realizo un trabajo de calidad?	8	4			

Adiestramiento					
1. ¿La inducción recibida fue de gran ayuda para realizar las labores diarias?	4	2	6		
2. ¿Es necesario capacitarse y formarse en cursos de especialización?	12				

Los resultados se tabularon tomando en cuenta un valor óptimo en cada proceso, el mismo se obtiene según el número de preguntas por elemento, es decir, si el proceso tiene cuatro preguntas, su valor óptimo será de 400, por ser esta la máxima puntuación alcanzada al totalizar las respuestas de las preguntas.

Tabla 5 Valores obtenidos en las 12 respuestas del cuestionario

Pregunta	Totalmente de acuerdo 100	De acuerdo 75	Indiferente 50	Desacuerdo 25	Totalmente en desacuerdo 0	Sumatoria
1	800	0	0	0	0	0
2	1000	0	0	0	0	0
3	400	0	0	0	0	0
4	800	0	0	0	0	0
5	1000	0	0	0	0	0
						Total 4000
1	600	0	0	0	0	0
2	400	0	0	0	0	0
3	1000	0	0	0	0	0
						Total 2000
1	1000	0	0	0	0	0

2	800	0	0	0	0	0
						Total 1800
1	400	0	0	0	0	0
2	1200	0	0	0	0	0
						Total 1600

Al obtener como resultado la sumatoria de los resultados se utilizó el valor óptimo posible y de la relación del valor óptimo y el valor obtenido se obtuvo los resultados traducidos en porcentaje como se muestra a continuación.

Tabla 6: Variables evaluadas en los cuestionarios

Variables	Valor optimo	Valor obtenido	Cálculo en %
Lineamientos Estratégicos	6000	5425	90%
Instalaciones	3600	3000	83%
Desempeño y motivación	2400	2250	93%
Adiestramiento	2400	2050	85%

El resultado demuestra según la opinión de los empleados de la institución y por las calificaciones obtenidas, los lineamientos estratégicos y el desempeño y motivación se aprecian como Excelente y las instalaciones y el adiestramiento se califican como Buenas.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas fueron cualitativos y sirvieron como guía para el desarrollo del plan estratégico que se presenta en este trabajo.

5.1.3 Lineamientos Estratégicos de AVESSOC

Los lineamientos Estratégicos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de la organización. Ellos nos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa. Los fines, misión, valores y visión nos ayudan a expresar como lograrlo. El norte estratégico de una empresa se define en dichos lineamientos ya sean permanentes y semipermanentes.

Lineamientos estratégicos permanentes

Dentro de estos postulados permanentes se incluyeron la misión, la visión y los valores. La misión, se encuentra bien definida y según las entrevistas realizadas, actualmente AVESSOC, cumple con su misión como organización respondiendo estas dos interrogantes: ¿Cuál necesidad va a ser satisfecha? Promover la salud integral y fomentar estilos de vida saludables, ¿Quiénes serán los beneficiarios? Sus beneficiarios serán los más necesitados y las poblaciones que se encuentren en zonas vulnerables.

Lo que la misión expresa y definitivamente está siendo plasmada en el trabajo diario que desempeñan los integrantes de la organización es el aporte a la construcción de una sociedad solidaria.

De igual forma sucede con los valores de la organización, se encuentran definidos y expresados en papel, sin embargo, en las entrevistas realizadas se notó que existía poco conocimiento o claridad en cuales son los valores con los que cuenta la organización.

Lineamientos estratégicos semipermanentes

La visión está formulada y se encuentra en proceso de consolidarla ya que tal y como se esboza en el capítulo anterior se pretender llegar a ser una red reconocida por su liderazgo, usando las más altas tecnologías pero por sobre todas las cosas contando con el respaldo tanto de las alianzas privadas y públicas.

Las diversas entrevistas realizadas a los integrantes de la organización; tanto empleados como directivos reflejaron que las políticas de AVESSOC no están plasmadas puesto que no existen.

Sin embargo, en este estudio se pudo constatar que existe un organigrama plenamente definido y cada uno de los integrantes de la organización conocen cuáles son sus funciones dentro de la misma.

5.1.4 Instalaciones

Desde la apreciación técnica y basada en la encuesta aplicada a los trabajadores de AVESSOC, se pudo determinar el estado de las áreas de trabajo de la organización, apreciando que se cuenta con el mobiliario, y equipos necesarios acompañados de un buen ambiente de trabajo. La oficina principal de la mencionada ONG se encuentra en las instalaciones del Parque Social de la UCAB, contando con fácil acceso ya sea por metro, camionetas de pasajeros o si bien se quiere en transporte particular, pese a la inseguridad que existe actualmente en la ciudad los empleados consideran que se sienten a gusto y en resguardo en las instalaciones.

Con respecto a los insumos, los equipos de computación se encuentran en excelente estado, no siendo el caso de las impresoras, ya que debido al alto costo que posee el tóner y el mantenimiento de las mismas, actualmente no se encuentran operativas, los empleados hacen uso de la impresora que se encuentra en la unidad de administración y que fundamentalmente opera para las gestiones administrativas de la organización.

5.1.5 Desempeño y motivación

La organización cuenta con un equipo operativo bastante joven, poseen altos niveles de compromiso con el trabajo que desempeñan y lo honran con responsabilidad. Aunado a ello, los niveles de motivación también están relacionados al desempeño de las labores que se realizan y al compromiso adquirido junto a la misión de la organización, entendiendo que la remuneración,

quizás no sea la más idónea y menos adaptada a la realidad y al entorno por el cual estamos atravesando, pero con el compromiso de cada día poder brindar ayuda a todos aquellos que la puedan necesitar.

5.1.6 Adiestramiento

Los coordinadores de cada área cuentan con los estudios a nivel superior (Licenciados), con trayectorias de más de 05 años de experiencia en el área donde se desempeñan y capacitados para realizar sus actividades de rutina. Sin embargo, desde la organización no se brindan cursos o instrucciones específicas según las necesidades que demanden. La dirección general, se encuentra abierta a impulsar el desarrollo académico de sus trabajadores, ayudando a desarrollar estudios de cuarto nivel.

5.1.7 Análisis basado en el modelo de las 7 “S” de McKinsey

A continuación se presenta un diagnostico simplificado de los aspectos positivos y negativos de la organización, a fin de identificar fortalezas y debilidades respecto a otras organizaciones que persiguen un fin social semejante al de AVESSOC.

- **Strategy (Estrategia):** la organización no tiene un plan estratégico actualizado acorde al entorno.
- **Structure (Estructura):** la estructura jerárquica, es semi flexible y formal. Apegada a la normativa legal y con procesos administrativos al día aunque realizados de una forma poco automatizada. La organización posee un equipo de trabajo bastante pequeño, con tareas definidas pero dispuestos a colaborar en otras actividades. También cuenta con el apoyo de dos beca trabajo enviados desde la UCAB para asistir a todas las unidades de la organización.
- **Systems (Sistemas):** a nivel administrativo se cuentan con sistemas muy modestos e incluso al margen de la tecnología, lo que requiere un sistema

más automatizado. La unidad de comunicación requiere actualizar sus equipos de tecnología y contar con apoyo para llevar a cabo las diferentes tareas que aporten visibilidad a la organización.

- **Style (Estilo):** el estilo de gerencia es competente, flexible, líder, orientada al logro y a la planificación, que jerarquiza prioridades y optimiza el uso de los recursos, en función de contribuir con la misión. Apertura a los cambios
- **Skills (Capacidades):** se cuenta con talento humano calificado, con valores éticos, motivados, versátiles, con capacidad de trabajar en equipo. Baja rotación de personal.
- **Staff (Personal):** talento humano identificado con la misión y la visión de la organización. Marco de actuación integrado en todos los elementos que lo conforman y claramente establecidos.
- **Shared values (Valores compartidos):** los objetivos que mantienen el rumbo de la organización son: responsabilidad, transparencia, ética, calidad, compromiso, voluntad y solidaridad.

5.1.8 Cuadro de Mando Integral

En la figura que se muestra a continuación se aprecia el cuadro de mando integral establecido para AVESSOC. El mismo permite medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las finanzas, los usuarios o clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento

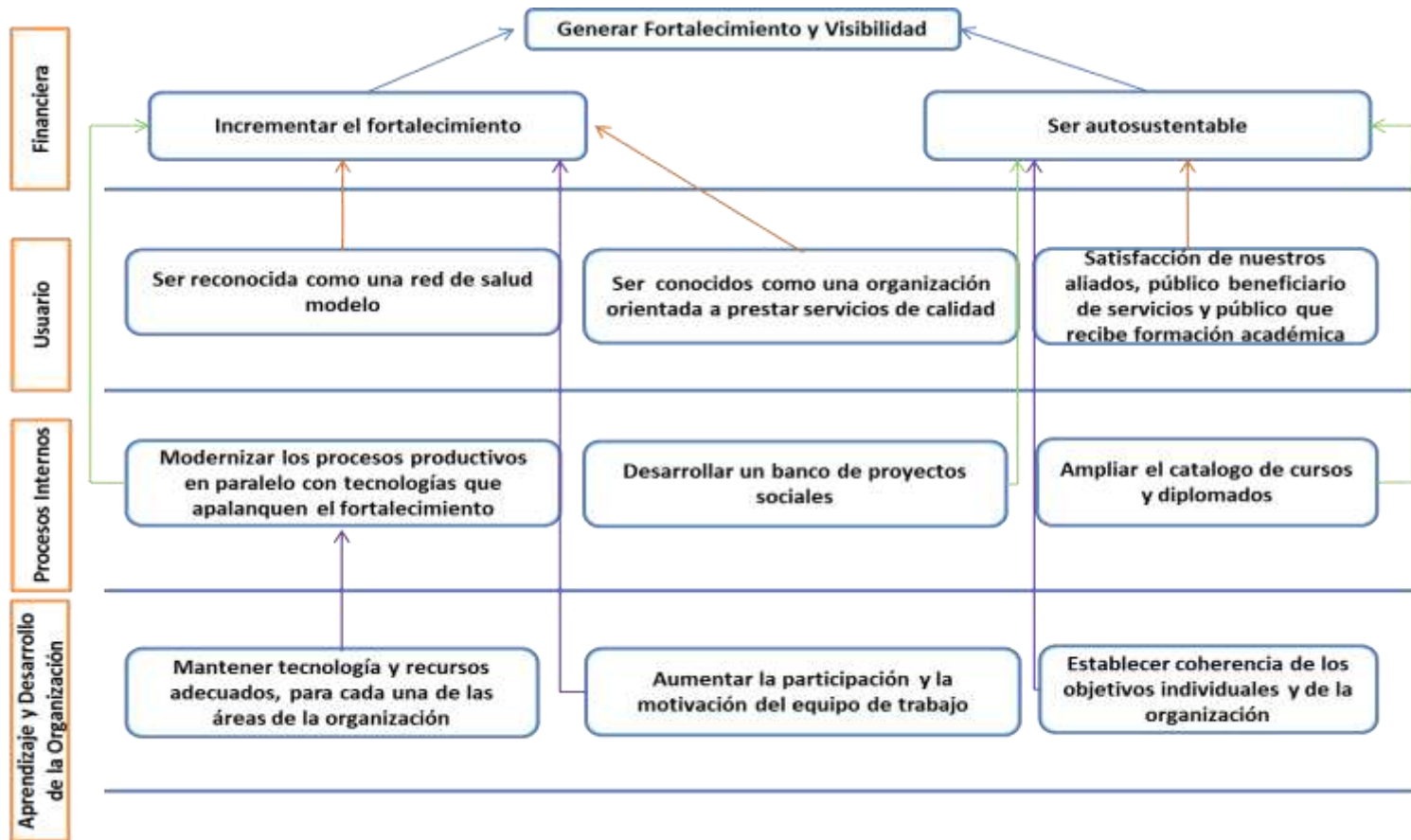


Figura 7: Cuadro de Mando Integral de AVESOC

5.1.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas

Para el desarrollo del POAM, en primer lugar se identificaron las amenazas y oportunidades como se listan:

Amenazas:

- Ingresos propios por debajo de lo esperado por ausencia de financistas de proyectos.
- Incremento de población necesitada de ayuda económica para exámenes de diagnóstico aunado a la situación país.
- Vulnerabilidad de la organización ante la crisis económica por la que atraviesa el país.
- Baja visibilidad de la organización en el entorno.

Oportunidades:

- Influencias positivas de aliados destacados como: Fundación Polar y Farmatodo
- Continuidad de expansión junto a centros de salud ubicados en el interior del país.
- Oportunidades para conseguir financiamiento y donaciones desde el extranjero.

Posteriormente se agruparon los factores, calificándolos e identificando sus prioridades con el uso de la escala: Alta-Media-Baja (A-M-B)

Tabla 7: POAM Asociación Civil AVESSOC

Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Oportunidades para conseguir financiamiento y donaciones desde el extranjero.		x					x		
Ingresos Propios				x			x		
Política									
Políticas cambiarias					x			x	
Sociales									
Presencia en zonas vulnerables	x						x		
Población necesitada de ayuda económica					x		x		
Tecnológicos									

Competitividad									
Baja visibilidad de la organización en el entorno				x			x		
Influencias positivas de aliados destacados	x							x	
Geográficas									
Expansión junto a centros de salud ubicados en el interior del país.	x						x		

5.1.10 Matriz DOFA

Como resultado de las entrevistas y los cuestionarios se obtuvo como resultado los diversos planteamientos que quedaran plasmados en la siguiente matriz

Tabla 8: Matriz DOFA de AVESSOC

Debilidades	Oportunidades
D1 Baja promoción en medios y redes de la organización.	O1 La organización cuenta con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello para el desarrollo de sus actividades. O2 Influencias positivas de aliados destacados como: Fundación Polar y Farmatodo
D2 Información organizacional desintegrada y dispersa	
D3 Bajo impulso a la investigación original	
D4 Tecnología desactualizada y	

recursos tecnológicos inactivos D5 Carencia de manuales, guías y procesos normativos D6 Ausencia de un Plan Estratégico	O3 Continuidad de expansión junto a centros de salud ubicados en el interior del país. O4 La unidad formación de la organización cuenta con el aval académico de la Universidad Católica Andrés Bello para cursos de actualización profesional O5 Oportunidades para conseguir financiamiento y donaciones desde el extranjero
Fortalezas	Amenazas
F1 Empleados altamente comprometidos F2 Buen clima laboral F3 Oficina central de fácil acceso tanto para los empleados como para la población en general F4 La organización posee una red de centros de salud comprometidos y solidarios. F5 Capacidad para innovar	A1 Ingresos propios por debajo de lo esperado por ausencia de financistas de proyectos A2 Incremento de población necesitada de ayuda económica para exámenes de diagnóstico aunado a la situación país. A3 No existe la cultura para la formulación de proyectos de inversión social. A4 Vulnerabilidad de la organización ante la crisis económica por la que atraviesa el país. A5 Baja visibilidad de la organización en el entorno

Análisis FO. Fortalezas Vs. Oportunidades.

- Expansión de los servicios en distintos estados del país.
- Fortalecer relaciones con los patrocinantes.
- Buscar nuevos aliados y patrocinantes.
- Ampliar la oferta formativa que impulsa la organización en alianza con la UCAB.

Análisis DO. Debilidades Vs. Oportunidades.

- Diseñar un plan estratégico de la organización con un Norte estratégico definido.
- Construir el Plan estratégico en conjunto con los empleados para que puedan sentirse identificados y aumentar así la motivación laboral.
- Invertir en la activación de recursos tecnológicos.
- Invertir en publicidad o crear alianzas que fortalezcan la visibilidad de la organización.

Análisis FA. Fortalezas Vs. Amenazas

- Realizar publicidad que impulse las ventas propuestas desde la unidad de formación.
- Afianzar los lazos entre los centros que forman parte de la red de centros de salud y mantener la fidelidad en la organización.

Análisis DA. Debilidades Vs. Amenazas

- Llevar a cabo el Plan Estratégico y realizar revisiones trimestrales.
- Crear un banco de proyectos de inversión social.
- Impulsar la línea de investigación desde la organización.

5.1.11 Matriz de la Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

En la siguiente tabla se presenta la matriz PEYEA adaptada a la organización AVESSOC.

Tabla 9: Matriz PEYEA de AVESSOC

Fuerzas	Puntuación	Promedio
Fortaleza Financiera		
Dependencia de Fundación Inés de Planas para el pago del recurso humano.	1	2,5
Acrecentar el número de aliados y patrocinantes	4	
Ampliar el catálogo de cursos de formación académica.	3	
Al desarrollar más proyectos de inversión se notarán el aumento de ingresos.	2	

Fortaleza de la Organización		
Ampliar la red de centros de salud a nivel regional	2	3
Implementar la gerencia de conocimiento en cada una de las unidades	2	
Facilidad para hacer llegar los servicios de la organización	3	
Alianza con la Universidad Católica Andrés Bello	5	
Establecer alianzas con otras organizaciones que presten servicios de salud	3	

Estabilidad Ambiental		
Dificultad para establecer alianzas con sectores del gobierno	-4	-3,6
Aumentos de salarios por parte del gobierno de forma trimestrales	-5	
Mantener los precios solidarios en formación académica con respecto a la inflación	-2	
Escasez de insumos y reactivos en los centros afiliados para brindar atención en salud	-5	
Altos niveles de rotación con respecto a nuestros afiliados e imposibilitan un equilibrio en los equipos de trabajo y los servicios que se prestan	-4	

Ventaja Competitiva		
Calidad en los servicios de formación académica	-1	-2
Establecimiento de alianzas con importantes sectores empresariales privados	-1	
Uso de publicidad para impulsar la visibilidad de la organización	-3	
Alianza con la embajada Alemana para el impulso de proyectos sociales	-3	
Formar parte de otras redes y tener participaciones destacadas.	-2	

Vector Direccional			
Eje X	$FI + VC = (3) + (-2)$	1	(1, -1, 1)
Eje Y	$FF + EA = (2, 5) + (-3, 6)$	-1, 1	

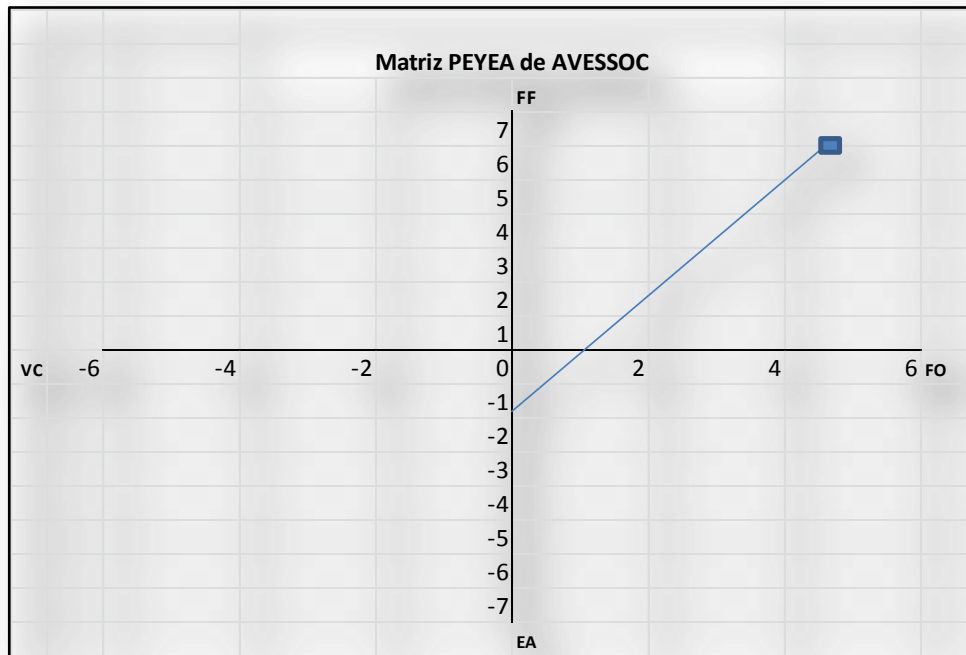


Figura 7: Posicionamiento Estratégico de AVESSOC

Como se observa en la figura anterior el vector resultante en el cuadrante superior derecho, indica que la organización se encuentra en un perfil agresivo, esto significa que la fortaleza de la industria es el factor dominante en AVESSOC, al igual que las ventajas competitivas que posee, en conclusión se deben aprovechar las fortalezas internas.

5.2 Plan Estratégico para AVESSOC

Luego de realizado el diagnóstico de la organización con el análisis correspondiente del estado interno y externo se presenta la propuesta del Plan Estratégico para AVESSOC.

Misión

Somos una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria.

Visión

Ser la red nacional de centros de salud, reconocida por su liderazgo y apoyo integral en la atención de calidad a la comunidad, usando tecnología de punta, con el respaldo de alianzas públicas y privadas.

Valores

- Solidaridad: nos impulsa a actuar desde la solidaridad, la confianza y la entrega, sobre todo a los más necesitados.
- Responsabilidad: nos anima a organizar nuestros servicios con criterios de excelencia y equidad, a partir del manejo honesto y transparente de recursos.
- Unidad en la Diversidad: partimos del reconocimiento y respeto del otro, promoviendo el diálogo para alcanzar acuerdos compartidos.
- Esperanza: nuestra fe en Cristo resucitado nos da la convicción de que la vida es impulsada por la fuerza del amor y que siempre triunfará sobre la muerte.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecimiento organizacional
- Visibilidad y proyección de la organización

Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas que se presentan a continuación fueron determinadas al analizar la matriz DOFA Y PEYEA.

- Realizar plan estratégico de la empresa con un norte estratégico definido.
- Dar a conocer el norte estratégico entre los empleados y la red de afiliados para crear identidad y aumentar la motivación laboral.
- Llevar a cabo el plan estratégico y hacer revisiones periódicas.
- Implementar campañas publicitarias que impulsen la organización en todo ámbito.
- Invertir en tecnología para poner en funcionamiento todos los sistemas que automaticen los procesos en la organización.
- Fortalecer las relaciones con los aliados existentes y emprender la búsqueda de otros aliados y patrocinantes.
- Crear un portafolio de proyectos e impulsar la búsqueda de donaciones a nivel nacional e internacional.
- Ampliar el catálogo de cursos, apalancados en el apoyo de la UCAB y su plantilla docente.

Planes de Acción

Para llevar a ejecución las estrategias obtenidas del análisis DOFA, se proponen a continuación una serie de proyectos para asegurar el fortalecimiento y la visibilidad de AVESSOC. A continuación se detallan en la tabla N°9

Tabla 10: Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas

Objetivo Estratégico	Definición	Alcance	Indicador Estratégico
Fortalecimiento organizacional	Fortalecer la gestión estratégica y operativa, madurando y mejorando las capacidades organizacionales para la prestación de un mejor servicio a los afiliados.	1. Impulsar la eficiente gestión y mejora de procesos para el desarrollo del talento humano	Satisfacción laboral Trabajadores capacitados
		2. Mejora de sistemas y prácticas en materia de gestión de talento	Porcentaje de unidades con resultados logrados
		3. Mejora de la gestión estratégica y gestión de la calidad: capacidades para la medición, el seguimiento, el control y la evaluación	Porcentaje de acciones ejecutadas
		4. Ampliar la red de donantes y aliados	Incremento en N° de instituciones y/o patrocinantes
		5. Desarrollo de estrategias orientadas al autofinanciamiento como aspecto clave para la sostenibilidad y prestación de mejores servicios	Niveles de ejecución de ingresos por proyectos, donaciones y servicios educativos en materia de formación
Visibilidad y proyección de la organización	Ser reconocidos como actor relevante en el reto de la promoción de la	1. Gestión comunicacional	Incidencia en medios de comunicación
		2. Desarrollo de programas y eventos de promoción de la salud	Porcentaje de participación en eventos de salud

	salud y su prevención y como institución con la capacidad de agregar valor a sus afiliados actuales o potenciales	3. Desarrollo de proyectos de investigación	Número de proyectos en portafolio
		4. Estrategias de proyección que pongan al servicio de los actores responsables de las políticas públicas en materia de salud los aportes de las labores desarrolladas por la red	Incremento en N° de incidencias con actores de políticas públicas de salud.

Portafolio de Proyectos y plan de Ejecución

A continuación se presenta el portafolio de proyectos con el que se pretende aumentar la visibilidad y el fortalecimiento para la organización caso de estudio antes mencionada. Vale la pena destacar que cada unidad cumplirá un rol muy importante en el impulso de cada iniciativa. También se estipula que los lapsos de desarrollo de cada propuesta duren aproximadamente un año.

Unidad: Administración

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Fortalecimiento Organizacional

Iniciativa: Evaluación y fortalecimiento de los sistemas administrativos.

Objetivo de la Iniciativa: Incorporar los conceptos de modernización en el ámbito de las organizaciones sociales con el objeto de reorganizar y ordenar las estructuras administrativas de AVESOC, mediante la introducción de ideas innovadoras y la formación/capacitación del personal en nuevas técnicas de gestión, con criterios y visiones de enfoque estratégico.

Resultados Esperados: Revisión de las plataformas tecnologías que utiliza la institución para soportar y registrar la gestión de sus procesos, con el objetivo de evaluar su eficiencia operativa y evaluar las necesidades de adquisición o actualización.

	Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Instalación del servidor	Servidor Instalado													Agendas de reuniones, correos	Unidad de Administración
B	Instalación de los sistemas administrativos- contables	Profit Instalado													Agendas de reuniones, correos, fotos	Unidad de Administración
C	Carga y verificación de data	Avance en carga de data													Reuniones, sistemas	Unidad de Administración

Supuestos: Disponibilidad de recursos y disponibilidad de equipos.

Restricciones: Resistencia al cambio por parte de los empleados.

Unidad: Unidad de Proyectos

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Fortalecimiento Organizacional

Iniciativa: Creación de Red de Alianzas y potenciales donantes a nivel Nacional

Objetivo de la Iniciativa: Definir estrategias de difusión del programa a nivel nacional para la captación de potenciales donantes y aliados en distintos sectores

Resultados Esperados: Cartera de posibles aliados y donantes

	Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Identificar posibles donantes	Base de datos													Creación de la base de datos	Unidad de Proyectos
B	Generar una base de datos	Base de datos													Base de datos	Unidad de Proyectos
C	Realizar una presentación formal con los beneficios de pertenecer a la red de alianzas	Presentación en power point													Presentación	Unidad de Proyectos y Dirección General
D	Hacer contacto telefonico, por correo y presencial	Generar Alianza													Correos electronicos, correos	Unidad de proyectos
E	Establecer protocolo de registros y actualización periódica de la base de datos	Registro y actualización													Manual y base de datos	Unidad de Proyectos y Dirección General

Supuestos: Base de datos actualizada.

Restricciones: Pertenecer a la línea de responsabilidad social que cubre la empresa con quien se pretende realizar la alianza y fidelización de las empresas con AVESSOC.

Unidad: Proyectos

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Fortalecimiento Organizacional

Iniciativa: Creación de portafolio de proyectos

Objetivo de la Iniciativa: Incrementar los niveles de participación y visibilidad en la organización basados en la organización y las necesidades que se hagan manifiestas en conjunto a los centros de salud.

Resultados Esperados: Portafolio de Proyectos

	Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Investigación de mercado	Registro de investigación													Documento con base de datos	Unidad de Proyectos
B	Títulos de posibles proyectos de inversión social	Base de datos													Documento con base de datos	Unidad de Proyectos
C	Portafolio ampliado de las selecciones de proyectos	Documento													Reuniones y documentos	Unidad de Proyectos/juicio experto
D	Presentación a los centros a la directiva y centros de salud el portafolio	Presentaciones													Reuniones	Unidad de proyectos

Supuestos: Temas de interés de inversión social.

Restricciones: Dependencia de aliados organizacionales y/o institucionales para llevar a cabo el proyecto.

Unidad: Formación

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Fortalecimiento Organizacional y visibilidad
Iniciativa: Ampliación del Catálogo de Cursos y Talleres
Objetivo de la Iniciativa: Crear una oferta formativa atractiva con la finalidad de fortalecer los ingresos y ser una organización sustentable
Resultados Esperados: Catalogo de cursos

Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A Identificación de temáticas de interés para satisfacer necesidades de formación en los centros afiliados	Resultado de la investigación													Encuesta	Unidad de Formación
B Identificación de aliados potenciales para el desarrollo de estrategias de capacitación conjuntas	Base de datos													Documento	Unidad de Formación
C Desarrollo de contenidos (programa del curso/taller, materiales didácticos)	Número de cursos incorporados													Documentos avalados	Unidad de Formación
D Contactar potenciales facilitadores para establecer acuerdo comercial	Número de facilitadores contactados													Correos electronicos, llamadas telefonicas	Unidad de Formación
E Plan de mercadeo para difusión del catálogo	Informes de métricas													Plan de mercadeo	Unidad de comunicaciones

Supuestos:

Estudio de las necesidades de adiestramiento de los empleados que hacen vida en nuestros centros de salud. Compromiso de actualizar el catálogo de cursos según las necesidades del entorno. Estudio de las necesidades de adiestramiento de los empleados que hacen vida en nuestros centros de salud. Compromiso de actualizar el catálogo de cursos según las necesidades del entorno.

Restricciones:

Falta de recursos económicos de las organizaciones para inscribir participantes en los distintos cursos y diplomados. Altos niveles de rotación de personal en las organizaciones.

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Visibilidad

Iniciativa: Programa de Investigación

Objetivo de la Iniciativa: Fomentar los programas de investigación con la finalidad de dar a conocer teorías o partes de interés actual.

Resultados Esperados: Plan de trabajo para la realización de publicaciones

	Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Establecer alianzas claves con personas e institutos con experticia en la línea de trabajo para la producción de material de investigación.	Número de alianzas establecidas													Base de datos con posibles aliados en el marco de la investigación	Unidad de Proyectos
B	Definir las estrategias para la promoción y difusión del conocimiento (alianzas con institutos y centros de investigación, organizaciones eclesásticas, entre otros).	Estrategias definidas													Plan de publicaciones	Unidad de comunicaciones/ Unidad de Proyectos
C	Establecer un plan de metas de publicaciones en revistas y portales de difusión nacional	Número de publicaciones y frecuencia													Plan de estrategias de mercadeo.	Unidad de comunicaciones

Supuestos: Asignación de recursos para el proyecto

Restricciones: Restricciones de tiempos para que desde la unidad encargada se redacte material de investigación y se cumplan los compromisos de la unidad

Unidad: Comunicaciones

PLAN OPERATIVO ANUAL -PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA POR UNIDAD

Eje Estratégico: Visibilidad

Iniciativa: Plan de Mercadeo 2.0. para promover la imagen institucional

Objetivo de la Iniciativa: Elaborar un plan de mercadeo para impulsar la visibilidad de la organización en la sociedad

Resultados Esperados: Plan de Mercadeo

	Actividades	Indicadores	TIEMPO/CRONOGRAMA												Medios de Verificación	Responsables
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Cuentas en redes sociales	Número de presencia en redes													Presencia en redes sociales	Unidad de comunicaciones
B	Plan de fortalecimiento de mercadeo	Documento													Documento de mercadeo	Unidad de comunicaciones/Juicio experto
C	Definir la fuente de trafico Web	Aumento de número de seguidores													Seguidores de las redes	Unidad de comunicaciones

Supuestos: Disponibilidad de equipos tecnológicos. Disponibilidad de recursos. Disponibilidad de equipos tecnológicos. Disponibilidad de recursos.

Restricciones: Ausencia de recursos financieros

5.3 Plan de Trabajo

Este punto está compuesto por la propuesta del cronograma de ejecución del proyecto para su implementación. Busca identificar cada una de las actividades a ejecutar con mayor énfasis en las actividades que conformarán el paso siguiente a llevar a cabo que es la implementación de esta propuesta.

El objetivo final de esta propuesta es entregar un Plan Macro de actividades resaltantes del proyecto que permitan realizar el seguimiento.

5.3.1 Equipo de Trabajo. Roles y Responsabilidades

Para la propuesta del equipo de trabajo, se consideró el juicio experto y el consenso de todos los empleados que hacen vida en la organización, tomando en cuenta sus conocimientos, capacidades y habilidades que posee cada coordinador de cada unidad.

El resultado de este diagnóstico recomienda la siguiente estructura:

Tabla 11: Descripción Equipo de Trabajo para el plan estratégico

Área	Cargo	Breve descripción y participación
Proyectos	Coordinador de Proyectos	Coordinar y dar seguimiento a las iniciativas denominadas: Creación de Red de Alianzas y potenciales donantes a nivel Nacional, Creación de portafolio de proyectos y Programa de Investigación
Formación	Coordinador de Formación	Coordinar y dar seguimiento a la iniciativa denominada: Ampliación del Catálogo de Cursos y Talleres
Administración	Coordinador de Administración	Coordinar y dar seguimiento a la iniciativa denominada: Evaluación y fortalecimiento de los sistemas administrativos. Además de brindar

		apoyo en la realización de presupuestos para las iniciativas antes mencionadas
Comunicaciones	Coordinador de comunicaciones	Coordinar y dar seguimiento a la iniciativa denominada: Plan de Mercadeo 2.0 para promover la imagen institucional. Además de brindar apoyo con estrategias exitosas de mercadeo para todas las iniciativas anteriormente propuestas.
Dirección General	Director General	Acompañar, aprobar y participar activamente en el desenvolvimiento de cada de una de las iniciativas planteadas para desarrollar el plan estratégico en de la organización

5.4 Factibilidad económica del Plan Estratégico

En la tabla N°12 se presenta una estimación clase V, de los costos de cada uno de los proyectos propuestos para la organización. Esta tabla determinará la prioridad de ejecución de cada uno de los proyectos presentados.

Tabla 12: Estimación Económica

Proyecto	Descripción de la inversión	Costos (BsF)
Evaluación y fortalecimiento de los sistemas administrativos.	Instalación de servidores y programas	Bs 1.500.000,00
Creación de Red de Alianzas y potenciales donantes a nivel Nacional	Reuniones a nivel nacional para realizar alianzas	Bs 9.500.000,00
Ampliación del Catálogo de Cursos y Talleres	Material POP	Bs. 105.000,00
Programa de Investigación	Visitas para alianzas en Caracas	Bs 200.000,00
Plan de Mercadeo 2.0 para promover la imagen institucional	Material POP para promocionar la organización.	Bs 600.000,00
Total		Bs 11.905.000,00

5.4.1 Impacto en el desarrollo de los proyectos propuestos

Los empleados, junta directiva y demás miembros de la red, tienen un alto nivel de compromiso con los proyectos presentados porque solucionaría los distintos problemas de visibilidad y sustentación que presenta la organización.

Para el proyecto de **evaluación y fortalecimiento de los sistemas administrativos**, la complejidad va de baja a media, ya que realizar el diagnóstico de aprovisionamiento y solicitud de presupuestos hasta concretar la compra e instalación de equipos y tecnologías adecuadas. Este proceso de implementación está proyectado para realizarse de por etapas y de una forma progresiva. La organización se encuentra en disposición de comenzar con la instalación de un servidor para ejecutar un sistema administrativo llamado profit. El servidor fue adquirido en años anteriores pero no se concretó su proceso de instalación,

entonces, desde la UCAB brindarán el apoyo técnico y de espacios, requeridos para comenzar el proceso de actualización.

Para la **creación de Red de Alianzas y potenciales donantes a nivel Nacional**, la complejidad de este proyecto es alta, debido al entorno que actualmente presenta el país, sobre todo en el tema económico. Se espera una estrategia agresiva para captar potenciales donantes para la organización y sus proyectos. Esto será también de amplio beneficio económico para fortalecer la sustentación financiera de la organización.

Para **la ampliación del Catálogo de Cursos y Talleres**, la complejidad de desarrollo también varía desde baja hasta media, debido a que también dependerá del mercadeo que puedan tener los cursos, eso será con la finalidad de ejecutar la implementación de este proyecto.

Para el **programa de Investigación**, la complejidad de implementación es baja con un impacto positivo ya que será innovador en el área de investigaciones científicas. En este punto también será relevante el apoyo de instituciones e investigadores de credibilidad para llevar a cabo el proyecto. También serán importantes las estrategias que lleven a cabo para publicar el material recabado acompañado de un plan de mercadeo que impulse la iniciativa.

Para el **plan de Mercadeo 2.0 para promover la imagen institucional**, la complejidad es media, aunque se disponga del recurso humano para desarrollar el proyecto, los recursos económicos para llevar a cabo las actividades de visibilidad están sujetos a equipos y materiales con los que actualmente la organización cuenta de forma muy limitada. Sin embargo llevar adelante este proyecto tendrá un impacto positivo ya que podrá empezar a cumplirse el objetivo estratégico de brindar mayor visibilidad a la organización.

CAPITULO VI EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo busca analizar los resultados del proyecto, con el fin de validar haber cumplido con los objetivos específicos planteados y por ende con el objetivo general del Proyecto.

6.1 Evaluación del Objetivo General

El objetivo general planteado fue desarrollado con éxito, a través del cumplimiento de los objetivos específicos propuestos. Este trabajo con tiene el Plan Estratégico para el fortalecimiento y la visibilidad de AVESOC. Es importante destacar que lo anteriormente planteado lleno las expectativas de los involucrados, desde sus empleados hasta la junta directiva que preside la organización. Dicho sea de paso, estos micro proyectos planteados para ser ensamblados como un plan estratégicos llegan en el momento de necesidad donde el entorno país exige que ajustemos los planes a nuevas necesidades.

6.2 Evaluación de los Objetivos Específicos

Objetivo 1: Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnostico

El diagnóstico del estado de la organización se realizó utilizando distintas herramientas, se diseñaron y aplicaron diversos instrumentos adaptados a las variables de estudio, todo esto con el fin de determinar de forma cualitativa y cuantitativa el estado tanto interno como externo de la organización.

Uno de los instrumentos diseñados y desarrollados fue una entrevista semi estructurada en conjunto con un cuestionario de opinión, ambas se aplicaron a los trabajadores y personalidades de la junta directiva, obteniendo datos cualitativos sumamente valioso para determinar el estado interno y externo de la organización,

además que sirvieron también de base para llevar a cabo el segundo objetivo de esta investigación.

Objetivo 2: Diseñar el plan estratégico con un plan de acción acorde a cada estrategia presentada.

Una vez recolectada la información, resultado del diagnóstico realizado, se procedió a presentar el plan estratégico para la organización. Es importante destacar que el plan presentado como portafolio de proyecto, fue aprobado por la directiva de la asociación y también por el equipo quienes serán los encargados de llevar adelante las iniciativas anteriormente mencionadas.

Para comenzar se definieron los lineamientos estratégicos de la organización como son su misión, visión valores, objetivos y metas, luego de ello se presentó la propuesta de cada una de las iniciativas, acompañadas de la definición de roles y responsabilidades y el plan de ejecución del proyecto en general. Cumpliendo lo anteriormente mencionado se da cumplimiento al segundo objetivo de la investigación.

Objetivo 3: Determinar un plan de trabajo para la implementación del proyecto.

Los proyectos seleccionados para el desarrollo del plan estratégico están proyectados a desarrollarlos y ejecutarlos en un lapso de 1 años bajo el compromiso de hacer el seguimiento correspondiente y que el equipo de trabajo pueda reunirse de manera trimestral para conocer los avances que tiene cada plan propuesto. A partir de las necesidades anteriormente planteadas irán surgiendo nuevas necesidades que deberán ser atendidas para garantizar el éxito del plan estratégico.

Objetivo 4: Establecer la factibilidad económica del Plan Estratégico.

Luego de establecer el plan estratégico en conjunto con el plan de trabajo, se procedió a determinar la factibilidad económica del plan. Se inició con una estimación de costos clase V para cada uno de los proyectos propuestos determinando la asignación que corresponde con el fin de ejecutar la propuesta. Vale la pena acotar que estas partidas deben levantarse desde la organización, es decir, financiamiento propio, ya sea con proyectos de desarrollo, ingresos por el área de formación o donaciones recibidas por parte de alguna organización.

Finalmente se presentó un análisis de los factores que impactan en el desarrollo y la ejecución de cada uno de los proyectos, siendo algunos de estos la complejidad de implementación y el compromiso de la organización con el proyecto.

6.3 Lecciones Aprendidas

- Planificar el tiempo: la planificación del tiempo es fundamental para el desarrollo de los proyectos de y trabajos de investigación. Esta planificación permitirá el logro de los objetivos planteados con menor esfuerzo, debido a que replantear el tiempo se traduce en trabajo extra.
- Documentar: a través de instrumentos como minutas donde queden plasmados los compromisos y tareas de las personas involucradas en cada reunión que se realice, así se evita la evasión de responsabilidades y el cumplimiento de asignaciones.
- Sentido de pertenecía: trabajar el desarrollo del plan estratégico de la mano con los empleados de la organización desarrollo una atmosfera de cooperación. Esta se refleja directamente en la motivación y en el aumento del compromiso con AVESSOC.
- Casos de éxito: es importante para toda organización indagar casos de éxitos en el proceso de planificación, revisar modelos y adaptar dicho modelo a las organizaciones poniendo como ejemplo las mejores prácticas en la implementación de proyectos.

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La planificación estratégica hoy en día resulta de gran importancia puesto que permite darle dirección y posicionamiento de forma organizada a cualquier organización o empresa, bien sea de pequeño, mediano o gran tamaño.

Existen numerosas herramientas y técnicas que ayudan a los directivos y gerentes a desarrollar planes estratégicos para la toma de decisiones eficaces.

Antes de comenzar el proceso de planificación estratégica es imprescindible realizar el diagnostico estratégico, el cual ayuda a conocer la situación actual de cualquier entorno organizacional; tanto externa como internamente; y además resulta ser el insumo principal para la generación de estrategias.

La entrevista semi estructurada fue un gran acierto para el desarrollo de la investigación ya que permitió un clima de confianza entre los participantes y se pudieron obtener aportes muy valiosos para el desarrollo de esta investigación.

Con respecto al planteamiento de las estrategias a seguir, fue muy acertada la utilización de la Matriz DOFA y Matriz PEYEA, de este análisis de resultados se derivaron las acciones estratégicas necesarias para la organización para luego realizar la propuesta de proyectos que impulsen la visibilidad y el fortalecimiento de AVESOC como institución. Al concretar las actividades anteriores se organizó un plan de trabajo con su respectivo cronograma y se presentó un cuadro de costos con ejecución clase V para cada proyecto y finalmente analizando el impacto en el desarrollo de los proyectos propuestos.

El plan estratégico desarrollado en este trabajo de investigación constituye un gran aporte para la organización AVESOC; aporte que brindará la posibilidad de anticiparse y responder oportunamente a los cambios y demandas del entorno.

Recomendaciones

- Es necesario aprovechar el hecho de que la organización es pequeña y con poco personal, y que el mismo se encuentra identificado, comprometido y emprendedor; para impulsar el plan estratégico propuesto.
- Establecer planes de inversión para la adecuada administración de los recursos financieros.
- Motivar el uso de las mejores prácticas para el área de proyectos
- Desarrollar un archivo de lecciones aprendidas provenientes de cada iniciativa del portafolio a implementar.
- Planificar asambleas para los miembros de la red de la institución con la finalidad de dar a conocer los lineamientos estratégicos de la organización en conjunto con el plan estratégico.
- El plan estratégico propuesto debe ser implementado para sustentar el fortalecimiento y la visibilidad de la organización, de no tomarse en cuenta dichos proyectos la organización pudiera enfrentar problemas para mantenerse en funcionamiento.
- Las necesidades y situaciones cambian con el tiempo, por consiguiente es necesario dar seguimiento y control a la ejecución de los proyectos y adaptarlos al entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (6ta ed.). Caracas: Episteme.

Arteaga, L. (2010). *Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A.* Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, Decanato de Estudios de Postgrado, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Asamblea Nacional (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas: Gaceta Oficial 38.660

AVESSOC (2017). Reseña Histórica. Disponible: <http://www.avessoc.org.ve> (Consulta: 2017, marzo 21)

Diaz, J. (2010). *Strategic planning and implementation processes impacting small business in México: A correlational study*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Phoenix, Estados Unidos.

Escobar, J. (2008). *Validez de contenido y juicio de experto: una aproximación a su utilización en avances de medición*. (Revista en línea) Disponible:http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf (Consulta: 2017, marzo 08)

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. (1era ed.). México: Prentice Hall.

Guimaraes, H. (2010). *Propuesta de sistema de gestión de planificación estratégica para la cartera de proyectos del Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Caracas*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, Decanato de Estudios de Postgrado, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. (4ta ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Hurtado, F. (2011). *Dirección de proyectos: una introducción con base en el marco del PMI*. Estados Unidos: Palibro.

Jervis, R. (2002). *International Politics: Enduring concepts and contemporary issues*. Longman Publishing Group.

Kaplan, R., Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. España: Ediciones Gestión 2000.

Mintzberg, H., Walters, J. (1985). *Eight categories of strategies espoused by companies*. (Publicación en línea). Disponible: <http://blog.popandsmart.com/2014/05/eight-types-strategies> (Consulta: 2017, febrero 10)

Morales, A. (2011), *Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica*. (Publicación). Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/arje/arj09/art02.pdf> (Consulta: 2017, febrero 10)

Pérez, R. (2014). *Plan estratégico para la sustentación y aumento de la productividad*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, Decanato de Estudios de Postgrado, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Project Managment Institute, Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (5ta ed.). Pennsylvania (EEUU): PMI.

Sainz, C. (2001). *Razonamiento práctico: manual práctico de psicología del pensamiento*. España: Ariel.

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hill.
Universidad Católica Andrés Bello (2008) *Reglamento General de los Estudios de Postgrado*. Código: 701. Caracas: UCAB.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario aplicado a los empleados de AVESSOC

Cuestionario aplicado a los empleados de AVESSOC

1. ¿La organización actúa según sus valores establecidos?
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo

2. ¿El crecimiento de esta organización le favorece?
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo

3. ¿Las políticas de la organización son conocidas por todos los empleados?
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo

4. ¿La visión de AVESSOC es una buena forma de saber hacia dónde quiere ir la organización?
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo

5. ¿El trabajo que se desarrolla en la organización es consonó con su misión?
- a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente de desacuerdo
6. ¿El área de trabajo es acorde para desarrollar su trabajo diario?
- a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente de desacuerdo
7. ¿La oficina central está dotada con todos los suministros requeridos para llevar a cabo su trabajo?
- a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente de desacuerdo
8. ¿AVESSOC es de fácil acceso para los empleados?
- a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente de desacuerdo

9. ¿Estoy conforme con el trabajo que realizo?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo
10. ¿Considero que realizo un trabajo de calidad?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo
11. ¿La inducción recibida fue de gran ayuda para realizar las labores diarias?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo
12. ¿Es necesario capacitarse y formarse en cursos de especialización?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente de desacuerdo