



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

***Responsabilidad Social y Planificación Estratégica, Claves de
Innovación para la Autogestión Gerencial en Organizaciones sin Fines
de Lucro. Caso: Fundación para el Control del Asma, Estado Nueva
Esparta.***

Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias
Administrativas, Mención Gerencia General.

Autor: Lcda. GLENDA R. CASTAÑEDA R.

Tutor: Dr. ORLANDO FERMÍN

Guatamare, Junio de 2014



VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
POSTGRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO
Nº 003-2014**

Nosotros, **Dr. Orlando Fermín**, **Dra. Odilia Pérez** y **MSc. Maryorie Hernández**, integrantes del Jurado designado por la Comisión Coordinadora del Postgrado en Ciencias Administrativas, reunidos hoy para examinar el Trabajo de Grado titulado "**Responsabilidad Social y Planificación Estratégica, Claves de Innovación para la Autogestión Gerencial en Organizaciones sin Fines de Lucro. Caso: Fundación para el Control del Asma, Estado Nueva Esparta**" presentado por el (la) **Lcda. Glenda Rosario Castañeda Ramírez**, titular de la Cédula de Identidad N°: **V- 10.836.454**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de: **MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión privada celebrada hoy, a las 3:00 p.m. en la Sala de Postgrado de Turismo.

Finalizada la presentación y defensa del trabajo por el postulante, el Jurado decidió **APROBARLO** por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo **SI** cumple con lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador del Postgrado en Ciencias Administrativas, en la ciudad de Guatamare, a los treinta (30) días del mes de junio de 2014.

Jurado Examinador:

Dr. Orlando Fermín (Tutor)

Dra. Odilia Pérez

MSc. Maryorie Hernández

Coordinador del Programa de Postgrado:

Dra. Odilia Pérez Bellorín



(Firma y sello)

DEDICATORIA

A mis hijas Nathaly y Valeria, quienes son mi motivo de inspiración y fuerza para el logro de mis metas, las quiero mucho.

Glenda

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Dr. Orlando Fermín por ser guía para el desarrollo y logro de la presente investigación.

Al jurado calificador por sus aportes y orientaciones.

A mis compañeros de estudio por todo el apoyo que nos dimos para lograr esta meta; Alberto, Elíam e Ivanova.

A mi hermana Yomina por todo su apoyo y colaboración.

Al personal de FUNDASNE por permitirme conocer la hermosa labor social que ejercen en el estado Nueva Esparta y la ayuda en el acceso de la información obtenida, en especial al l.cdo. Alberto Camacho.

A todas las personas que de alguna u otra forma me han apoyado con su profesionalismo y contribuyeron con el desarrollo de esta investigación.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	8
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. OBJETIVOS	24
1.2.1. Objetivo General	24
1.2.2. Objetivos Específicos	24
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	25
CAPÍTULO II	28
MARCO TEÓRICO	28
2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.2.- BASES TEÓRICAS.....	33
2.2.1. La autogestión en Organizaciones sin Fines de Lucro ante el Contexto de la Crisis Económica	35
2.2.2. Gestión del Cambio Estratégico	37
2.2.3. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	46
2.2.4. Alianzas Estratégicas	56
CAPÍTULO III	63
MARCO METODOLÓGICO	63
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	63

3.2. DISEÑO	63
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
3.5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
CAPÍTULO IV.....	72
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	72
4.1. FACTORES INSTITUCIONALES Y LEGALES DE FUNDASNE	72
4.2. FACTORES INTERNOS DE FUNDASNE.....	75
4.3. FACTORES EXTERNOS DE FUNDASNE	85
4.4. VISIÓN CRÍTICA DE FUNDASNE DESDE LOS FACTORES DE VULNERABILIDAD	91
CAPÍTULO V.....	100
ACCIONES ESTRATÉGICAS GERENCIALES PARA FUNDASNE	100
5.1. ACCIONES.....	100
5.2. RECOMENDACIÓN.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	110
ANEXOS.....	114
A GUÍA DE ENTREVISTA.....	114
B ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNDASNE.....	119
C COORDINACIÓN REGIONAL DE CLUBES DE SALUD RESPIRATORIA....	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Eventos de notificación obligatoria, principales causas de consulta en Venezuela. Semana epidemiológica N° 05 de 2014	10
Cuadro 2.- Morbilidad por Asma en Venezuela. Años 1999-2007	11
Cuadro 3.- Distribución absoluta y relativa del número de casos de asma en el Estado Nueva Esparta según orden entre las principales causas de consulta médica de hospitales en Venezuela. 1992-1999.	12
Cuadro 4.- Distribución absoluta del número de casos de asma en el Estado Nueva Esparta según orden entre las principales causas de consulta médica de hospitales en Venezuela. 2000-2007.....	13
Cuadro 5- Asignación Presupuestaria de FUNDASNE, años 2011-2013. (Monto expresado en bolívares y porcentualmente).....	17
Cuadro 6.- Acciones y Asignación Presupuestaria de FUNDASNE, años 2011-2013. (Monto en bolívares).....	19
Cuadro 7.- Gastos de Personal con relación a los Gastos de Funcionamiento de FUNDASNE, años 2011-2013.	21
Cuadro 8.- Diferencia Porcentual entre el Incremento de la Asignación Presupuestaria de FUNDASNE y la Inflación Anual, años 2011-2013.	22
Cuadro 9.- Modelo de Matriz de Impacto Cruzado desde la Relación de Ambientes Internos y Externos de la Organización.....	42
Cuadro 10.- Análisis DOFA con los Factores Claves de Éxito y Tipos de Estrategias	43
Cuadro 11.- Factores Vinculados al Ambiente de Vulnerabilidad de la Organización	44
Cuadro 12.- Descripción de las Fuentes Primarias de Información según categorías de sujetos	65
Cuadro 13.- Fortalezas y debilidades de los factores internos que inciden en el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE y su impacto.	80
Cuadro 14.- Oportunidades y Amenazas de los factores externos que inciden en el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE y su impacto.....	86
Cuadro 15.- Análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de FUNDASNE para el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto	

de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE.	92
Cuadro 16.- Diagrama de Vulnerabilidad de FUNDASNE.....	97
Cuadro 17.- Declaración Filosófica FUNDASNE	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Gestión FUNDASNE, año 2013.	15
<i>Gráfico 2.</i> Distribución porcentual según el aporte de las organizaciones al presupuesto de FUNDASNE, año 2013.	18
<i>Gráfico 3.-</i> Asignación presupuestaria por acciones de FUNDASNE, años 2011- 2013.	20
<i>Gráfico 4.</i> Visión Diagramática acerca de la Interrelación de los Conceptos y Constructos Teóricos Vinculados al Problema y Objetivos de la Investigación.	34
<i>Gráfico 5.</i> Visión Dinámica del Proceso Estratégico.	38
<i>Gráfico 6.-.</i> Cadena de Valor Sobre la base de las Estrategias Genéricas.	41
<i>Gráfico 7.</i> Grado de Vulnerabilidad de la Organización.....	46
<i>Gráfico 8.</i> Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social.	54
<i>Gráfico 9.</i> Sinergia de una alianza exitosa entre la empresa e institución social.	59
<i>Gráfico 10.</i> Factores Críticos de FUNDASNE	96

Responsabilidad Social y Planificación Estratégica, Claves Estratégicas de Innovación para la Autogestión Gerencial en Organizaciones sin Fines de Lucro.Caso: Fundación para el Control del Asma, Estado Nueva Esparta.

Autora: Lcda. Glenda Castañeda

Tutor: Dr. Orlando Fermín

RESUMEN

La dinámica del mundo contemporáneo y sus nuevos paradigmas sociales y gerenciales exigen una mayor vinculación en la relación Estado-Empresa-Comunidad para la solución de los problemas que afectan la sociedad, los cuales, están enmarcados en la premisa que toda organización se crea y funciona en pro del bienestar social y cultural, contexto que revaloriza el papel de las ONG's como instrumentalización de los nuevos paradigmas en sus fundamentos de inclusión, participación e innovación. En el ámbito anteriormente planteado la fundación para el control del asma (FUNDASNE), en más de 20 años de trayectoria social en pro de la salud respiratoria ha logrado un reconocido prestigio en el estado Nueva Esparta. Sin embargo, y a pesar de lo expresado, se encuentra atravesando por graves problemas financieros que limitan sus acciones ante la comunidad derivado de los procesos inflacionarios que afectan su presupuesto y por ende su gestión. Con el siguiente trabajo se propone crear estrategias gerenciales de autogestión para la fundación que involucre la responsabilidad social empresarial y la planificación estratégica; como procesos gerenciales de innovación; implicando para ello la participación activa de las instituciones aportantes y aportantes potenciales, junta directiva y empleados de FUNDASNE. Para lo cual se diseñó un estudio de nivel analítico situacional, utilizando técnicas de análisis de contenido, matriz DOFA, matriz de impactos y análisis de vulnerabilidad. Del análisis de los resultados se evidenció la necesidad crítica de la promoción de su gestión social y la búsqueda de mecanismos de autogestión innovadores que permitan la sostenibilidad de la fundación; ya que se encuentra con relación a estos dos factores indefensa con una baja capacidad de reacción, por lo que se recomiendan acciones estratégicas inmediatas ante la situación.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Responsabilidad Social, Autogestión, FUNDASNE.

INTRODUCCIÓN

En la compleja dinámica de la contemporaneidad de la cultura occidental, marcada en los distintos ámbitos de su praxis, económica y social, por la creciente globalización, la intensiva aplicación de avances tecnológicos y los incesantes reclamos por aumentar los niveles de inclusión social, las organizaciones empresariales, independientemente de su naturaleza y estatus legal, con miras a su competitividad y posicionamiento, permanentemente deben diseñar e implantar estrategias innovadoras de carácter social que le permitan ajustarse a los cambios sociales económicos y políticos que en el tránsito focal se producen, todo ello a miras a su supervivencia en una época caracterizada por la crisis y el cambio.

En la contemporaneidad y la crisis que la acompaña la innovación y los procesos de transformación y adecuación, representan en el ámbito de las organizaciones posibilidades de enfrentar con éxito lo indefinido, lo contingente, lo caótico que representa lo tecnológico, lo global y lo diverso en el tránsito epocal contemporáneo.

En el contexto de esta complejidad y sus contingencias, Francés (2008) sostiene que las organizaciones empresariales día a día se ven más comprometidas con los clientes, trabajadores, comunidades y gobierno a que la gestión de la empresa esté vinculada con la solución a los problemas del mundo y no como parte de esos problemas; razón por la cual muchas empresas están profundizando su compromiso social motivando la creación de relaciones o alianzas con organizaciones con fines comunitarios, a la vez que utilizan este apoyo como estrategia competitiva.

En esta interpretación, Gómez y Luis (2010) aseguran que “... *la alianza entre una empresa y una institución social puede resultar tan estratégica como las que se forman entre las mismas empresas, desencadenándose un círculo virtuoso de generación de valor económico y social*” (pág. 86). Alternativa que plantea la importancia de que ambas partes se involucren de manera mancomunada con un sentido de responsabilidad social ético hacia los problemas que afectan su entorno; dando lugar a una sociedad atendida e instituciones y empresas con reconocida gestión social.

En los últimos diez años las políticas de Estado han originado cambios muy importantes en la República Bolivariana Venezuela, en el ámbito social, económico y político. Así se evidencia con la creación del “Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013”¹, específicamente en lo que denomina “la nueva ética socialista” cuyo objetivo se fundamenta en la justicia social, equidad, solidaridad entre los ciudadanos y las instituciones de la República, promoviendo el compromiso de coadyuvar con el desarrollo y bienestar económico, social y del medio ambiente. Imaginario social que su creación establece como acción social promover la participación de las instituciones tanto públicas como privadas, igualmente la exigencia a la población de una mayor participación y cooperación dentro de la comunidad.

¹ Proyecto que orienta al País, hacia la construcción del socialismo del siglo XXI, a través de las siguientes directrices: la nueva ética socialista que propone la reundación de la Nación Venezolana, con la fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar. La Suprema Felicidad Social, a partir de la construcción de una estructura social incluyente, con un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno. Democracia Protagónica Revolucionaria, consolidando la organización social, transformando su debilidad individual en fuerza colectiva y el Modelo Productivo Socialista, con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital.

La realidad del proyecto socialista propone una ética cívica que asuma como propios, valores y principios universalizables que tienen que ver con el principio de justicia, que están en la conciencia social a modo de deber y sentido moral ante los hombres; además, dentro de la directriz de la nueva tica socialista² que abandera la acción ejecutiva y política que incluye la responsabilidad social de la empresa privada.

Desde la creciente orientación socialista del gobierno y el correspondiente marco legal que lo sustenta e institucionaliza, se pretende motivar y comprometer a las empresas a profundizar en su responsabilidad social empresarial (RSE). Este cambio paradigmático de acción social ha llevado en un clima de incertidumbre a estas instituciones a plantearse interrogantes: ¿son ellas socialmente responsables?, ¿cómo pondrían ellas responder ante las demandas sociales?, ¿cuáles son las implicaciones sociales y ambientales que proceden de sus actividades comerciales?, ¿Cuáles serían las acciones estratégicas de innovación y transformación que deberían realizarse en el seno de la organización?

A este respecto, la responsabilidad social empresarial surge en términos gerenciales y de gestión que en su competencia social, ética y teórica permitiría a las empresas comprometerse con el logro del bienestar social del país; de ahí la importancia de ahondar en la aplicación de este concepto. Caldera, (citado por Guédez, 2010) sugiere que la práctica de la RSE debe ser divulgada ya que la colectividad demanda información y exige compromiso y cumplimiento social por parte de las empresas siendo el Balance Social una herramienta clave de comunicación, gestión y desempeño empresarial.

² Estrategia política y económica n° 3, referida a superar la ética de capital.

Las instituciones sin fines de lucro, a lo largo de la historia han brindado importantes contribuciones en la lucha contra la impunidad, la reducción de la pobreza, la inclusión social, a favor de la igualdad, la tolerancia y el respeto por las diferencias (Directorio de ONG, Fundaciones y Asociaciones civiles, 2009). Fernández (2005) plantea que es debido por su experiencia en el planteamiento, desarrollo y ejecución de proyectos para mejorar las condiciones de vida los más desfavorecidos sobre todo en lo que concierne a la salud, el medio ambiente y los derechos humanos. Objetivos que se vinculan directamente con las actividades de las empresas en cuanto a ser socialmente responsables.

En el contexto antes expuesto es que se construyó el compromiso de inteligibilidad y significación del presente trabajo de investigación. Específicamente en el contexto de la realidad neoespartana se procuró la búsqueda de mecanismos que le permitan a la Fundación para el Control del Asma en el Estado Nueva Esparta (FUNDASNE); organización sin fines de lucro; fortalecer e incrementar sus actividades sociales a través de la utilización de los concepto de Responsabilidad Social Empresarial y Planificación estratégicas como claves de Innovación para la autogestión Gerencial.

El trabajo en la búsqueda de este objetivo se construyó y estructuró en cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I describe y configura el problema objeto de estudio, referido a la limitada situación presupuestaria de FUNDASNE y su impacto en el desarrollo de las actividades de la Fundación. Situación de estudio de la cual se desprende el objetivo general referido en determinar las estrategias gerenciales en el contexto de la responsabilidad social y planificación

estratégica susceptibles de aplicar en FUNDASNE como mecanismos de autogestión. También se enuncia en el capítulo la relevancia científica, académica e institucional que aporta la realización de esta investigación.

El Capítulo II contiene los antecedentes de la investigación que sustentan el estudio que sirvieron de guía al investigador, entre los cuales por su vinculación con el tópico de estudio los constructos teóricos gestión, autogestión, responsabilidad social empresarial, balance social como instrumento informativo de RSE, alianzas estratégicas, formulación de estrategias gerenciales y el basamento legal que sustenta el estudio a realizar. También incluye el capítulo una breve exposición de investigaciones previas realizadas sobre el tema estudiado y sus vinculaciones con la presente investigación.

El Capítulo III describe el esquema metódico para la resolución del problema y por ende la consecución de los objetivos planteados, lo cual se considera corresponde a la de un estudio de campo de nivel analítico, utilizando para la recolección de datos la técnica de entrevistas semi-estructurada a una muestra opinática o accidental de un grupo de representantes de la empresa privada (aportantes, colaboradoras y potenciales colaboradores), instituciones públicas y personal administrativo y junta directiva de FUNDASNE. El análisis de los datos básicamente fue de carácter cualitativo mediante la aplicación de la matriz DOFA y análisis de contenido.

El Capítulo IV expone los resultados obtenidos después de la utilización de técnicas de planificación estratégica como lo son el análisis de la declaración filosófica y sus aspectos legales, la matriz de impacto de los factores internos y externos de FUNDASNE, la matriz DOFA con los factores

de alto impacto para la organización y la matriz de factores y grado de vulnerabilidad.

El Capítulo V contemplan las estrategias derivadas del análisis de los factores internos y externos; así como sus factores de vulnerabilidad y las recomendaciones donde se proponen acciones estratégicas gerenciales de autogestión a partir de la planificación estratégica y la responsabilidad social en FUNDASNE.

CAPÍTULO I

El Problema y sus Generalidades

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Venezuela las organizaciones no gubernamentales, comúnmente identificadas como ONG's³ empiezan a surgir a partir de los años 70, como respuesta organizacional en la búsqueda de viabilizar los ideales de los nuevos paradigmas que promueven como fin la inclusión y desarrollo de los individuos y sus comunidades a través de la autogestión, empoderamiento y participación. Aunque se desconoce su número y distribución a nivel nacional; es de común conocimiento su crecimiento y diversificación en su naturaleza, áreas de atención y destinatarios (Rosillon, y Villalobos, 2007), en el caso venezolano, las que más se destacan son las dedicadas a la defensa de los derechos humanos, tales como la Fundación Luz y Vida, Víctimas Venezolanas de Violaciones de los Derechos Humanos (VIVE), Consejo Nacional Indio de Venezuela (CONIVE), Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (PROVEA) entre otras y organismos empresariales como lo son FUNDES en Venezuela, Fundación Polar, Fundación BIGOTT, Fundación Cisneros las cuales son reconocidas por su larga y fructífera trayectoria social.

³ Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), son instituciones sin fines de lucro que desarrollan programas y proyectos para dar respuesta a problemas sociales, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, interviniendo en las distintas áreas de políticas públicas como lo son: salud, educación, turismo, vivienda, entre otras; y dependen en un alto grado de financiamiento externo.

Los aportes de las fundaciones han logrado penetrar con acciones oportunas el tejido de la sociedad (Janssens, citado por Guédez; 2009). En los últimos cuarenta años, la mayor parte de los programas de atención para niños en edad escolar, surgen a partir de organizaciones con un alto nivel de mística y capacidad técnica; así mismo ha sucedido con programas referidos a la atención especializada de niños con limitaciones funcionales, los cuales se han originado en organizaciones no gubernamentales. También en los programas de capacitación profesional, técnica y tecnológica para jóvenes y adultos, además de los programas de salud comunitaria, deporte, atención al medio ambiente, desarrollo de la identidad, han sido producto de estas organizaciones.

Indudablemente las organizaciones sin fines de lucro han permitido desarrollar una gran labor social y cultural en distintas áreas del quehacer del país. En el contexto del estado Nueva Esparta las ONG's más resaltantes se ubican en el campo de la salud, destacando FUNDASNE (salud respiratoria), Corazón Feliz, Precardio, Fundación Cardiosaludable del estado Nueva Esparta (salud cardiovascular) y la Fundación Bichara que brinda asistencia a niños y adolescentes con discapacidad.

En el campo específico de la salud en Venezuela las enfermedades respiratorias agudas se encuentran en el primer lugar entre las enfermedades de notificación obligatoria, información que se evidencia en los boletines epidemiológicos semanales que publica el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), específicamente en el informe correspondiente a la semana del 26 de enero al 01 de febrero de 2014, (Cuadro 1) señala que se reportaron como notificados un total 217.486 casos de enfermedades de notificación obligatoria, ocupando las enfermedades respiratorias el primer lugar de consulta con un 62,19% de los casos totales

reportados, relación que la designa como un grave problema de salud pública.

Cuadro 1.- Eventos de notificación obligatoria, principales causas de consulta en Venezuela. Semana epidemiológica N° 05 de 2014

Orden	Eventos	Casos	%
1	Infección Respiratoria Aguda	135.255	62,19
2	Diarreas	37.035	17,03
3	Fiebre	34.791	16,80
4	Otros	10.405	3,98

Fuente: Ministerio del Poder Popular para la Salud. Boletín epidemiológico de n° 05. Año 2014.

Al analizar la tasa de morbilidad por asma en Venezuela en los últimos años, se constatan elevados índices de morbilidad por causa de enfermedades respiratorias. Para los años 90's, los informes epidemiológicos (Figueira *et. al.*; 1996) reflejan una incidencia de 1.130 casos por 100.000 hab. y una prevalencia para el territorio nacional, no establecida con precisión, alrededor del 5%.

También se evidencia; que entre los años 1999 al 2007 (Cuadro 2), la tasa de morbilidad a nivel nacional presentó un descenso de 3,5 a 2,4 por cada 100 hab.; mientras que el número de casos reportados fue de 844.327 a 662.476 casos lo que representa un 21,5%; cifras que se consideraban optimistas para la época.

Cuadro 2.- Morbilidad por Asma en Venezuela. Años 1999-2007

Año	Casos	Tasa/100.000 hab.
1999	844.327	3.561,60
2000	865.738	3.581,90
2001	711.763	2.889,70
2002	640.376	2.552,20
2003	757.889	2.966,20
2004	753.876	2.898,50
2005	748.048	2.814,80
2006	737.587	2.728,90
2007	662.476	2.410,60

Fuente: Archivos venezolanos de puericultura y pediatría vol. 73, n°2. Caracas junio 2010.

En lo que respecta al estado Nueva Esparta para inicio de la década de los 90's, el asma ocupaba el 6to. lugar entre las diez principales causas de morbilidad; para finales de esa década pasa a ocupar el 4to. lugar con un incremento en la tasa de 1,8 a 4,1 por cada 100 hab., situación que se puede considerar alarmante para la época (Cuadro 3).

En este contexto epidemiológico surge el 16 de agosto de 1991 FUNDASNE como ONG y por lo tanto organización sin fines de lucro. Básicamente como iniciativa de un grupo de médicos y colaboradores en el estado Nueva Esparta, con el propósito de apoyar a las autoridades del Ministerio de Salud y Asistencia Social, de la época, en fomentar la prevención y tratamiento de la salud respiratoria especialmente el asma,

fundamentando su gestión principalmente en actividades comunitarias y de investigación.

Cuadro 3.- Distribución absoluta y relativa del número de casos de asma en el Estado Nueva Esparta según orden entre las principales causas de consulta médica de hospitales en Venezuela. 1992-1999.

Año	Orden	Casos	Tasa/100
1992	6	6.257	1,8
1993	6	4810	1,5
1994	3	7.606	2,3
1956	6	9.262	2,7
1996	6	7.980	2,2
1997	2	11.610	3,1
1998	2	13.316	3,5
1999	4	12.155	4,1

Fuente: Presentación de FUNDASNE: una experiencia comunitaria Año 2013.

Es importante enfatizar que el estudio ISAAC⁴ realizado en el estado Nueva Esparta, contó con el apoyo de organismos del estado como MPPS

⁴ (International Study of Asthma and Allergies in Childhood) Estudio Internacional sobre Asma y Alergias en la Infancia, participan países de Latinoamérica, mide la prevalencia global y de los síntomas de severidad en los niños menores de catorce años a nivel mundial y fue conducido entre los años 2000-2003. El ISAAC se considera la principal fuente de investigación mundial sobre prevalencia del asma y el estudio epidemiológico más grande jamás llevado a cabo, ya que este programa en la comunidad científica ha sido de gran importancia, hasta el punto de que la metodología se ha establecido como el estándar para los estudios epidemiológicos en asma infantil.

entre otros y FUNDASNE; en función de los resultados arrojados se consideraron acciones a seguir para el tratamiento preventivo y de mantenimiento de esta patología. Posterior al estudio y la implementación de las acciones se exhibió un descenso en los casos de asma entre los años 2000 y 2007 pasando de ocupar el octavo lugar a no aparecer entre las veinte primeras causas de consulta (Cuadro 4); manteniéndose estas estadísticas para el año 2011 (Camacho, 2011).

Cuadro 4.- Distribución absoluta del número de casos de asma en el Estado Nueva Esparta según orden entre las principales causas de consulta médica de hospitales en Venezuela. 2000-2007.

Año	*Orden	**Casos
2000	8	7.274
2001	10	5.083
2002	20	4.323
2003	16	4.487
2004	15	3.543
2005	21	4.954
2006	21	3.872
2007	21	3.831

Fuente: * FUNDASNE presentación una experiencia comunitaria. "Año 2013".
 ** Archivos venezolanos de puericultura y pediatría vol. 73, n°2. Caracas junio 2010 y organizados por la autora.

En relación a la morbilidad a causa de asma por Entidad Federal, investigaciones epidemiológicas (Tovar, 2010) que se realizaron durante los años 2000 al 2007 revelan:

...que en ciertas entidades federales en las que se han realizado estudios epidemiológicos de prevalencia de asma (ISAAC), y de la cual se conoce de la aplicación de los programas de prevención y tratamiento como el estado Nueva Esparta, el descenso de la morbilidad es notorio. (según datos que reposan en la División Nacional de Tuberculosis del MPPS) (7). Dicha situación debería servir de ejemplo para aplicar estas medidas a nivel nacional, ya que en general esta enfermedad continua siendo motivo de consulta frecuente en las emergencias y se continúa considerando enfermedad aguda, sin tomar en cuenta el tratamiento preventivo y de mantenimiento. (TOVAR, 2010)

Conllevando la reducción del número de casos reportados en el estado Nueva Esparta a logros significativos producto de la aplicación de políticas en salud respiratoria del Ministerio del Poder Popular para la Salud y la gestión de FUNDASNE (Gráfico 1) con la ejecución de programas en las áreas que se describen a continuación:

- **Medico Asistencial** que cubre los diversos requerimientos de las comunidades atendidas en lo relativo a la salud Respiratoria. Como son: asistencia médica y banco de medicamentos⁵.
- **Rehabilitación:** Se orienta a la rehabilitación del paciente asmático a través de actividades deportivas, culturales y sociales para pacientes asmáticos entre 2 y 15 años de edad, evaluaciones médicas y asistencia psico-social.

⁵ Funciona en el Hospital Dr. Luis Ortega de Porlamar desde el año 1996 y tiene una extensión en el ambulatorio de Boca de Rio, municipio Península de Macanao desde 2002. Dirigido a suministrar medicamentos a pacientes de bajos recursos.



Jornada Médica Isla de Coche. Mayo 2013.



Donación de Medicamentos.
Hospital Salamanca. Febrero 2013.



Actividad Física. Clubes del distrito
Sanitario Nº 1. Playa Moreno, Marzo 2013



XI Caminata por la Salud Respiratoria
2013



Jornada de Actualización de Asma
Marzo 2013



Curso de Neumología General.
Abril 2013

Gráfico 1. Gestión FUNDASNE, año 2013.

Fuente: Elaborado con datos tomados de la Memoria Fotográfica 2013 de FUNDASNE y organizados por la autora.

- **Preventiva:** Se destina a la promoción en Salud, en tanto se corresponde con las competencias y posibilidades de la Fundación,

dirigiéndose acciones a la educación médica⁶ continua y al automanejo del asma y enfermedades respiratorias⁷.

- **Investigación:** Realiza estudios sobre el conocimiento que el paciente y su entorno familiar tiene sobre la Salud Respiratoria y su medicación; para el diseño de estrategias en educación sanitaria, con el fin de que los pacientes aprendan la aplicación y uso adecuado de medicamentos y equipos; así como la preservación y saneamiento del medio ambiente.

No obstante la significativa acción social en pro de la salud respiratoria por FUNDASNE en aproximadamente 23 años de funcionamiento (1991-2014), los cambios contemporáneos que se están produciendo en las condiciones, políticas, sociales y económicas del país, ha requerido que las organizaciones sin fines de lucro se actualicen en lo concerniente a las regulaciones vigentes de búsqueda de financiamiento para el desarrollo de programas y proyectos que estas ejecutan; contexto que involucra a la empresa privada e instituciones públicas como elementos de autogestión derivado de su responsabilidad social.

La situación antes descrita obliga a FUNDASNE a crear estrategias gerenciales innovadoras, que contemplen la planificación estratégica y la responsabilidad social empresarial como vías de financiamiento,

⁶ Por medio de este programa se unifican criterios según el programa nacional de asma del MSDS, la jornada anual de inducción y actualización sobre sobre manejo clínico del asma (VIVIR CON ASMA) y las nuevas técnicas, equipos y medicamentos desarrollados a nivel nacional e internacional (EPOC)

⁷ Con la creación de los Comité Locales de Salud Respiratoria (CLOSAR) promueven la participación ciudadana en la planificación, seguimiento y control de acciones de salud y desarrollo social para el paciente, su entorno familiar y comunidad general.

permitiéndole así continuar con sus proyectos sociales. Cabe destacar que esta institución prácticamente ha mantenido en su gestión los mismos aportantes y colaboradores, que son principalmente entes públicos, con una total dependencia financiera (Cuadro 5), donde para los años 2011 y 2012 el 100% de los aportes provino de organizaciones e instituciones públicas y privadas.

**Cuadro 5- Asignación Presupuestaria de FUNDASNE, años 2011-2013.
(Monto expresado en bolívares y porcentualmente)**

Aportantes	2011		2012		2013	
	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Gobernación ENE	203.000	87	259.000	88	326.429	87
Alcaldías	31.000	13	36.000	12	36.000	10
Empresa Privada	0	0	0	0	10.000	3
Total Aportes	234.000	100	295.000	100	372.429	100

Fuente: Datos proporcionados por FUNDASNE y organizados por la autora.

El histórico de estas aportaciones evidencia como un logro y hecho significativo la incorporación del sector privado el año 2013 con un aportante adicional de Bs. 10.000 lo que representa un 3%; hecho este que podría tener una explicación en las leyes y políticas de carácter socialistas impuestas por el ejecutivo nacional. Un hecho significativo en los aportes lo representa la histórica concentración de los aportes al presupuesto de FUNDASNE por los organismos públicos estatal y municipales los cuales para el año 2013 concentran el 97% de los aportes (Gráfico 2). Por lo que cualquier desequilibrio en los presupuestos de estos organismos gubernamentales podría afectar el bienestar económico de la institución, exponiéndola a disminuir su gestión ante la sociedad.

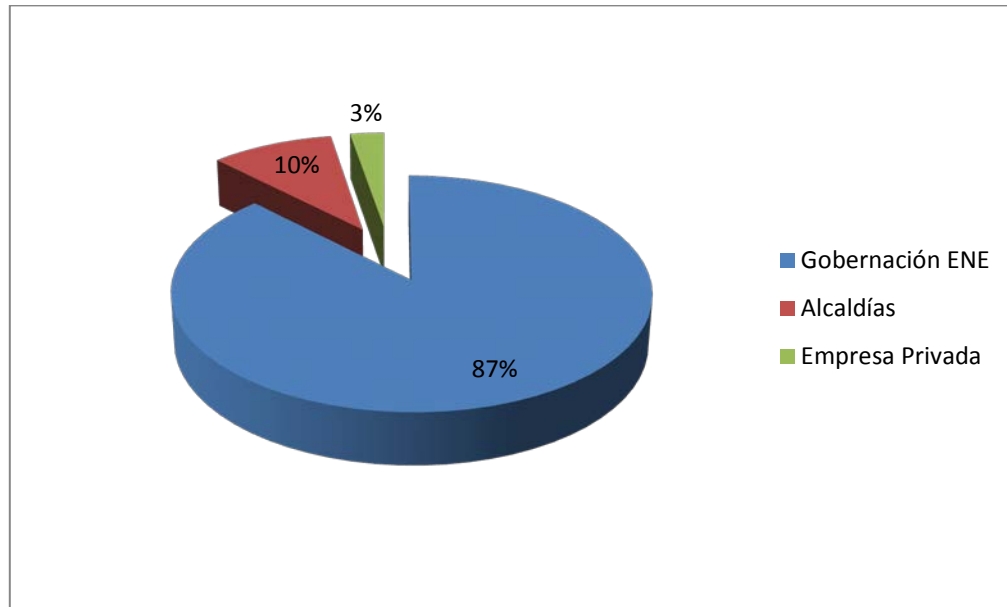


Gráfico 2. Distribución porcentual según el aporte de las organizaciones al presupuesto de FUNDASNE, año 2013.

Fuente: Tomado de Memoria y cuenta FUNDASNE, año 2013 y organizados por la autora.

En relación a la distribución presupuestaria por acciones de FUNDASNE durante los años 2011-2013 (Cuadro 6); a pesar de los incrementos de los presupuestos del 26% para el año 2012 y del mismo porcentaje para el año 2013 con respecto a los años anteriores, la institución contó prácticamente con la misma asignación presupuestaria para sus actividades sociales, ya que el incremento en el presupuesto sólo fue utilizado para gastos de funcionamiento (Gráfico 3). Exceptuando, la acción referente a rehabilitación del paciente asmático que tuvo un incremento bien significativo, prácticamente un poco más del doble.

Es importante enfatizar que los gastos de funcionamiento representan el 74% del presupuesto del año 2013; condición que de mantenerse pondrían en riesgo la permanencia de esta institución, ya que desde años anteriores la

tendencia es al aumento, dado que en el 2009 estos gastos representaban el 56%; induciendo que su función social se limite y tienda a desaparecer.

Cuadro 6.- Acciones y Asignación Presupuestaria de FUNDASNE, años 2011-2013. (Monto en bolívares)

Acciones	2011	2012	2013
Asistencia médica en clínicas del asma	2.457,00	2.457,00	2.457,00
Asistencia social al paciente vía banco de medicamentos	19.809,00	19.809,00	19.809,00
Formación en salud respiratoria para personal médico y paramédico	500,00	500,00	0,00
Promoción comunitaria de la salud respiratoria a través de los Comités Locales de Salud Respiratoria (CLOSAR)	1.300,00	1.300,00	1.500,00
Práctica de deportes para rehabilitación del paciente asmático (niños y niñas)	28.852,00	28.852,00	58.994,00
Jornadas médicas en comunidades	11.000,00	11.000,00	14.600,00
Gastos de funcionamiento	144.556,00	231.082,00	275.069,00
Presupuesto	234.000,00	295.000,00	372.429,00

Fuente: Datos tomados del Plan Operativo Anual de FUNDASNE, años 2011-2013.
Cuadro elaborado por la autora.

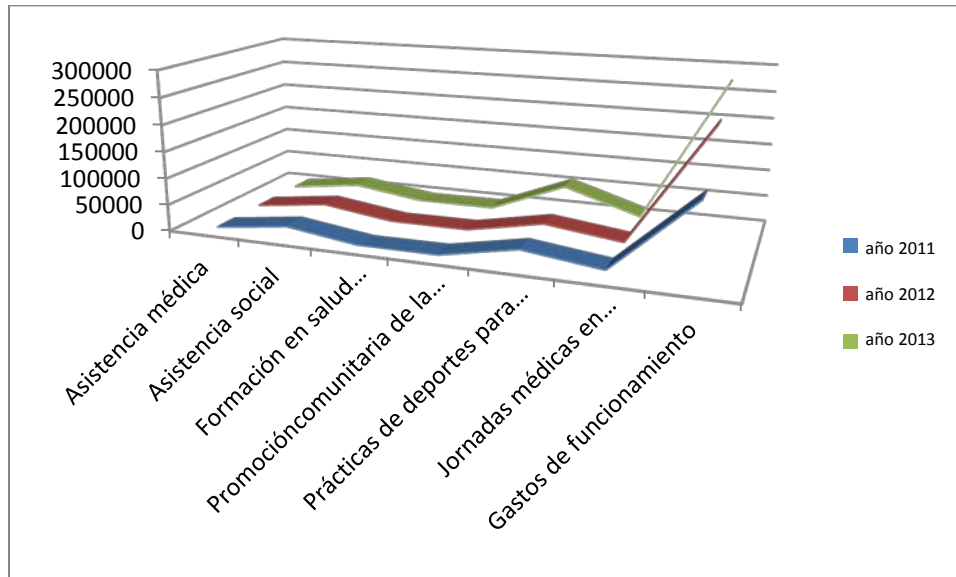


Gráfico 3.- Asignación presupuestaria por acciones de FUNDASNE, años 2011-2013.

Fuente: Datos tomados del Plan Operativo Anual de FUNDASNE, años 2011-2013. Cuadro elaborado por la autora.

Los gastos de funcionamiento incluyen gastos de personal, materiales y suministros y servicios no personales (alquileres, telf., de capacitación, contables, viáticos, entre otros); siendo el gasto de personal el renglón que prácticamente consume esta asignación (Cuadro 7). Abarcando el gasto de personal el 87% para el año 2011, el 81% para el 2012 y el 96% para el 2013, prácticamente se evidencia que del total del presupuesto de Bs.372.429 asignado de FUNDASNE en el año 2013 se ejecuta en gastos de personal Bs. 263.012, lo que representa aproximadamente el 71% del mismo. Como consecuencia de los aumentos de sueldo y la entrada en vigencia de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT); donde entre otras acciones reduce la jornada laboral a partir de mayo de 2013, lo que ha originado contrataciones ocasionales.

Cuadro 7.- Gastos de Personal con relación a los Gastos de Funcionamiento de FUNDASNE, años 2011-2013.

(Expresado en bolívares y porcentualmente)

Gastos de Funcionamiento	2011		2012		2013	
	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Gastos de Personal	125.332	87	188.321	81	263.012	96
Otros	19.224	13	42.679	19	12.057	4
Total	144.556	100	231.082	100	275.069	100

Fuente: FUNDASNE.

A esta problemática financiera se agrega, la inflación que se traduce en aumento en los servicios y costos de atención del paciente, lo que trae como consecuencia la disminución del beneficio al paciente. Estos índices de inflación cerraron con un 27,6% en el año 2011, en un 20,1% para el 2012 y con un 56,2% en el 2013 (Banco Central de Venezuela y el Instituto Nacional de Estadísticas), ocasionando una inflación acumulada del 103,9% durante los años 2011-2013 y apenas un incremento en el presupuesto de FUNDASNE de un 67,6% durante el mismo período (Cuadro 8). Además, de la reciente (enero-2014) devaluación del 79,4% de la moneda frente al dólar; factores que hacen de la situación presupuestaria y financiera de la institución aún más deficitaria.

La situación financiera antes expuesta, ha originado que se mantengan prácticamente igual las asignaciones para los programas de acción social de FUNDASNE en los últimos años, situación ésta que en el contexto de la crisis económica inflacionaria que transita el país actualmente compromete su función ante la comunidad, donde sólo se incrementan los gastos de funcionamiento. Así se observa que para aportes de inversión social para el

año 2013 apenas se destinaron un 26% de su presupuesto; originando que a pesar de la demanda de atención médica en los últimos tres años no se ha podido extender el servicio a más pacientes, además de encontrarse limitada la Fundación en la realización de los programas que actualmente ejecuta, que es en sí, el fin de la institución.

Cuadro 8.- Diferencia Porcentual entre el Incremento de la Asignación Presupuestaria de FUNDASNE y la Inflación Anual, años 2011-2013.

	2010	2011	2012	2013
Asignación Presupuestaria (Monto en bolívares)	203.000	234.000	295.000	372.429
Porcentaje de Aumento con relación año anterior		15,3%	26,0%	26,3%
Índice de Inflación		27,6%	20,1%	56,2%
Diferencia		12,3% (-)	5,9% (+)	29,9% (-)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Venezuela y el Instituto Nacional de Estadísticas.

En la problemática financiera antes descrita es que se construye y configuran los alcances del presente trabajo, el cual se plantea para su procesamiento metodológico siguiendo el hilo conductor de las siguientes preguntas:

¿Cuáles estrategias gerenciales, en el contexto de la responsabilidad social y planificación estratégica son susceptibles de aplicar como mecanismos de autogestión en FUNDASNE?

Interrogante esta, que para su alcance se sistematiza en las siguientes interrogantes específicas:

¿Qué medios institucionales y legales pueden vincularse con la responsabilidad social en FUNDASNE ante el contexto de la crisis económica

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades asociadas a las áreas funcionales de FUNDASNE desde la visión de los directivos y empleados de FUNDASNE, que posibilitan la autogestión para fortalecer su función social a partir de la responsabilidad social ante el contexto de la crisis económica.

¿Cuáles son las oportunidades, y amenazas, desde la visión de los gerentes de organizaciones públicas y privadas aportantes y potenciales aportantes, a partir de la responsabilidad social y la planificación estratégica ante el contexto de la crisis económica; para autogestionarse fortaleciendo así la función social de FUNDASNE

¿Cuáles estrategias gerenciales a partir de la visión crítica de la organización posibilitan la aplicación de la responsabilidad social como mecanismo de autogestión.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar en el contexto de la responsabilidad social y la planificación estratégica como fundamentos claves para determinar acciones estratégicas gerenciales de autogestión en FUNDASNE.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los factores institucionales y legales de FUNDASNE que viabilicen la autogestión en el contexto de la responsabilidad social.
- Caracterizar los factores internos de FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de la junta directiva y personal administrativo de FUNDASNE.
- Caracterizar los factores externos de FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de los gerentes de organizaciones públicas y privadas.
- Determinar la visión crítica de FUNDASNE desde los factores de vulnerabilidad.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Los cambios políticos y económicos que el Gobierno Nacional ha impuesto a la dinámica política, económica y social del País, tales como regulaciones en fuentes de financiamiento para ONG, creación de modelos de producción colectivos y participativos (autogestión y cogestión), obliga a las ONG's a la búsqueda de estrategias innovadoras para su sostenibilidad para el logro de sus objetivos; teniendo estos aspectos incidencia directa en la gestión de estas organizaciones.

Considerando lo expuesto, con el presente trabajo se plantea "La Responsabilidad Social y la Planificación Estratégica como procesos gerenciales de innovación y transformación gerencial, que le permitan a estas organizaciones mantener en el tiempo el ejercicio de su función social; tal es el caso de la Fundación para el control del Asma en el estado Nueva Esparta.

La relevancia científica de este estudio se fundamenta en la intención de estudiar los conceptos de RSE y planificación estratégica como claves de innovación gerencial y a su vez relacionarlos con la práctica gerencial en organizaciones sin fines de lucro, como lo es FUNDASNE, demostrando como este conocimiento puede contribuir a dar respuesta a la realidad presupuestaria que actualmente presenta.

En el ámbito académico representa un aporte a la línea de investigación *Gerencia Estratégica* cuyo objetivo es el de "producir conocimiento en el área de la planeación y el pensamiento estratégico, que permita el estudio de estos procesos en las organizaciones venezolanas, a fin de dar respuesta a las demanda teórico-prácticas ante la nueva realidad gerencial y social" y en

las asignaturas de planificación estratégica y seminario de gerencia del postgrado en Ciencias Administrativas dado que el estudio permitirá conocer la contribución de las instituciones públicas y privadas en cuanto a su responsabilidad social a organizaciones sin fines de lucro y así proponer acciones para el logro de financiamiento en los programas sociales que ellas en función de la realidad jurídica y social del país utilizando para ello herramientas inherentes en la gerencia estratégica como lo son la matriz DOFA y el análisis de vulnerabilidad; a la vez de ser requisito para la culminación de la maestría.

En el contexto de la realidad económica y social del País contemporáneo existe la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento mirando hacia nuevos aportantes, como la empresa privada y particulares, vinculando la responsabilidad social empresarial y alianzas estratégicas con sus objetivos organizacionales; considerando el compromiso social que debe existir por parte de la empresa privada y el Estado en la consecución de una mayor calidad de vida a través del desempeño de acciones que vayan en pro del crecimiento de la sociedad.

Contribuyendo así a la institución con el logro de estrategias gerenciales innovadoras de autogestión tomando en cuenta las necesidades, percepciones y desafíos de actores claves como lo son los entes gubernamentales, la empresa privada, colaboradores, la junta directiva y empleados de la fundación. Por otra parte; a través del presente estudio, FUNDASNE, deje constancia de la labor ejercida en el estado al divulgar su gestión de manera cualitativa y cuantitativa, rendir cuentas ante sus aportantes y los organismos de contraloría del estado, así como con la empresa privada que la apoya.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se reseñaran los antecedentes de esta investigación, que sustentan y tratan casos relacionados con la problemática planteada. Lo que permitiría indagar sobre los objetivos, las metodologías utilizadas, conclusiones y recomendaciones a las que llegaron otros autores con relación a la situación en estudio. Contribuyendo en gran medida a la resolución del mismo.

A continuación; se muestran trabajos relacionados con la responsabilidad social e indicadores para la elaboración de balances sociales y un trabajo de investigación realizado en FUNDASNE relacionado con costo-beneficio; considerándose relevante los estudios dado que en ellos se tratan temas teóricos y prácticos que orientan el desarrollo de esta investigación y además se elaboraron indicadores que permiten medir la función social de instituciones sin fines de lucro.

“Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas”. (Mugarra, 2001). El objetivo de su trabajo es el de utilizar el concepto de responsabilidad social de la empresa, donde muestra una propuesta del balance social para las cooperativas. Realiza un breve repaso histórico de la introducción de ambos conceptos en el ámbito empresarial, haciendo especial énfasis en experiencias con cooperativas. Para lo cual; realizó una revisión documental de balances sociales de cooperativas.

Tras comentar factores que refuerzan el interés por el tema, el investigador presenta la propuesta realizada desde la Alianza Cooperativa Internacional- sede Américas que inició en el año 1998 con su Proyecto Balance Social en búsqueda de un modelo específico para las cooperativas, que permita medir el grado de acercamiento o alejamiento que tengan con respecto al cumplimiento de su misión como organización cooperativa, a la luz de sus principios y valores cooperativos estableciendo una metodología e instrumentos de medición para la elaboración del Balance social, entendiendo por tal, todos aquellos beneficios adicionales a los económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia: los asociados, los empleados y la comunidad en su conjunto. Para la construcción del balance social proponen una inter-evaluación e intra-evaluación.

La inter-evaluación es un análisis donde se comparan cooperativas e incluso ofrece datos de su funcionamiento interno, medias estadísticas de orientación, etc., esta información, una vez agregada, ofrecerá una imagen consolidada del movimiento cooperativo y un diagnóstico de su salud general, aportando luces sobre muchos de sus aspectos, y facilitando la detección de las debilidades para su posterior fortalecimiento.

Y la intra-evaluación, ya que cada cooperativa presenta características particulares, que no necesariamente han de compartir entre sí. Convirtiéndose en un instrumento de gestión social integrada; que a través del cual se pueda repasar su funcionamiento, objetivos y resultados, tanto en sus aspectos empresariales como en sus aspectos sociales.

Esta investigación destaca la importancia del Balance Social como instrumento de medición y divulgación de la Responsabilidad Social, en el cual se describe el proceso de elaboración del Balance Social, ajustandose

la metodología utilizada para la construcción de indicadores para la evaluación tanto interna como externa de FUNDASNE, en función de su direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos de la fundación).

“El balance social como instrumento para evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas”. (Ribas, 2001). El objetivo de este estudio, fue el de estudiar la conveniencia de la utilización del balance social por parte de entidades no lucrativas.

En este artículo se exponen indicadores aplicables a la evaluación de entidades no lucrativas y se analiza la información social que elaboran algunas de estas organizaciones, para ver en qué medida se ajusta el concepto de balance social. Llegando a la conclusión; que a estas organizaciones por su carácter eminentemente social, les resulta complicado evaluar las dimensiones ligadas a sus funciones a pesar de las ventajas significativas que esto pueda representar. Además, proponen indicadores sociales (balance Social) para medir las repercusiones en el entorno social de las actividades de las entidades no lucrativas y el grado de cumplimiento de sus objetivos.

El aporte de este trabajo y su relación con la presente investigación, se fundamenta principalmente en la ventaja que implica la utilización del balance social como instrumento que le permite a la fundación medir su función social y los indicadores que se proponen para entidades no lucrativas, muy pertinentes por ser esta una organización sin fines de lucro.

“Evaluación y comparación de las prácticas de responsabilidad social de las pyme’s y cooperativas en Venezuela”. (Torrens, 2008) El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado es evaluar las prácticas

de Responsabilidad Social (RS) que realizan pequeñas y medianas empresas (PYME´s) y cooperativas, compararlas y definir a qué atribuirle sus similitudes y diferencias. Generalmente la RS está asociada a las empresas, pero esta va más allá incluye instituciones, individuos, independientemente de sus características, forma social, si es grande o pequeña, si es con fines o sin fines de lucro.

Cabe destacar que la investigación se enmarcó bajo la modalidad de diseño de campo, apoyada en estudio de caso múltiple. Para fundamentar esta investigación se realizaron entrevistas a profundidad basadas en el instrumento Indicadores Ethos⁸ de Responsabilidad Social Empresarial para micro y pequeñas empresas, con el fin de identificar las prácticas de responsabilidad social de cooperativas y PYME´s.

Los resultados obtenidos revelan el poco conocimiento sobre las prácticas de RS entre las PYME´s y cooperativas objeto de este estudio, así como el hecho de que la mayor parte de sus acciones están enfocadas al público interno y a los consumidores/clientes, muy posiblemente pues son asuntos regulados por la ley en el caso del primero, y fundamentales para la supervivencia del negocio en el segundo. Por otra parte hay desconocimiento sobre el tema ambiental, y ausencia de acciones en este ámbito. Finalmente existe una clara relación entre el tamaño de las organizaciones y el grado de desarrollo de sus prácticas de RS, mientras más grandes, más numerosas y mejores son sus prácticas, tanto para PYME´s como para cooperativas.

⁸ El cuestionario de los indicadores Ethos está organizado en siete temas, como lo son Valores, Transparencia y Gobernanza, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y Gobierno y sociedad. (p. 5)

Este trabajo es de gran referencia teórico-práctico para el desarrollo de la presente investigación y principalmente en la elaboración del instrumento de recolección de datos; para lo cual se consideraron los indicadores Ethos herramienta que permite caracterizar la gestión empresarial en el estado en lo concerniente con la RSE.

“Costo – Beneficio en la atención de los pacientes asmáticos del estado Nueva Esparta”. (Camacho, 2010) El objetivo de la investigación fue evaluar el Costo-Beneficio de la atención que le brinda FUNDASNE al paciente asmático, en el estado Nueva Esparta para el año 2010. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de una investigación de campo, de carácter descriptivo, de corte transversal. El tamaño de la población es de 4.085 pacientes. El tamaño de la muestra fue de 269 pacientes, se estableció un rango sistemático de uno si, uno no, para la aplicación del instrumento.

Los instrumentos utilizados para recabar la información fueron la revisión documental, registros estadísticos, observación, entrevistas no estructuradas, cuestionario. Obteniéndose que el 67.65% de los pacientes reciben control de la enfermedad; el ingreso económico de los pacientes es bajo; el ausentismo laboral representa un 47.21% y el ausentismo escolar alcanza el 38.67%; se aumenta la cobertura de atención en un 67.65%, la comunidad recibe medidas de prevención en un 24.53% y talleres educativo, en un 15.24%. De los resultados obtenidos se establece la necesidad de extender los programas de prevención y educación de la enfermedad de asma, garantizar el suministro de medicamentos para el asma, fortalecer las ONG de salud que desarrollan programas de atención, y educación sanitaria en asma.

Este trabajo contribuye de manera muy significativa con el desarrollo de la investigación planteada; ya que en él se expone la opinión de la comunidad atendida, permitiendo al investigador tener un diagnóstico externo de la situación real de FUNDASNE en cuanto a sus oportunidades y amenazas, las variables utilizadas, los indicadores que se obtuvieron para medir su desempeño como institución lo que involucra sus debilidades y fortalezas. Permitiendo esta información ser el punto de partida para el diagnóstico que se realizará en la organización, lo que contribuiría al diseño de la propuesta de acciones estratégicas gerenciales, que contemplan la responsabilidad social y autogestión ante el contexto de la crisis económica, para FUNDASNE.

2.2.- BASES TEÓRICAS

El campo de significación de la presente investigación, en su configuración problematizada y los objetivos que la misma pretende alcanzar, se considera vinculada en su análisis por constructos y planteamientos teóricos relacionados con la *responsabilidad social* como imaginario de la gerencia contemporánea y la *planificación estratégica* como herramienta vinculante en la gestión de cambio y por consiguiente impulsadora a los procesos de *Innovación* dentro de las organizaciones sin fines de lucro en el contexto de la crisis económica y para la sostenibilidad de sus prácticas sociales; así mismo aspectos relacionados con fundamentos legales y las alianzas estratégicas como criterio gerencial y condición *sine qua non* en cualquier acción o emprendimiento organizacional. (Gráfico 4).

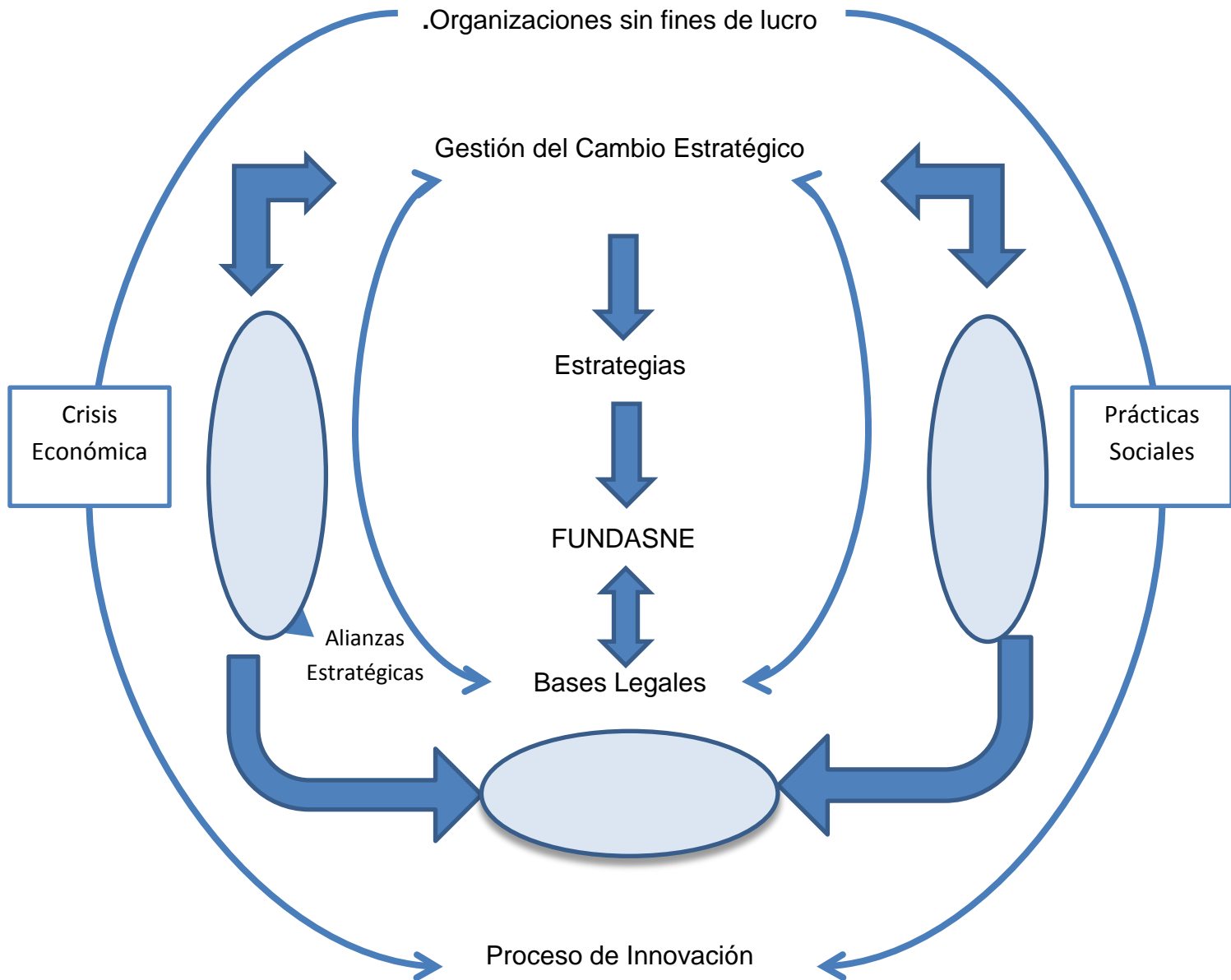


Gráfico 4. Visión Diagramática acerca de la Interrelación de los Conceptos y Constructos Teóricos Vinculados al Problema y Objetivos de la Investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

En tal sentido se realiza una revisión de material bibliográfico como soporte teórico para el desarrollo del mismo. Entre los temas que se abordan están los relacionados con las estrategias gerenciales, de los autores Serna (2006), Fred (2008) y Francés (2006), asimismo la responsabilidad social empresarial y alianzas estratégicas de los autores Gómez y Luis (2009), Fernández (2005), Guedez (2010), Páez (2010 y Francés (2008) entre otros.

2.2.1. La autogestión en Organizaciones sin Fines de Lucro ante el Contexto de la Crisis Económica

Las organizaciones para Etzioni (citado por Guedez, 2010) “*son unidades deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos*” (p.190); según su finalidad, se clasifican en: con fines de lucro y sin fines de lucro que se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Dentro de las sin fines de lucro se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que desempeñan un papel cada vez más importante en el desarrollo económico de la sociedad con la ejecución de programas y proyectos en beneficio de la comunidad que incorporan al voluntariado y promueven la participación ciudadana.

En este orden de ideas Francés (2008) asevera que las ONG ejercen presión ante los Gobiernos y las empresas para que se ocupen de los problemas que vive la sociedad; con la intención de acabar con la extrema desigualdad económica y social; todo esto conlleva a reflexionar ante la importancia de este tipo de organizaciones ante la actual realidad política, económica y social que atraviesa el País; además del apoyo que tiene la

población de este tipo de organizaciones en lo referente a salud, cultura, educación, defensa de los derechos humanos, entre otros; contribuyendo así a la búsqueda de una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

Es por ello, la importancia de destacar la evidente necesidad de permanencia de estas instituciones; con la participación activa de la empresa privada ante la problemática que vive la sociedad; (*ibíd.*)

A pesar de que es el Estado a quien atañe la mayor cuota de responsabilidad a la hora de idear e instrumentar políticas públicas que propicien la equidad social, en muchos países el mismo estado es el que incentiva a las organizaciones de la sociedad civil y a las empresas para que desempeñen un papel más activo a favor de tal propósito. . . Colocar la capacidad de gestión de las empresas al servicio de iniciativas sociales pertinentes es la mejor forma de asegurar que, en un futuro, se haga realidad la sociedad que aspiramos. Por lo demás, hay importantes razones de orden estratégico que llevan a las empresas a auspiciar tales iniciativas.(p.27)

Lo anteriormente señalado brinda a las organizaciones sin fines de lucro la posibilidad de crear alianzas con la empresa privada; de esta relación recíproca la empresa privada consigue satisfacción de contribuir con el bienestar de la sociedad al ser socialmente empresas responsables y le proporciona además ante sus competidores ventajas competitivas ya que esta práctica beneficia a la organización al fortalecer su imagen corporativa, mejorando la relación proveedores-clientes-comunidad y por ende la comercialización de sus productos y/o servicios, entre otros beneficios y las ONG's adquieren mecanismos de financiamiento a través del cual auto gestionar su función ante la sociedad con apoyo de la empresa privada de

manera continua, que le permita garantizar su permanencia y sostenibilidad de los proyectos y programas sociales.

La autogestión involucra la participación de individuos para dirigir la toma de decisiones en el logro de los objetivos planteados en la organización. Mendizábal y Errasti (2008) definen la autogestión como *“un proyecto de gestión global, económico, social, político, cultural, ecológico, lingüístico de una sociedad, basado en el protagonismo de los afectados/das y en la participación”* (p. 11)

Es de destacar que entre los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones con fines sociales está su sostenibilidad a mediano y largo plazo; es por tal motivo que en los últimos años han tenido que crear estrategias innovadoras en lo que respecta a alternativas de generación de recursos con la diversificación de sus fuentes de financiamiento, así como el desarrollo de productos y servicios. A este respecto Schindler (citado por McKinsey&Company, 2004) indica que estas organizaciones para alcanzar cambios sociales y alcanzar la sostenibilidad necesitan tanto de la innovación como de la creatividad y profesionalización.

2.2.2. Gestión del Cambio Estratégico

Las organizaciones para crecer y perdurar en sus ámbitos de acción deben adaptarse a los cambios que continuamente ocurren; las gestiones y procesos necesarios para que tenga éxito el cambio con la incorporación de nuevas estrategias debe estar relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Serna (2006) sugiere que el proceso estratégico para la toma de decisiones, debe constar de las siguientes etapas: *“diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico,*

formulación estratégica, operalización estratégica y la implementación estratégica” (p.21).

Las etapas del ciclo estratégico se interconectan, lo que permite un continuo ajuste y retroalimentación para la toma de decisiones ante los cambios estratégicos, donde la primera fase es el diagnóstico de la empresa, seguido de la situación deseada, para lo cual se deben tomar las acciones y planes, para luego implementar evaluando los resultados y ajustando en cualquiera de las fases anteriores de ser necesario, ya que todas las fases están vinculadas dentro del proceso (Gráfico 5).

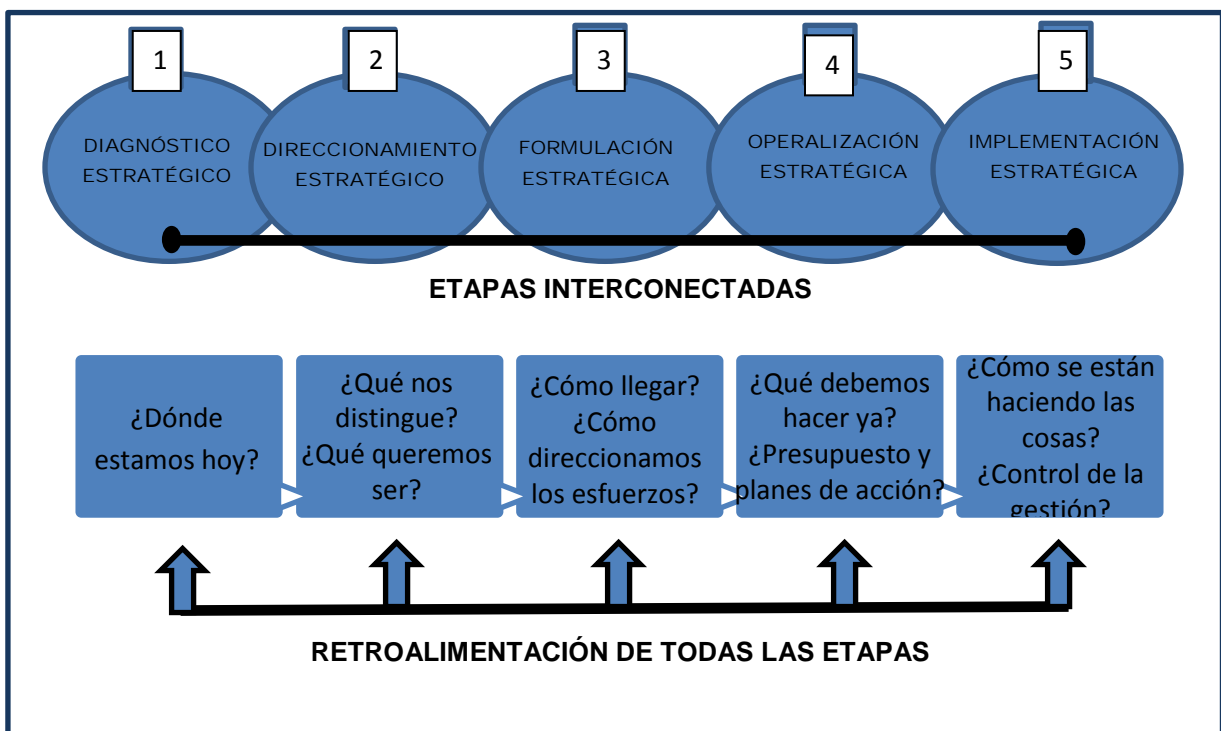


Gráfico 5. Visión Dinámica del Proceso Estratégico.

Fuente: Tomado de “Gerencia Estratégica” por Serna (p. 21).

Estos cambios estratégicos, como se explica se desarrolla desde dentro de la organización; para los gerentes es esencial identificar ¿Qué queremos llegar a ser?, para que en función de ese resultado se formulen las estrategias. Fred (2008) indica que:

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias administrativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. . . . Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación. (p.6).

En el caso de organizaciones operativas, es importante revisar su direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos) para no perder el horizonte al momento de determinar las estrategias a implementar. Con relación al análisis externo se identifican las amenazas y oportunidades de la organización; (*ibíd.*, p.83) clasifica en cinco grandes fuerzas externas los aspectos a considerar en el análisis externo, como son:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Sociales
- Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Competitivas

En lo que respecta al análisis interno, el mismo permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la organización con respecto a sus competidores, y de esta manera evaluar su capacidad para aprovechar sus oportunidades y neutralizar las amenazas. Kaplan y Norton (citado por Francés, 2006) proponen la Cadena de Valor Según las Estrategias Genéricas (Gráfico 6) la cual es una modificación de la Cadena de Valor de Porter⁹ y las estrategias sugeridas por Treacy y Wieserma¹⁰. La Cadena de Valor Según las Estrategias genéricas se fracciona en cuatro etapas:

- Procesos de Innovación,
- Procesos de Gestión de Clientes,
- Procesos Operacionales y
- Procesos Regulatorios y del Medio Ambiente.

Una vez realizado el diagnóstico, por su parte, el autor Serna (Op. Cit), considera el análisis de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz DOFA) para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio como sus oportunidades y amenazas y las capacidades internas que tiene la organización así como sus fortalezas y debilidades. Lo que permitiría a la organización formular

⁹ La cadena de valor de Porter fue desarrollada por M. Porter para empresas de manufacturas, aunque puede también ser aplicada para empresas de servicios; es un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica. Se basa en los conceptos de costo (suma de todos los bienes y servicios utilizados para producir el bien o servicio), valor (precio que el comprador está dispuesto a pagar) y margen (diferencia entre valor y costo).

¹⁰ Las tres estrategias sugeridas fueron excelencia operacional, liderazgo en innovación y cercanía al cliente

estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

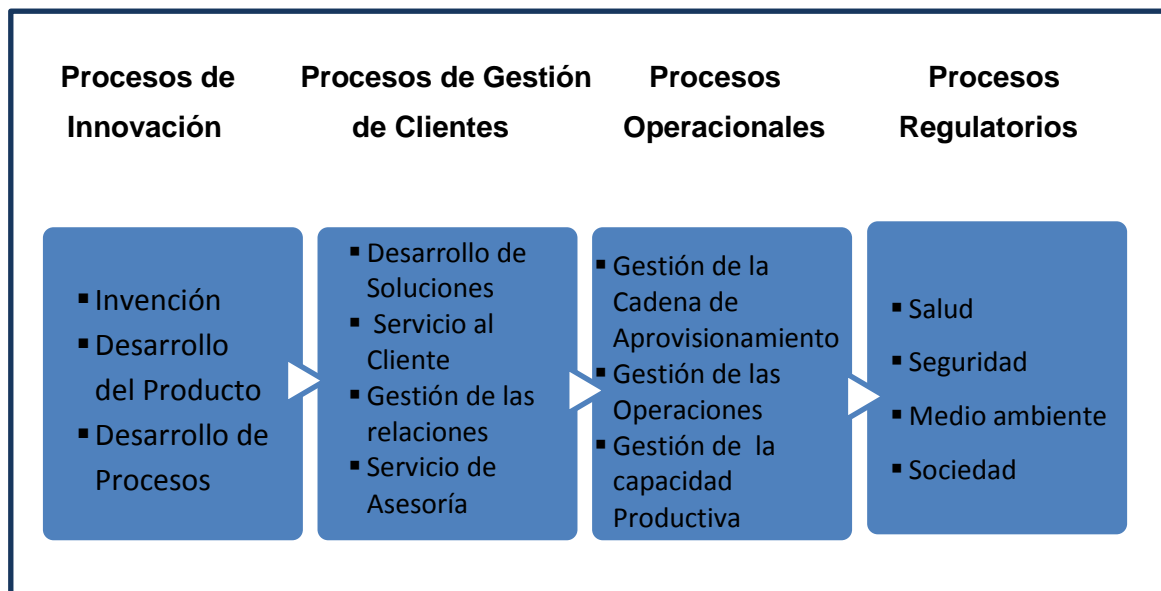


Gráfico 6.-Cadena de Valor Sobre la base de las Estrategias Genéricas.

Fuente: tomado de “Estrategias y Planes para la Empresa” por Francés (2006) basado en Kaplan y Norton. (p.154)

En ese mismo orden de ideas, (*ibid.*) considera que:

En el análisis DOFA debe incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. (p.146).

Para lo cual el autor sugiere seleccionar los factores clave de éxito (FCE) que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, utilizando para ello la matriz de impactos cruzados (Cuadro 9). La cual consiste en definir con una ponderación (de alto, medio o bajo) el impacto de los factores clave revirtiéndolos en factores clave de éxito; por lo que se incluirán en el análisis los de mayor impacto de manera descendente (los de mayor a menor impacto). Una vez realizada la matriz de impactos se incluyen en la DOFA los factores de mayor impacto (FCE) de la organización; para así; proceder a la formulación de las estrategias.

Cuadro 9.- Modelo de Matriz de Impacto Cruzado desde la Relación de Ambientes Internos y Externos de la Organización

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Tomado de “Gerencia Estratégica” por Serna (p.148)

En tal sentido Francés (2006), expone que la matriz DOFA puede emplearse para establecer una tipología de estrategias derivadas de la combinación del análisis de los factores externo e internos en: estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas. El Cuadro 10 ilustra la matriz DOFA con los FCE de mayor impacto y los tipos de estrategias que se obtendrán.

Cuadro 10.- Análisis DOFA con los Factores Claves de Éxito y Tipos de Estrategias

	Oportunidades De mayor impacto FCE	Amenazas De mayor impacto FCE
Fortalezas De mayor impacto FCE	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
Debilidades De mayor impacto FCE	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Elaboración propia basada en los autores Francés (2006) y Serna (2006)

Al considerar los factores de mayor impacto para la elaboración de la DOFA se determinaran estrategias de mayor impacto. Las oportunidades en conjunto con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las oportunidades con las debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Si bien es cierto que el análisis DOFA descrito anteriormente conlleva a la consecución de estrategias para la organización, Freud (*Op. Cit.*) indica que quien toma las decisiones referentes a las estrategias a implementar debe considerar calificar estrategias, por orden de prioridad. A este respecto Serna (*Op. Cit.*) sugiere el análisis de vulnerabilidad como complemento de la DOFA.

El cuadro de vulnerabilidad (Cuadro 11) considera los puntales con las amenazas sobre la que se cimienta la organización; para así establecer las consecuencias. Se valora el impacto en una escala de 0 a 10, en donde el 0 indica ausencia de impacto, mientras 10, consecuencias desastrosas. La probabilidad de ocurrencia se asigna en la escala de 0 a 1; esta probabilidad indicará las acciones a seguir ya que amenazas con alta probabilidad requieren ser atendidas de manera urgente. Seguidamente se cuantifica la capacidad de reacción de la organización ante las amenazas en una escala de 0 a 10.

Cuadro 11.- Factores Vinculados al Ambiente de Vulnerabilidad de la Organización

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de Ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad (I,II,III,IV)

Fuente: Tomado de “Gerencia Estratégica” por Serna (p.148).

Es importante destacar que calificar la magnitud del impacto de la amenaza, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción es una labor que amerita de la participación de los ejecutivos de la organización y su juicio debe ser lo más objetivo posible, sobre la base de su experiencia y realidad de la institución. Solo así, es posible determinar el grado de vulnerabilidad del factor en la organización; ya que su cálculo se obtiene al multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar ambas variables (Gráfico 7).

Según la ubicación del valor resultante del grado de vulnerabilidad producto de la asociación del resultado del impacto de la amenaza x la probabilidad de ocurrencia con la capacidad de reacción se debe implementar las acciones acorde al grado de vulnerabilidad de la institución. En caso de que sea en el primer cuadrante, la organización se encuentra indefensa por lo que debe tomar acciones inmediatas. El segundo cuadrante indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que debe dirigir sus acciones a mejorar la capacidad de reacción. El tercer cuadrante revela que la organización está preparada para reaccionar. El cuarto cuadrante indica amenazas moderadas pero debe prepararse para reaccionar.

El análisis de vulnerabilidad (*ibíd. p. 157*) le permite a la organización:

1. Identificar *puntales* (factores) de los cuales depende la organización para sobrevivir.
2. Inventariar los *factores o fuerzas* que puedan afectar los puntales corporativos.
3. Determinar el *impacto y la capacidad de reacción* de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
4. Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
5. Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
6. Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

IMPACTO DE AMENAZA X	ALTO 10	Indefensa I	En Peligro II
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Vulnerable IV	Preparada III
		CAPACIDAD DE REACCIÓN ALTO 10	

Gráfico 7. Grado de Vulnerabilidad de la Organización.

Fuente: Elaboración propia, basado en la matriz de valoración de impacto y grado de vulnerabilidad de “Gerencia Estratégica” por Serna (p.156)

Todo el proceso descrito anteriormente debe tener una continua revisión; a este respecto Fred (*Op. Cit.*) indica que *“las organizaciones no deben caer prisioneras de su propia estrategia, porque incluso las mejores estrategias tarde o temprano, se vuelven obsoletas”* (p.250); por tal motivo es necesario una evaluación continua de las estrategias, donde de manera consciente se anticipen escenarios en función de la realidad de la organización interna y con relación a los procesos externos de la misma.

2.2.3. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A pesar que el tema de responsabilidad social empresarial no es nuevo, en los últimos diez años ha sido ampliamente utilizado en el mundo empresarial, a continuación se señalan definiciones de distintos autores:

BRUNI y González (citado por Guédez, 2010); la definen “*como un concepto amplio que se refiere a la integración, por parte de las empresas a las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores*” (p.144).

Así mismo; PAÉZ, (2010); lo define como “*la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diversos grupos de interés*” (p. 20).

En ese mismo orden de ideas; MÉNDEZ (citado por PAÉZ, 2010); define la RSE como “*una contribución social voluntaria de la empresa hacia la sociedad, que están tratando algunos de cambiar hacia la visión de actuación con todos los grupos de interés o partes involucradas, dependiendo de su poder de voz y representación y de la capacidad de distribución de la riqueza por parte de la empresa entre los grupos que impacta*” (p.15).

SOLANO (2009), indica que “*la responsabilidad social empieza cuando la empresa cumple lo legal y excede ese marco, otorgando más beneficio a la sociedad y a los trabajadores que aquellos que le obliga el marco legal existente. La ley es el estándar mínimo que todos deben cumplir y la responsabilidad social empieza donde termina lo legal*” (p.39).

Otra definición es la aportada del Instituto ETHOS (citado por La Red de Responsabilidad Social, 2006)

La Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas

empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (p. 7).

Con base a las definiciones citadas se podría decir; que la RSE es el aporte voluntario no regulado por la ley y consciente de la empresa a la comunidad en pro de su desarrollo y bienestar económico, social, cultural, ético y del medio ambiente; retribuyéndole así el beneficio que ella percibe de la sociedad. Por lo tanto; la Responsabilidad Social involucra a la sociedad civil y militar, al Estado y las Empresas para la consecución del bien común.

La República Bolivariana de Venezuela no escapa de ésta realidad; es por tal motivo; que sus organizaciones se han visto obligadas a unir fuerzas e intercambiar recursos para perdurar y crecer. Con un Estado que exige una mayor participación y compromiso social y una comunidad que lo demanda. Por lo que las organizaciones; bien sea; con fines o sin fines de lucro legalmente constituidas de la República Bolivariana de Venezuela se cimientan en la Constitución y en la legislación mercantil vigente. Entre los principios fundamentales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000) hace referencia en el artículo 2; sobre la responsabilidad social como uno de los valores del ordenamiento jurídico y de actuación en el país, tema fundamental de esta investigación.

A este respecto La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (*Ibíd*) señala en el artículo N° 2; que

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político

Legislación, que obliga a las organizaciones a establecer óptimas condiciones organizacionales de competitividad y posicionamiento que vayan en beneficio social y económico de sus trabajadores y comunidad, repercutiendo en el desarrollo del País; requiriendo para ello realizar control y seguimiento de los factores tanto internos como externos a la institución que posibiliten los cambios que se requieran, en función de adecuarla ante los posibles retos que se le presenten.

En lo que respecta a los Deberes en el artículo 132 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se declama que la Responsabilidad Social debe ser asumida como un compromiso de todos sus habitantes y el estado de manera vinculada (*Ibíd*)

Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de conveniencia democrática y de la paz social.

En lo relacionado con el régimen socio económico, la Constitución en el artículo 299 establece el apoyo que brinda el Estado y la empresa privada en la promoción del crecimiento social y económico del país; apoyándose en los principios de la responsabilidad social como son el bienestar económico y social a los trabajadores, clientes y comunidad, protección del medio

ambiente, sustentabilidad, entre otros, como lo enuncia el Artículo 299 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (*Ibíd*):

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

En lo que respecta a las deducciones y enriquecimiento neto de las empresas con fines de lucro, el artículo 27 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta establece

Para obtener el enriquecimiento neto global se harán de la renta bruta las deducciones que se expresan a continuación, las cuales, salvo disposición en contrario, deberán corresponder a egresos causados no imputables al costo, normales y necesarios, hechos en el país con el objeto de producir el enriquecimiento:

Parágrafo Duodécimo: También se podrán deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas incumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos.

Parágrafo Decimotercero: La deducción de las liberalidades y donaciones autorizadas en el parágrafo anterior, no excederá de los porcentajes que seguidamente se establecen de la renta neta, calculada antes de haberlas deducido:

a) Diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.)

b) Uno por ciento (1%) de la renta neta, en todos aquellos casos en que el contribuyente se dedique a realizar alguna de las actividades económicas previstas en el literal d) del artículo 7º de esta ley.

Por lo que podrán las empresas con fines de lucro realizar deducciones de la renta bruta en cuanto a los aportes que se realicen por concepto de responsabilidad social para el cálculo del enriquecimiento neto. El porcentaje destinado a responsabilidad social depende de la renta neta, expresada en unidades tributarias.

Amparándose las organizaciones sin fines de lucro y concretamente FUNDASNE en este artículo, para la obtención de beneficios económicos para la ejecución de sus actividades sociales como lo son: asistencia médica, banco de medicamentos, investigación, rehabilitación, educación, entre otras; siendo este artículo, una vía legal para la formulación de estrategias de autogestión que le permitan a la institución obtener aportes económicos.

Es importante señalar; como es de notar; que el marco legal de la República Bolivariana de Venezuela le brinda apoyo a la sociedad promoviendo la práctica de la responsabilidad social empresarial por ser un deber y derecho de todos los venezolanos y a pesar de no estar regulada como tal, puede ser orientado por la norma internacional ISO 26000¹¹ sobre los Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social.

Principios de la Responsabilidad Social

Según la norma ISO 26000 las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios que se describen a continuación:

- **Rendición de cuentas:** Consiste en que una Organización debe rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.
- **Transparencia:** Las organizaciones deben revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

¹¹ ISO 26000 es una Norma Internacional de ISO que da orientación sobre RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, en los sectores público y privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. Les ayudará en su esfuerzo por trabajar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene directrices voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para ser utilizada como una norma de certificación como son la ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

- **Comportamiento ético:** Consiste en que el comportamiento de una organización debe basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.
- **Respeto a los intereses de las parte interesadas:** Consiste en que una Organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- **Respeto al principio de legalidad:** El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- **Respeto a la norma internacional de comportamiento:** La organización debe esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales.
- **Respeto a los derechos humanos:** Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

En el Gráfico 8, se ilustra con un enfoque holístico las cláusulas que integran la norma ISO 26000.



Gráfico 8. Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social.

Fuente: Tomado de Norma ISO 26000.

En tal sentido, las ONG's desempeñan un rol bien significativo ante los problemas que enfrenta la sociedad. A este respecto Francés (2008, *Op. Cit.*) indica:

. . . la tarea de acabar con la extrema desigualdad económica y social se emprenda en forma mancomunada –entre Gobiernos, organizaciones de sociedad civil y el sector empresarial-, las empresas deben desempeñar un papel fundamental para asegurar el éxito de los proyectos y los programas que giren en torno a tal propósito” (p.25).

Considerando lo anteriormente expresado; un estudio realizado por la Alianza Social de VenAmCham (citado por Quijada, 2012), denominado “Creando Valor Sostenible: Compromiso y Responsabilidad Social de la Empresa Privada en Venezuela, reveló con relación al porcentaje de acciones sociales distribuidas por estados, que el estado Nueva Esparta se encuentra entre los que realiza menor cantidad de programas sociales, con 1,8% del total nacional.

Además; Quijada, (*Ibíd.*) en su estudio titulado “Estrategias gerenciales y responsabilidad social empresarial en las empresas afiliadas a la cámara de comercio, puerto libre y producción del estado Nueva Esparta halló que el conocimiento de la responsabilidad social en las empresas es de un 74%, aun así y de manera contradictoria sólo un 20% de ellas cuentan con políticas o estrategias de responsabilidad social empresarial.

Es importante señalar; que uno de las disyuntivas que presenta las organizaciones; tanto con fines como sin fines de lucro; es la manera de comunicar sus acciones sociales, el balance social es un instrumento informativo de gestión empresarial que permite la medición cuantitativa y cualitativa de las actividades de responsabilidad social efectuadas dentro y fuera de la organización en un periodo de tiempo establecido, lo que le permite ver sus logros comparándolo con años anteriores y planificar estrategias para la consecución de nuevas metas.

En el primer Balance Social de Cooperativa de Profesionales Sanitas (2010) se refleja cómo puede ser este utilizado para obtener beneficios económicos de entes externos para instituciones que realicen actividades sociales.

... facilita la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con los grupos de interés de la empresa, . . . , posibilita la retención de socios de negocios de calidad que propenden por inversiones socialmente responsables, lograr apoyo gubernamental, . . . y aumenta la confianza. A mayor confianza más aliados y mayor capacidad de administrar riesgos compartidos. (Pag. 8)

De lo señalado por los autores, se desprende sugerencia de que todas las instituciones que realiza actividades sociales, debe difundirlas para lograr el apoyo de empresas interesadas en sus proyectos; tomando en cuenta, que la institución que percibe estas donaciones o aportes, tiene un compromiso tanto con la comunidad como con la empresa benefactora; he ahí la importancia de comunicar sus logros a través de un Balance Social.

2.2.4. Alianzas Estratégicas

Antes de definir alianzas estratégicas expliquemos brevemente el significado de alianza. Una alianza es la asociación de dos o más personas naturales y/o jurídicas con el objeto de generar con los aportes de cada una de ellas un fin común. HITT (*Op. Cit.*) definen una alianza estratégica, como una estrategia de cooperación que requiere que las empresas combinen partes de sus recursos y habilidades para lograr ventaja competitiva.

Es por tal motivo; que las organizaciones hoy en día se han visto obligadas a unir fuerzas e intercambiar recursos para perdurar y crecer. Siendo; la alianza estratégica uno de los principales instrumentos que pueden utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad.

Con relación a lo anteriormente expuesto, y fortaleciendo la idea Fred (*Op. Cit.*) indica que “*los procedimientos estratégicos se están utilizando con mucho éxito en empresas sin fines de lucro como vehículo para formular y justificar las peticiones de apoyo financiero*” (p. 203).

Muchos son los autores que respaldan alianzas con fines estratégicos entre empresa e instituciones sociales hoy en día para poder crear cadenas de valor donde se combinen sus recursos; dada la complejidad y magnitud de las exigencias socioeconómicas que ha llegado a un nivel que excede la capacidad de un sólo sector para resolverlos, por lo que Páez (*Op Cit.*) sugiere que hay que combinar esfuerzos institucionales, y usar los recursos de los diferentes sectores a través de alianzas estratégicas de una manera más efectiva, más novedosa.

Alianzas que resta trabajo para las empresas al no tener que elegir, diseñar, supervisar, evaluar e integrar proyectos sociales a sus actividades comerciales. Lo cual conlleva riesgos para la empresa, siendo las alianzas entre la empresa privada y las organizaciones sin fines de lucro una forma de combinar recursos, de manera que las instituciones sociales con la participación de la empresa privada puedan obtener apoyo financiero y humano para el logro de los mismos; y a la vez, la empresa privada mejora su imagen al contribuir con buenas prácticas sociales en su gestión.

En un artículo publicado por la revista compromiso gerencial (06/2011) se señala que cada vez es más común las alianzas estratégicas entre los sectores lucrativo y no lucrativo, sugiriendo un replanteo por parte de las empresas sobre el papel de sus actividades sociales y sus interacciones con organizaciones sin ánimo de lucro. Existen diferentes motivaciones para llevar a las empresas hacia la integración de actividades filantrópicas en sus

estrategias y operaciones, interactuar con las comunidades y las causas sociales afectan directamente de manera positiva su identidad corporativa y, por ende, su éxito comercial.

A este respecto, el Manual de Alianzas Público-Privadas para el Distrito Capital en el marco de la responsabilidad social¹² incluye un elemento importante en la comprensión de las alianzas como es la expectativa; vista de doble vía, ya que cada actor percibe los intereses de los demás de una forma diferente y además tiene sus propios intereses y es allí donde encontramos normalmente los problemas de relacionamiento o conflicto de intereses. Convirtiéndose entonces este cruce de expectativas en oportunidad, entendiéndose como oportunidad el contexto que posibilita que los actores lleguen a acuerdos, definan una ruta o propósito común y se organicen para conseguir resultados.

En este mismo orden de ideas, Páez (*Op. Cit.*) destaca que las organizaciones no gubernamentales son verdaderos instrumentos de articulación entre la empresa y las demandas sociales en sus más diversos modos. Así mismo; Gómez y Luis-Bassa (2009) indican que del intercambio de responsabilidades entre las empresas privadas e instituciones sociales surgen sinergias que hacen enriquecedora la creación de alianzas para ambas organizaciones.

Considerando lo anteriormente expresado; se consideraran algunos de los aspectos de sinergia (ver Gráfico 9) que establecen Gómez (*Op.cit.*) entre FUNDASNE e instituciones públicas y privadas a fin de identificar las oportunidades de alianzas entre estos sectores desde la visión de los

¹² Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá.

gerentes de organizaciones públicas y privadas y la junta directiva y personal administrativo de la fundación.

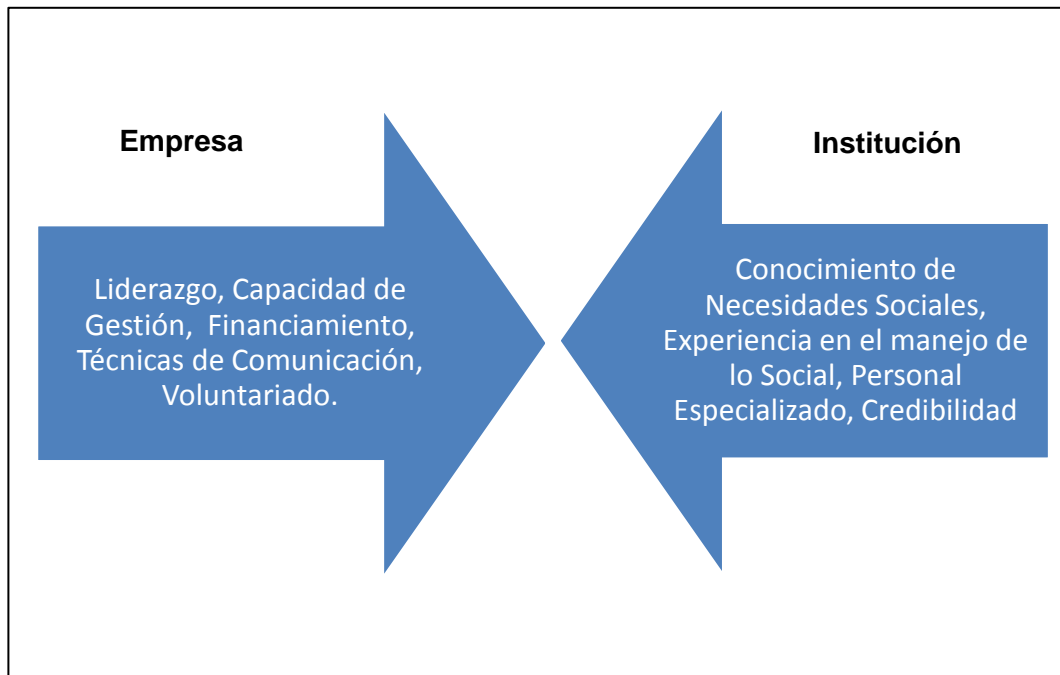


Gráfico 9. Sinergia de una alianza exitosa entre la empresa e institución social.

Fuente: Tomado de "Iniciativa social como estrategia competitiva" por Gómez y Luis-Bassa (p.73)

Información de gran utilidad, que apoya la gestión social de FUNDASNE de desarrollar estrategias más innovadoras para el logro de financiamiento en las acciones que ejecuta, permitiendo así dar respuesta a las necesidades de la comunidad neoespartana en alianza o con el apoyo de las empresas privadas a través de la RSE que ellas deben cumplir; a la vez que la instituciones colaboradoras brindan una mejor imagen ante la sociedad y el Estado

Todo lo anterior conlleva a conocer los tipos de alianza que se puedan generar entre empresas e instituciones sociales; con el fin de poder elegir la más adecuada en relación con las expectativas, objetivos de las partes para ajustarse al compromiso por establecer.

Según el grado de compromiso entre la empresa y una institución social para generar valor social; Austin y Otros (2005) clasifican los aportes de la siguiente manera:

- **Filantrópicas:** Es el escenario de colaboración más frecuente y el más tradicional. Se caracteriza como una relación de solicitante-benefactor. La organización no lucrativa busca una donación de la empresa, y ésta se la proporciona, por lo general, a fondo perdido. No se trata de una relación profunda o crítica para las partes, ni se aplican a ella recursos estratégicos.
- **Transaccionales:** Es una relación donde existen más de dos formas de intercambio de valor, cada lado proporciona claros beneficios al otro. La colaboración se centra en una actividad bien definida, y los recursos desplegados suelen ir más allá de la mera donación de dinero. Los ejemplos incluyen causa y difusión o comercialización, donde la organización no lucrativa proporciona la causa y presta su nombre a la empresa quien mediante su comunicación y publicidad promueve las campañas acordadas entre sus grupos de interés.
- **Integrativas:** Se combinan las competencias básicas, las actividades conjuntas proliferan, y las relaciones institucionales y sus recursos se comparten, de forma que con el tiempo la relación se convierte en un entendimiento de confianza profunda. Se trata de una integración

organizacional basada en características de joint-venture¹³. Es mucho más complejo de gestionar que otras formas de colaboración, pero de mucho mayor valor estratégico. Resulta crítico para la misión y los objetivos estratégicos de cada parte.

¹³ Johnson y Otros (2006) "son acuerdos por lo que las organizaciones siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices" (P. 351)

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En atención a la naturaleza del problema planteado y los objetivos que lo orientan, y la manera como se obtendrán los datos se define la investigación del tipo investigación de campo de nivel “*analítico situacional*”¹⁴, ya que se pretende, en el contexto del estado Nueva Esparta y la ONG Fundación para el control del asma (FUNDASNE), describir y relacionar diversos componentes organizacionales, fundamentalmente principios corporativos y acción gerencial interna y externa de la organización. De este análisis se formularon acciones en función de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así mismo del resultado del análisis de vulnerabilidad organizacional; de donde, en este caso en particular, derivaron en las estrategias de autogestión propuestas para FUNDASNE enmarcadas en criterios de responsabilidad social como organizaciones sin fines de lucro.

3.2. DISEÑO

El diseño de la investigación, como hilo conductor del proceso metodológico desarrollado, quedó configurado según los objetivos, el tipo y

¹⁴ Según Hurtado (1998) “el estudio analítico situacional corresponde al criterio de fuente. Intenta a partir de un diagnóstico previo (estadio descriptivo), analizar los elementos que intervienen en una situación determinada. ... los datos son obtenidos por el investigador en el campo, o a partir de los hechos que se encuentran ocurriendo para el momento de la investigación.” (p.265)

nivel de investigación. En tal sentido se define como un diseño de “caso cualitativo”¹⁵ de campo. El diseño se aplica al caso que representa la ONG FUNDASNE; el mismo se configura y estructura en base a tres criterios fundamentales: amplitud de foco, perspectiva temporal y fuente de información.

1. Amplitud de foco: se concibió el estudio con base a dos factores considerados de interés en consonancia con el problema y sus referentes teóricos: a).- principios corporativos y b).- ámbitos de acción gerencial.
2. Perspectiva temporal: el diseño se considera transaccional al obtener datos en un solo momento, en un tiempo único (Marzo-Mayo), todo ello en sus condiciones naturales de existencia, es decir sin ningún tipo de manipulación.
3. Fuentes de información: la investigación se basó en fuentes mixtas. En primer lugar se consideró la fuente primaria constituida por: a).- los sujetos involucrados en el funcionamiento de FUNDASNE (empleados y junta directiva), b).- representantes de las empresas privadas reales o potenciales colaboradoras y c).- instituciones públicas reales o potenciales colaboradoras. También se contó con fuentes de información secundarias, representadas por referencias bibliográficas sobre el tema, estadísticas proporcionadas por la organización y el Banco Central de Venezuela, estas últimas de carácter electrónicas.

En relación a las fuentes primarias es conveniente hacer la aclaratoria que por limitaciones de tiempo y disponibilidad de los informantes, se

¹⁵ El estudio de caso cualitativo, según Merriam (citado por Parra, 1995), “es una intensa y holística descripción y análisis de una instancia, fenómeno o unidad social en particular.” (p. 8)

tomaron muestras “opináticas o accidentales”¹⁶ de los sujetos en sus diferentes categorías (*supra*, p.64) la escogencia de los sujetos a incluir en el estudio se realizó según los siguientes criterios: en el caso de la categoría “A” se utilizó como criterio de selección a los representante que toman decisiones gerenciales en FUNDASNE y/o esté vinculado con la ejecución de los programas sociales y con relación a las categorías “B” y “C” la elección se realizó de acuerdo con los criterios de accesibilidad y disposición de colaboración de los altos niveles gerenciales (Cuadro 12).

Los medios que se utilizaron en este estudio para obtener la información, implicaron principalmente la participación activa de la Junta Directiva y los trabajadores de FUNDASNE y los presidentes y/o gerentes responsables del área social de empresas e instituciones públicas; además de una revisión de los manuales administrativos, la memoria y cuenta, los programas sociales de FUNDASNE y fundamentos legales y Por lo que el tipo de investigación según el contexto o las fuentes de donde se obtiene principalmente la información es documental y de campo .

Cuadro 12.- Descripción de las Fuentes Primarias de Información según categorías de sujetos

Categoría	Fuente de Información	Sujeto
(A) Junta Directiva Y Personal de FUNDASNE	FUNDASNE	Secretario Ejecutivo Asistente Administrativo Promotora Social Coordinador Deportivo

¹⁶ Según Martínez (2005) , tipos de muestreos no probabilísticos “donde los elementos se seleccionan a juicio o en opinión del investigador, se podría decir que priva la intención que estas unidades sean incluidas dentro de la muestra”. (p.354)

(B) Empresas Privadas colaboradoras o potenciales colaboradoras del estado Nueva Esparta	Aduanal Tineo	Presidente
	Bingo Charaima	Jefa de Recursos Humanos
	Compulsia Electronit; que involucra las empresas Crash, Bodegón Crash, Compumania, Mix 106.1 Y Tequila.	Jefa de Recursos Humanos. Gerente
	Farmatodo	Gerente
	Hotel Boulevard	Presidente
	Mobilum Center	Gerente
	Rattan	Coordinadora de Formación y Desarrollo
	Transportes y Servicios Turísticos la Espartana	Gerente
	Unicasa	Gerente
(C) Instituciones Públicas colaboradoras o potenciales colaboradoras del estado Nueva Esparta.	Alcaldía de Antolín del Campo	Coordinadora de Asuntos Vecinales. Concejal
	Alcaldía de Maneiro	Directora de Desarrollo Social.
	Alcaldía de Mariño	Jefa de Bienestar Social.
	Alcaldía de Tubores	Directora de Bienestar Social. Director de Planificación y presupuesto

	Cámara de Comercio	Directora Ejecutiva.
	Cámara de la Construcción	Asistente del Presidente.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información en función de dar cumplimiento con objetivos planteados fueron la revisión documental, la observación directa, los grupos focales y las entrevistas semi-estructuradas. A continuación se describirá la aplicación de cada una de estas técnicas.

3.3.1. Entrevista

En el presente estudio se aplicaron entrevistas¹⁷ (ver anexo A) durante los meses Marzo-Mayo del año 2014; la misma fue semi-estructurada. Las entrevistas semi-estructuradas se aplicaron a los Presidentes y/o Gerentes responsables del área social o de responsabilidad social de las instituciones privadas. En lo relacionado con las instituciones públicas las entrevistas fueron aplicadas a los Gerentes y/o Jefe de Presupuesto y/o Gerentes del área de bienestar social.

El entrevistador; efectuó preguntas predeterminadas relacionadas con los objetivos de la investigación. Las respuestas fueron abiertas y/o cerradas, además quedando a juicio del entrevistador la profundidad que

¹⁷ Según Alirio (2007) la entrevista es la recopilación de la información en forma directa mediante la cual el entrevistador obtiene datos del entrevistado adaptándose a las circunstancias que presenten las respuestas y la disposición del entrevistado.

deseo obtener del tema al entrevistado. Los aspectos que se consideraron estuvieron relacionados con el objetivo n° 3 de esta investigación lo que contribuyó a caracterizar los factores externos a FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de los gerentes de organizaciones públicas y privadas.

Permitiendo indagar sobre el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de las empresas e instituciones bajo estudio, los tipos de aportes que realiza, si tiene alianzas con instituciones sociales, el interés en contribuir con los proyectos de FUNDASNE, bajo qué tipo de modalidad, además si conoce los proyectos sociales que ejecuta esta fundación en el ENE, si recibe información de las actividades que realiza y cuáles serían las acciones estratégicas de innovación y transformación que debería implementar FUNDASNE, entre otras.

3.3.2. Grupos Focales

La técnica de grupos focales se realizó el día jueves 10 de abril de 2014, en las instalaciones del Ambulatorio de Ciudad Cartón, ubicado en la ciudad de Porlamar; con la participación de los empleados: Karina Hernández, Giorgina Villarroel y Mauricio Tilleró, por la junta directiva el Lcdo. Alberto Camacho y la autora actuando como moderadora. Los aspectos que se consideraron estuvieron relacionados en determinar las fortalezas y debilidades de los factores internos de FUNDASNE; los factores internos que se consideraron fueron: personal, infraestructura, prestigio, promoción de su gestión social, programas sociales y presupuesto. Todo ello con el fin construir la matriz de factores internos y valorizar estos factores en alto, medio y bajo impacto según la opinión de los representantes de la fundación; lo que permitió dar cumplimiento al segundo objetivo del presente

estudio; como es el de caracterizar los factores internos que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de la Junta Directiva y Personal Administrativo de FUNDASNE.

3.5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El análisis y presentación de la información se efectuó a través de las técnicas de:

*Análisis de contenido*¹⁸: porque una vez leído los discursos de los informantes y/o de las fuentes bibliográficas se buscaron aquellos aspectos significativos (categorías vinculadas a la problemática y objetivos, y a partir de ellas se estructuró la interpretación y elaboración de estrategias).

Matriz de Factores Internos Ponderada: con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de la fundación; a la vez que se valoraron estos factores con la participación de representantes del personal y junta directiva de FUNDASNE, a través de la técnica de grupos focales.

Matriz de Factores Externos Ponderada: lo que permitió el análisis de los factores externos a la fundación que viabilicen la autogestión en el contexto de la responsabilidad social. Estos factores fueron conformados por la autora por las amenazas y oportunidades que observó producto de las entrevistas sostenidas con los gerentes de instituciones tanto públicas como privadas.

¹⁸ El análisis de contenido: según Ander (citado por Hurtado, 1998) “integra diversos recursos que permiten abordar los eventos en estudio, hechos situaciones, textos, autores, video, cine, con el interés de profundizar en su comprensión. Intenta abordar el estudio de las ideas más que de las palabras”.

Matriz DOFA con los Factores Claves de Éxito (*supra*, p.42); se construyó con los factores considerados de alto impacto y en función de esos factores se determinaron las estrategias defensivas, reactivas, ofensivas y adaptativas.

Análisis de los Factores de Vulnerabilidad; lo que permitió identificar el nivel de riesgo que tiene FUNDASNE en relación con los factores externos e internos para así implementar acciones acorde al grado de vulnerabilidad de la institución. Es importante señalar que la valorización del impacto de la amenaza, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción se realizó con el juicio del secretario ejecutivo de la organización, con base a su experiencia y la realidad de la institución.

La presentación de los datos se hizo de forma textual y tabular. En cuanto a lo primero, tanto en el análisis como en la bibliografía referenciada, se realizó siguiendo las normas establecidas en cuanto al aspecto formal establecido por la Asociación Americana de Psicología (conocida como Normas APA por sus siglas en el idioma inglés), también se utilizó la presentación de gráficos y cuadros en el momento apropiado.

CAPÍTULO IV

Análisis de los Datos

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1. FACTORES INSTITUCIONALES Y LEGALES DE FUNDASNE

Las organizaciones para que sean exitosas y perduren en el tiempo deben tener claro hacia dónde van; es por eso la importancia de tener bien definido sus factores institucionales que están comprendidos por *la declaración filosófica* que incluye la misión, la visión, valores y objetivos y *los aspectos legales*.

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación se analizó la declaración filosófica de FUNDASNE y los aspectos legales que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social.

Misión

“FUNDASNE Es una Organización No Gubernamental que tiene por misión fomentar la salud respiratoria en el estado Nueva Esparta mediante el desarrollo de programas de prevención y la difusión de técnicas y métodos científicos para el adecuado tratamiento de las enfermedades respiratorias, y en particular los cuadros relacionados con el asma.” (ibid., p.2)

De la revisión de la misión de la fundación se constató que la misión de FUNDASNE está claramente definida con relación a su función social y sus servicios; pero sin embargo; no especifica a quién beneficia o a quien está

dirigida su actividad, así como la participación de sus aportantes y colaboradores dentro de la fundación. La misión según Serna (*Op. cit.*) debe responder a las siguientes preguntas “¿para qué existe la organización?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores, ¿cuál es su responsabilidad social?” (p. 24)

Considerando las interrogantes anteriores se sugiere como misión

“FUNDASNE es una Organización No Gubernamental que tiene por misión fomentar la salud respiratoria en el estado Nueva Esparta mediante el desarrollo de programas de prevención y la difusión de técnicas y métodos científicos para el adecuado tratamiento de las enfermedades respiratorias, y en particular los cuadros relacionados con el asma en edades comprendidas entre los 4 y 16 años de edad; con el apoyo de instituciones públicas y privadas y la sociedad civil”

Visión

“Lograr que las instituciones públicas y privadas, y la ciudadanía tomen conciencia y alcancen un nivel aceptable de Educación en Salud, que permitan que el Estado Nueva Esparta se convierta en una referencia Nacional en materia de control, tratamiento y prevención de Salud Respiratoria, por la efectividad de los programas aplicados y por supuesto, con la disminución de los índices de morbilidad y mortalidad.”
(*ibid.* p. 3)

La visión no está cónsona con la misión de la fundación, en ella se refiere de niveles aceptables de educación en salud para luego llegar al

punto de salud respiratoria por lo que debe ser más concisa y coherente con la misión; por lo que se sugiere, como visión para FUNDASNE

“Ser reconocidos ante las instituciones públicas y privadas, y la ciudadanía a nivel nacional como una institución dedicada al control, tratamiento y prevención en materia de Salud Respiratoria, por la efectividad de los programas aplicados y por supuesto, con la disminución de los índices de morbilidad y mortalidad en el estado Nueva Esparta.”

Objetivos

“fomentar la prevención y tratamiento adecuado de la Salud Respiratoria especialmente el Asma a través de la investigación, la asistencia médica directa, la docencia a nivel del personal médico, enfermería, paramédicos, comunidad en general, así como, labor social en un enfoque integral que contemple equipos multidisciplinarios que identifiquen claramente al paciente, lo orienten al tratamiento específico para una mejor comprensión de la enfermedad y una óptima adaptación al entorno Bio-Social en que habita.” (ibid. p. 3)

Se observa que entre los objetivos, no existe la búsqueda de apoyo económico, donde se involucre la sociedad civil e instituciones públicas y privadas, a pesar de sus limitaciones presupuestarias; ya que un mayor aporte económico para la fundación, le permitiría a la misma ampliar la cobertura de atención de pacientes con problemas respiratorios y por consiguiente le daría a la fundación más proyección en el estado.

Aspectos legales

El acta constitutiva y estatutos de la fundación¹⁹ en el capítulo V denominado organización económica, establece en su artículo 44 que la fundación podrá recibir donaciones de entes públicos o privados para el desarrollo de sus actividades. Provieniendo principalmente su presupuesto de instituciones gubernamentales²⁰ desde hace más de quince años por lo que ha mantenido sus aportantes.

A pesar de lo anteriormente señalado; es de resaltar que la fundación dentro de sus políticas de ingreso económico no tiene establecido estrategias de inclusión de nuevos aportantes y colaboradores; lo que le permitiría la búsqueda de nuevos aportantes y colaboradores de instituciones tanto públicas como privadas. La autora infiere, que puede ser debido, que dentro de la estructura organizativa de FUNDASNE (ANEXO B) no existe un representante que dentro de sus funciones promueva la fundación para que gestione la participación de nuevos financiadores y colaboradores.

4.2. FACTORES INTERNOS DE FUNDASNE

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del presente estudio como es el de *“Caracterizar los factores internos de FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de la junta directiva y personal administrativo de FUNDASNE”* se procedió a

¹⁹ Registrada ante la Oficina Subalterna del Registro Público del Municipio Marcano del Estado Nueva Esparta, en fecha 03 de Febrero de mil 1.992, bajo el N° 39, Folios Doscientos Treinta y Nueve (239) al Folio Doscientos Cuarenta y uno (241), del Protocolo Primero, Tomo Primero, Primer Trimestre del 1.992.

²⁰ Gobernación del estado Nueva Esparta, alcaldías de García, Gómez, Tubores y Península de Macanao.

diagnosticar la situación presente de FUNDASNE en cuanto a sus factores internos. Entre los factores internos que se consideraron para el estudio se tienen aspectos relacionados con:

- Personal
- Infraestructura
- Prestigio
- Difusión de su gestión social
- Programas sociales
- Presupuesto

Es de resaltar que estos factores fueron derivados de la técnica de grupos focales que se sostuvo entre el personal de FUNDASNE y el investigador. Una vez determinados los factores internos y continuando con la técnica de grupos focales se profundizó en cada uno de ellos.

En cuanto al personal se abordaron temas relacionados con la antigüedad laboral en la institución, formación profesional y experiencia en el desempeño de sus funciones, compromiso y la participación dentro de las actividades que realiza la fundación; obteniéndose lo siguiente:

- Personal con preparación académica acorde para el cargo y comprometidos con la labor social que ejerce la fundación.
- En cuanto a la formación y mejoramiento profesional del personal, FUNDASNE ha contribuido en el desarrollo de su talento humano a través de cursos y profesionalizaciones.
- Experiencia y antigüedad de todos sus empleados; destacándose que el que posee menos tiempo en la fundación tiene siete años prestando sus servicios.

- Participación activa de todos los miembros en las actividades que realiza la fundación en las comunidades.
- Hace falta un promotor social, dado que el ENE está dividido en cuatro (4) Distritos Sanitarios (ANEXO C) y la fundación sólo cuenta con un promotor social que está a cargo de los cuatro Distritos Sanitarios. Con dos promotores sociales se ampliaría la atención dentro de los Distrito Sanitarios; dado que el promotor social es el contacto inicial comunidad-fundación; aplica la primera parte de la historia médica, y detecta la necesidad del paciente para ser ingresado en los clubes de asmáticos y participa en las jornadas médicas. .

Con respecto a la infraestructura se constató que la sede de FUNDASNE está ubicada en el ambulatorio de Ciudad Cartón, en el primer piso, edificación perteneciente al MPPS, en un espacio aproximado de 9 metros cuadrados.

En el aspecto referido al prestigio se consideró como indicadores la experiencia y transparencia de gestión; por lo que se determinó que la institución:

- Se rige por las políticas del organismo rector MPPS en materia de salud respiratoria.
- Tienen el reconocimiento y apoyo de la Dirección de Salud del ENE y a nivel nacional por MPPS y ASOVETORAX, entre otras instituciones de salud.
- La junta directiva es presidida por doctores de reconocida trayectoria en salud respiratoria y fundadores, además de empresarios y miembros de la sociedad civil del ENE.

- Anualmente la institución presenta su memoria y cuenta ante el Consejo Legislativo regional en una sesión especial solicitada ante la Oficina de Control de la Gobernación del ENE.

En cuanto a la promoción de la gestión social de FUNDASNE, se consideraron aspectos relacionados con la publicidad de las actividades que realiza la fundación; obteniéndose que tiene:

- Un alto reconocimiento por las comunidades neoespartanas (puntualizado por el Lcdo. Alberto Camacho), en cuanto a la labor social que ejerce; además, que sus jornadas médicas y actividades de rehabilitación y deportivas son publicadas en la prensa regional.
- No posee dentro de su estructura funcional un departamento de promoción y captación de nuevos colaboradores y aportantes.
- No tiene promoción de su gestión en la web a pesar de poseer una página en la Web esta se encuentra inactiva por razones de presupuesto.

En lo que se refiere a sus programas sociales:

- Actuando bajo la concepción de atención integral al paciente de salud respiratoria, FUNDASNE realiza simultáneamente su labor en cuatro (04) áreas claramente definidas durante veintitrés años consecutivos, como lo son:
 - ✓ Médico Asistencial
 - ✓ Preventiva
 - ✓ Rehabilitación
 - ✓ Investigación.

- El área preventiva ha contribuido a disminuir los índices de morbilidad de Asma en el ENE con los programas de:
 - ✓ Educación Médica Continua.
 - ✓ Enfermería Respiratoria.
 - ✓ Automanejo del Asma y otras Enfermedades Respiratorias.
 - ✓ PRESEA (Proyecto de Educación Sanitaria Escolar en Asma)
- Los programas de rehabilitación están destinados a garantizar a los pacientes, en edades comprendidas entre 04 y 16 años de edad, el desarrollo de actividades Deportivas, Educativas, Culturales, Recreativas y Sociales. Por medio de los Clubes de Salud Respiratoria, se estimula la organización de los pacientes para que participen activamente en la planificación y ejecución de ejercicios y prácticas deportivas concebidas rigurosamente, y que han demostrado sus efectos positivos en la mejora de la salud a nivel de las funciones respiratorias, circulatoria y articulares del paciente. Así como una incorporación relativamente normal a sus diversas actividades educativas, laborales y reduce el ausentismo en las escuelas y en sus centros de trabajo, así como los gastos familiares por concepto de compra de medicamentos y aplicación de tratamientos curativos.
- Posee trece (13) clubes distribuidos en diez (10) municipios del ENE, organizados desde hace más de veinte años y cuentan con la participación de comunidades organizadas.
- No se han actualizado los programas a las realidades comunitarias del presente; las políticas de salud no van cónsonas con el crecimiento y demanda poblacional, originando limitaciones en sus áreas de atención en lo que respecta a salud respiratoria.

En cuanto a su presupuesto se consideraron temas con relación a la formulación y ejecución del presupuesto, y la rendición de cuentas ante sus aportantes.

Seguidamente y continuando con la técnica de grupos focales se detectaron las fortalezas y debilidades de FUNDASNE en cuánto a sus factores internos, a la vez que fueron valorizados según su impacto en la organización (cuadro 13).

Cuadro 13.- Fortalezas y debilidades de los factores internos que inciden en el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE y su impacto.

PERSONAL	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal con preparación académica acorde para el cargo. ▪ Comprometidos con la labor social que ejerce la fundación. ▪ FUNDASNE ha contribuido en el desarrollo de su talento humano a través de cursos y profesionalizaciones. ▪ Personal con experiencia y antigüedad en su cargo ▪ Participación activa de todos los miembros en las actividades. 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>

DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Personal insuficiente para el desarrollo de las actividades de la fundación. 	X		
INFRAESTRUCTURA		IMPACTO	
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Posee una sede en el ambulatorio de Ciudad Cartón, cedido por el MPPS. El hecho de tener el apoyo del MPPS en cuanto al espacio le permite disminuir costos operativos, además de la posibilidad de tener más credibilidad ante los pacientes, comunidades e instituciones públicas y privadas. 		X	
DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Sede insuficiente para el desarrollo de sus actividades. Es una limitante para el mejor desempeño de su personal, así como la atención de pacientes y visitantes. Por lo que sus jornadas deben ajustarse a la disponibilidad de los ambulatorios, escuelas y canchas de las comunidades donde están establecidos los clubes de asmáticos. 	X		
PRESTIGIO		IMPACTO	
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Se rige por las políticas del organismo rector MPPS en materia de salud respiratoria. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> Tienen el reconocimiento y apoyo de la Dirección de Salud del ENE y a nivel nacional por MPPS y 	X		

<p>ASOVETORAX, entre otras instituciones de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> La junta directiva es presidida por doctores de reconocida trayectoria, además de empresarios y miembros de la sociedad civil del ENE en cuanto a salud respiratoria, además todos ellos fundadores. Anualmente presenta su memoria y cuenta ante el Consejo Legislativo regional en una sesión especial solicitada ante la Oficina de Control de la Gobernación del ENE. 	X		
PROMOCIÓN DE SU GESTIÓN SOCIAL	IMPACTO		
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de su labor en las comunidades. Sus actividades son publicadas en artículos de la prensa regional y nacional. 	X	X	
DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> No posee dentro de su estructura funcional un departamento de promoción y captación de colaboradores y aportantes. No tiene promoción de su gestión en la web a pesar de poseer una página en la Web esta se encuentra inactiva por razones de presupuesto. 	X		
PROGRAMAS SOCIALES	IMPACTO		
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> Actuando bajo la concepción de atención integral al 			

El análisis de los factores internos conlleva al autor a concluir que la mayor fortaleza de la fundación son sus programas sociales y en especial los clubes de salud respiratoria que se encuentran distribuidos en prácticamente todos los municipios del ENE, estando organizados desde hace más de veinte años y cuentan con la participación y reconocimiento de las comunidades. Por otro lado; y como debilidad de la fundación para el control del asma en el estado Nueva Esparta es la falta de mecanismos o programas de sensibilización de enfermedades respiratorias dirigido a la empresa privada y sociedad civil, lo que le permitiría ganar colaboradores, patrocinantes y aportantes; y por ende incrementar su presupuesto para el cumplimiento de sus objetivos ante la sociedad.

4.3. FACTORES EXTERNOS DE FUNDASNE

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de la investigación como es el de *“Caracterizar los factores externos de FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de los gerentes de organizaciones públicas y privadas”*. Se procedió a la realización de entrevistas en instituciones públicas y privadas a los gerentes responsables del área de aportes y ayudas sociales para detectar las oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su autogestión. Para lo cual se analizaron las dimensiones la responsabilidad social en organizaciones públicas y privadas y la participación de estas instituciones en proyectos de FUNDASNE.

Con relación a la empresa privada se realizaron las entrevistas a los presidentes y/o gerentes de Aduanal Tineo, Bingo Charaima, Compulsla Electronit; Farmatodo, Hotel Boulevard, Mobilum Center, Rattan, Transportes Y Servicios Turísticos la Espartana y Unicasa.

En la que respecta con instituciones públicas se realizaron entrevistas donde participaron Directores de Bienestar Social, Jefes de Presupuestos y Concejal del municipio Antolín del Campo de las alcaldías de Antolín del Campo, Maneiro, Mariño y Tubores; Además se contó con la participación por sugerencia de los empresarios y gerentes de la empresa privada de la Cámara de Comercio y la Cámara de la Construcción del ENE.

A partir de estas entrevistas se desplegaron las oportunidades y amenazas que enfrenta FUNDASNE (Cuadro 14); además, los actores involucrados en esta fase de la investigación sugirieron acciones de autogestión para la fundación que fueron consideradas para la elaboración de las estrategias. Manteniendo la autora, la confidencialidad de las entrevistas, sólo destacando en forma general la opinión de los entrevistados y mencionando aspectos particulares considerados claves por la autora para el desarrollo del estudio. Es también claro destacar que el fin de este estudio es de determinar estrategias que le permitan a la fundación autogestionarse.

Cuadro 14.- Oportunidades y Amenazas de los factores externos que inciden en el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE y su impacto

CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
OPORTUNIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las instituciones entrevistadas dicen ser socialmente responsables. 	X		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cuanto a las instituciones públicas cómo es el caso de las Alcaldías, en entrevistas sostenidas con los Jefes de Desarrollo Social y Directores de Planificación y Presupuesto, indicaron que para ser incluidos los aportes para fundaciones dentro del presupuesto, estos deben ser autorizados directamente con el Alcalde o Alcaldesa del municipio. Ellos en este caso actúan como intermediarios. Además existe dentro de estas organizaciones un gran compromiso social que abarca muchas problemáticas desde ayudas individuales a la comunidad por distintos motivos hasta la ejecución de programas y proyectos sociales al estado. 		X	
MODALIDAD DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMPACTO		
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa privada bajo estudio pertenecientes al estado Nueva Esparta no tienen un departamento de responsabilidad social. ▪ Las empresas que tienen la dirección a Nivel Nacional como es el caso de las cadenas realizan aportes filantrópicos a proyectos que van a concurso a nivel Nacional por sede; como es el caso de FARMATODO y UNICASA; dando prioridad FARATODO a proyectos relacionados al área de la salud. ▪ La empresa privada se mostró más a favor de la modalidad filantrópica 	X	X X	

AMENAZAS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna de las alcaldías conocía el déficit presupuestario de la fundación. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos del área de bienestar social de las alcaldías no poseen informes de la gestión de la fundación en sus municipios, ni alcaldía aportante. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cuanto a la empresa privada los gerentes y presidentes desconocían de la labor social de la fundación, no así en la mayor parte de los casos las secretarías y recepcionistas de las empresas. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cuanto al conocimiento del déficit presupuestario de FUNDASNE dentro de la empresa privada manifestaron que no tenían información al respecto, ni por parte directa de la empresa, ni de los medios de comunicación. 	X		

Fuente: Información derivada de entrevistas semiestructuradas con los gerentes de instituciones públicas y privadas del área de responsabilidad social.

De las entrevistas efectuadas a los gerentes responsables del área de responsabilidad social, el autor observó como una gran oportunidad la participación de la empresa privada en el financiamiento de sus proyectos; dado que los gerentes responsables del área de responsabilidad social de las instituciones privadas se mostraron interesados en los programas y actividades que ejecuta la fundación; percibiéndose además el deseo de contribuir con acciones que involucren el mejoramiento del estado y ser reconocidos como empresas socialmente responsables ante sus empleados, clientes, proveedores y comunidad. Y se detectó cómo gran amenaza para la fundación el desconocimiento de la gestión de FUNDASNE por parte de la

empresa privada a pesar de tener el apoyo y reconocimiento de entidades gubernamentales y comunidades del ENE.

4.4. VISIÓN CRÍTICA DE FUNDASNE DESDE LOS FACTORES DE VULNERABILIDAD

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo como es el de “*determinar la visión crítica de FUNDASNE desde los factores de vulnerabilidad*” se analizó primeramente la matriz DOFA con los factores claves de éxito (Cuadro 15); para este análisis se consideraron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con un alto nivel de impacto en la fundación y a partir de ellos se enunciaron las estrategias ofensivas derivadas de las Fortalezas-Oportunidades, estrategias reactivas de las Fortalezas-Amenazas, estrategias adaptativas de Debilidades-Oportunidades y estrategias defensivas con las Debilidades-Amenazas para la autogestión de la fundación para el control del asma del estado Nueva Esparta.

Cuadro 15.- Análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de FUNDASNE para el desarrollo de estrategias gerenciales ante el contexto de la responsabilidad social como mecanismos de autogestión en FUNDASNE.

	Oportunidades	Amenazas
<p>D</p> <p>O</p> <p>F</p> <p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las instituciones entrevistadas dicen ser socialmente responsables. ▪ La empresa privada esta sensibilizada y comprometida con la responsabilidad social. ▪ Los gerentes mostraron interés en la gestión de FUNDASNE; sugirieron los procedimientos administrativos para la participación de la institución en aportes; bien sea económica, técnica o de materiales, equipos o insumos para instituciones sociales. ▪ La empresa privada bajo estudio pertenecientes al estado Nueva Esparta no tienen un departamento de responsabilidad social. ▪ Tienen el reconocimiento de las alcaldías en estudio, a pesar de no tener apoyo económico de las pertenecientes a los municipios de Maneiro, Antolín del Campo y Mariño; reconocen su labor ante las comunidades de sus municipios. ▪ Las alcaldías se mostraron facilitadas a la posibilidad de brindar apoyo económico, para lo cual dieron sus requerimientos. En 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilidad social empresarial no está regulada; no hay ninguna Ley que obligue a las empresas a participar en proyectos o actividades de carácter social. ▪ Falta de involucramiento de la empresa privada dentro de la problemática social que afecta la comunidad. ▪ Instituciones del sector privado del estado manifestaron que la suma destinada para donaciones es limitada y depende del deducible (exonerado) permitido en el impuesto sobre la renta. ▪ Ninguna de las alcaldías conocía el déficit presupuestario de la fundación. ▪ Los directivos del área de bienestar social de las alcaldías no poseen informes de la gestión de la fundación en sus municipios, ni alcaldía aportante. ▪ En cuanto a la empresa privada los gerentes y presidentes desconocían de la labor social de la fundación, no así en la mayor parte de los casos las secretarias y recepcionistas de las empresas.

	<p>el caso de Tubores la posibilidad de aumento del presupuesto asignado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa privada mostró deseo de participación en los programas que ejecuta la fundación, proporcionando los procedimientos administrativos para el logro de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cuanto al conocimiento del déficit presupuestario de FUNDASNE dentro de la empresa privada manifestaron que no tenían información al respecto, ni por parte directa de la empresa, ni de los medios de comunicación.
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado, comprometidos con la labor social que ejerce la fundación. ▪ Reconocimiento y apoyo de la Dirección de Salud del ENE y a nivel nacional por MPPS y ASOVETORAX, entre otras instituciones de salud. ▪ Se rige por las políticas del MPPS en materia de salud respiratoria. ▪ La junta directiva es presidida por doctores de reconocida trayectoria en el ENE en cuanto a salud respiratoria, además de fundadores. ▪ Reconocimiento de su labor en las comunidades. ▪ Apoyo económico continuo de la gobernación del ENE, alcaldías de los municipios García, Gómez, Tubores y Península de Macanao por más de quince años. 	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar los proyectos y programas que la fundación ejecuta a instituciones tanto públicas como privadas con informe de los resultados obtenidos. ✓ Involucrar y comprometer de manera activa a la empresa privada en las prácticas sociales de la fundación. 	<p style="text-align: center;">Estrategias Reactivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un balance social de la gestión de FUNDASNE y publicarlo para hacerlo llegar a organismos públicos y privados del País. ✓ Efectuar presupuesto anual y solicitar de manera directa y formal los recursos económicos necesarios para sus prácticas sociales. ✓ Informar a las instituciones colaboradoras y aportantes de la situación presupuestaria de la FUNDACIÓN

Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de personal ▪ Sede insuficiente para el desarrollo de sus actividades. ▪ No posee dentro de su estructura funcional un departamento de promoción y captación de colaboradores y aportantes. ▪ No tiene promoción de su gestión en la web a pesar de poseer una página en la Web esta se encuentra inactiva por razones de presupuesto. ▪ Total dependencia financiera, de organismos gubernamentales. ▪ No ha habido incremento en el presupuesto acorde con la inflación. ▪ El presupuesto del año 2014 es el mismo del año 2013. ▪ Falta de mecanismos para la búsqueda de nuevos aportantes y colaboradores. ▪ La asignación presupuestaria anual no coincide con el presupuesto estimado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dentro de los clubes preparar y organizar a los miembros para recoger fondos para sus actividades en las organizaciones y comunidades adyacentes al club. ✓ Alentar la sana competencias entre los clubes en cuanto a su desempeño social y su autogestión ✓ Formar alianzas entre la empresa privada, donde se utilice su aporte y sea retribuido a la empresa con jornadas patrocinadas, donde la comunidad sepa del aporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar convenios en emisoras de radio y televisoras del estado para dar a conocer su gestión e informar como dirigir sus aportes a FUNDASNE ✓ Contratar un coordinador de promoción de FUNDASNE que dentro de sus funciones este el de capacitar a los miembros de los clubes con prácticas de autogestión para el financiamiento de sus proyectos. ✓ Organizar jornadas anuales de búsqueda de fondos para la institución como son bingos, caminatas, rifas y jornadas médicas. ✓ Gestiona alianzas con laboratorios para el donativo de medicamentos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DOFA, y focalizados los factores críticos o puntales de los cuales depende la existencia de FUNDASNE (Gráfico 10), como fueron: su presupuesto, infraestructura, programas sociales, promoción de su gestión social, recursos humanos; se procedió a la realización del análisis de vulnerabilidad de FUNDASNE (Cuadro 16), con los puntales ya identificados, lo que permite obtener una visión crítica del diagnóstico presentado; y así formular las estrategias prioritarias para el logro de sus objetivos institucionales. Los puntales fueron producto del diagnóstico efectuado en la fundación; por lo que fueron sugeridos por la autora y discutidos con el delegado ejecutivo de FUNDASNE las amenazas y consecuencias de cada uno de ellos, asignándose el puntaje correspondiente.

El análisis de vulnerabilidad muestra en lo que respecta a los dos primeros puntales *Necesidad de contratación de Recursos Humanos* y *Actualización de los Programas sociales* se observa que FUNDASNE se encuentra vulnerable; develando amenazas moderadas con capacidad de reacción moderada y media respectivamente. Con relación a los dos puntales siguientes *Promoción de su gestión* y *Fuentes de financiamiento* FUNDASNE se encuentra indefensa con una baja capacidad de reacción; por lo que debe tomar acciones inmediatas ante la problemática. En lo relacionado al último puntal *Infraestructura*, el análisis muestra que la Fundación se encuentra preparada para reaccionar.

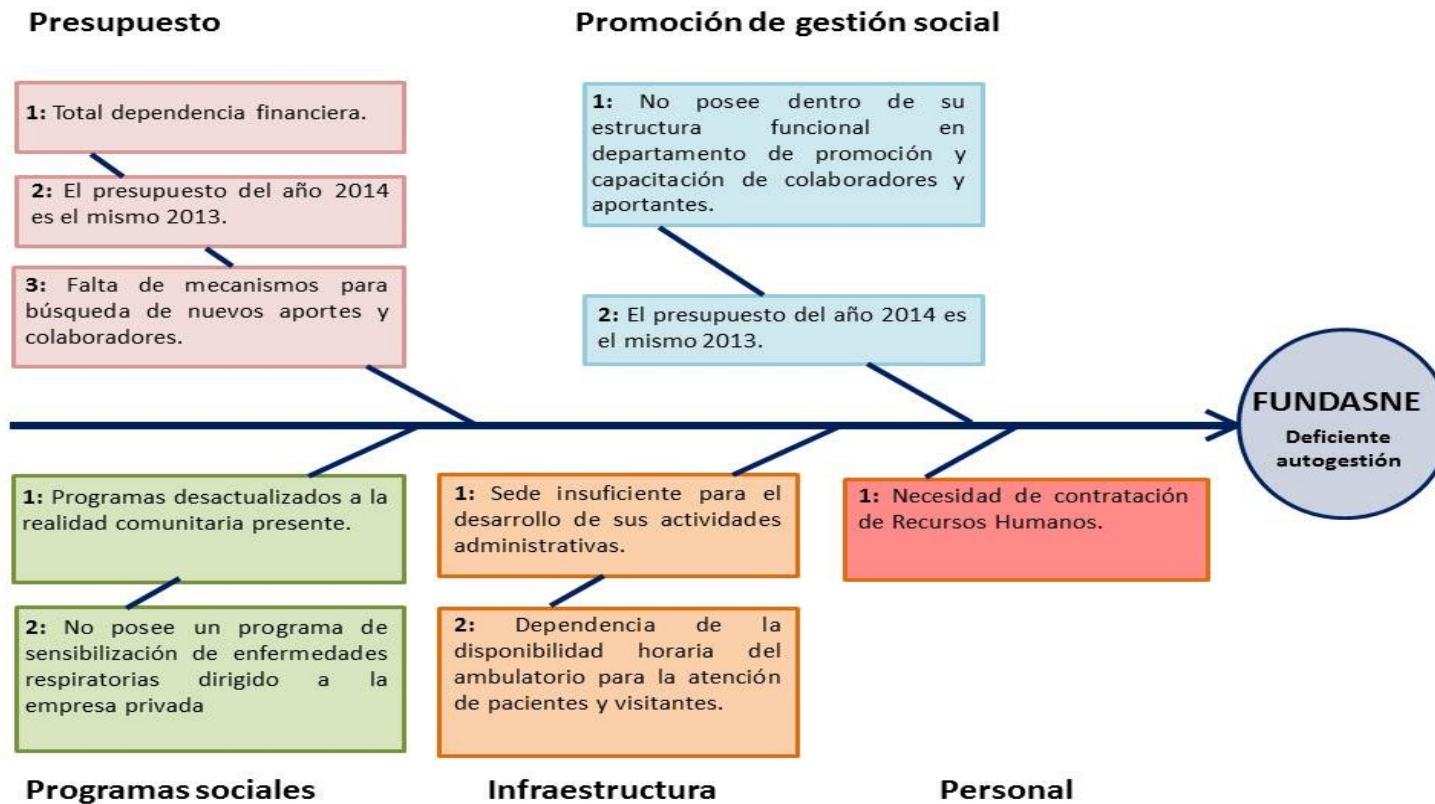


Gráfico 10. Factores Críticos de FUNDASNE

Cuadro 16.- Diagrama de Vulnerabilidad de FUNDASNE

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de Ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad (I,II,III,IV)
Necesidad de contratación de Recursos Humanos	Falta de promotores sociales y financieros	Fallas de organización y entrada insuficiente de recursos para la institución	7	0,5	3	IV
Actualización de los Programas sociales	No existen programas de sensibilización a la empresa privada de la enfermedad asma	Empresas que desconocen la labor social que ejerce FUNDASNE	7	0,6	5	IV
Promoción de su gestión	Instituciones que desconocen las actividades que realiza FUNDASNE	No dirigen sus aportes en materia de responsabilidad social a la institución	9	0,9	3	I
Fuentes de financiamiento	Necesidad de incrementar los ingresos financieros	Peligra la gestión social de FUNDASNE	10	0,9	3	I
Infraestructura	Sede insuficiente para el desarrollo de sus actividades	Depende de la disponibilidad de horario de ambulatorios, canchas y escuelas.	6	0.7	7	III

CAPÍTULO V
Acciones Estratégicas Gerenciales
para FUNDASNE

CAPÍTULO V

ACCIONES ESTRATÉGICAS GERENCIALES PARA FUNDASNE

En este trabajo para dar respuestas a los objetivos planteados y partiendo del diagnóstico efectuado en la Fundación para el Control del Asma y del posterior análisis de vulnerabilidad, se muestran las acciones a seguir por FUNDASNE susceptibles de aplicar, en el contexto de la *responsabilidad social y la planificación estratégica*, como mecanismos de *autogestión* en FUNDASNE.

5.1. ACCIONES

1. Actualizar la declaración filosófica de FUNDASNE a las nuevas realidades sociales y económicas del País.(ver cuadro 17)
2. Implementar las estrategias derivadas del análisis DOFA, como son:

Estrategias Ofensivas (fortalezas-oportunidades)

- Llevar los proyectos y programas que la fundación ejecuta a instituciones tanto públicas como privadas con informe de los resultados obtenidos.
- Involucrar y comprometer de manera activa a la empresa privada en las prácticas sociales de la fundación.

Estrategias Reactivas (fortalezas-amenazas)

- Realizar un balance social de la gestión de FUNDASNE y publicarlo para hacerlo llegar a organismos públicos y privados del País.

- Efectuar el presupuesto anual y solicitar de manera directa y formal los recursos económicos necesarios para sus prácticas sociales.
- Informar a las instituciones colaboradoras y aportantes de la situación presupuestaria de la FUNDACIÓN

Estrategias Adaptativas (debilidades-oportunidades)

- Dentro de los clubes preparar y organizar a los miembros para la generación de fondos para sus actividades de las organizaciones y comunidades adyacentes al club.
- Alentar la sana competencias entre los clubes en cuanto a su desempeño social y su autogestión
- Formar alianzas entre la empresa privada, donde se utilice su aporte y sea retribuido a la empresa con jornadas patrocinadas, donde la comunidad sepa del aporte.

Estrategias Defensivas (debilidades-amenazas)

- Realizar convenios en emisoras de radio y televisoras del estado para dar a conocer su gestión e informar como dirigir sus aportes a FUNDASNE
- Contratar un coordinador de promoción de FUNDASNE que dentro de sus funciones este el de capacitar a los miembros de los clubes con prácticas de autogestión para el financiamiento de sus proyectos.
- Organizar jornadas anuales de búsqueda de fondos para la institución como son bingos, caminatas, rifas y jornadas médicas.
- Gestiona alianzas con laboratorios para el donativo de medicamentos

Cuadro 17.- Declaración Filosófica FUNDASNE

Declaración Filosófica Actual	Declaración Filosófica Propuesta
Misión	
<p><i>FUNDASNE Es una Organización No Gubernamental que tiene por misión fomentar la salud respiratoria en el estado Nueva Esparta mediante el desarrollo de programas de prevención y la difusión de técnicas y métodos científicos para el adecuado tratamiento de las enfermedades respiratorias, y en particular los cuadros relacionados con el asma.</i></p>	<p><i>FUNDASNE es una Organización No Gubernamental que tiene por misión fomentar la salud respiratoria en el estado Nueva Esparta mediante el desarrollo de programas de prevención y la difusión de técnicas y métodos científicos para el adecuado tratamiento de las enfermedades respiratorias, y en particular los cuadros relacionados con el asma en edades comprendidas entre los 4 y 16 años de edad; con el apoyo de instituciones públicas y privadas y la sociedad civil</i></p>
Visión	
<p><i>Lograr que las instituciones públicas y privadas, y la ciudadanía tomen conciencia y alcancen un nivel aceptable de Educación en Salud, que permitan que el Estado Nueva Esparta se convierta en una referencia Nacional en materia de control, tratamiento y prevención de Salud Respiratoria, por la efectividad de los programas aplicados y</i></p>	<p><i>Ser reconocidos ante las instituciones públicas y privadas, y la ciudadanía a nivel nacional como una institución dedicada al control, tratamiento y prevención en materia de Salud Respiratoria, por la efectividad de los programas aplicados y por supuesto, con la disminución de los índices de morbilidad y mortalidad en el estado Nueva</i></p>

<i>por supuesto, con la disminución de los índices de morbilidad y mortalidad.</i>	<i>Esparta.”</i>
Objetivos	
<i>fomentar la prevención y tratamiento adecuado de la Salud Respiratoria especialmente el Asma a través de la investigación, la asistencia médica directa, la docencia a nivel del personal médico, enfermería, paramédicos, comunidad en general, así como, labor social en un enfoque integral que contemple equipos multidisciplinarios que identifiquen claramente al paciente, lo orienten al tratamiento específico para una mejor comprensión de la enfermedad y una óptima adaptación al entorno Bio-Social en que habita.</i>	<i>Mantener sus objetivos actuales y agregar “la búsqueda de apoyo económico, donde se involucre la sociedad civil e instituciones públicas y privadas.”</i>

3. Implementar acciones inmediatas en lo que respecta a los factores: **Promoción de su gestión y Búsqueda de fuentes de financiamiento;** ante los cuales la fundación se encuentra indefensa con una baja capacidad de reacción; por lo que debe tomar acciones inmediatas ante la problemática existente.

Es importante resaltar con relación a los puntales mencionados (*supra*, p.102); que FUNDASNE presenta un déficit presupuestario evidente; pero también posee una gama de posibilidades innovadoras de autogestionar sus actividades; ya que hasta los actuales momentos ha mantenido las mismas estrategias de financiamiento, prácticamente con los mismos aportantes y colaboradores desde hace más de quince años; quedando aun un gran terreno que labrar en esa materia, la difusión de su gestión permitirá la entrada de nuevos colaboradores al igual que las jornadas de recaudación de recursos económicos, viéndose como una gran posibilidad la capacitación de los promotores de los trece clubes para tal fin. Dado; que los promotores deportivos son líderes de sus clubes, todo está en que reciban una capacitación y coordinación adecuada para la conformación de clubes autogestionables, con el apoyo de sus miembros, comunidad e instituciones colaboradoras locales.

5.2. RECOMENDACIÓN

En función de las acciones obtenidas de la presente investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Creación de una sede propia para FUNDASNE; en tal sentido elaborar un proyecto de construcción y financiamiento de la sede con apoyo del sector público y privado.
2. Capacitación de los coordinadores de los clubes para la incorporación de actividades o acciones que contribuyan a construir clubes autogestionables, asegurando así su sostenibilidad a la vez de crear

un ambiente de sana competencia entre los clubes en lo que se refiere a su labor social y su articulación institución-comunidad-FUNDASNE.

3. Solicitar ante la gobernación del ENE aumento en el presupuesto asignado para la incorporación de personal para el fortalecimiento de las actividades de la fundación.
4. Activar la página web de la fundación, por medio de aportes solicitados a colaboradores.
5. Actualizar los programas a las realidades comunitarias presentes, así como las políticas de salud con el crecimiento y demanda poblacional.
6. Crear un programa de sensibilización dirigido a la empresa privada con el fin de ganar colaboradores, patrocinantes y aportantes.
7. Contratar un Asistente Ejecutivo que dentro de sus funciones capte nuevos aportantes y colaboradores y promueva a la fundación bajo la supervisión del secretario ejecutivo; obteniendo así un mayor presupuesto para sus programas sociales.
8. Elaborar y publicar su balance social; herramienta que le permitirá difundir y hacer transparente su gestión social ante el Estado, las instituciones públicas y privadas, comunidad y pacientes.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN. Registrada ante la Oficina Subalterna del Registro Público del Municipio Marcano del Estado Nueva Esparta, en fecha 03 de Febrero de mil 1.992, bajo el N° 39, Folios Doscientos Treinta y Nueve (239) al Folio Doscientos Cuarenta y uno (241), del Protocolo Primero, Tomo Primero, Primer Trimestre del 1.992.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000.

Fernández, R. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*. Primera edición. THOMSON. Madrid, España.

Francés, A. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Primera edición. Pearson. México.

Francés, A. (2008). *COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI*. Primera edición. Ediciones IESA. . Caracas, Venezuela.

Fred, D. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Decimoprimer edición. Pearson. México.

Gómez, S. y Luis, C. (2008). *INICIATIVA SOCIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA*. Primera edición. Ediciones IESA. . Caracas, Venezuela.

Guédez, V. (2010). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. HACIA UN MODELO SOCIAL*. Primera edición. Impreso por Intenso Offset - Grupo.Intenso. VENAMCHAM. Caracas, Venezuela.

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2004). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN*. 5ta edición. Thomson. México, D.F.

Hurtado, J. (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA*. 2da edición. Editado Fundación SYPAL. Caracas, .Venezuela

Martínez, C. (2005). *ESTADÍSTICA Y MUESTREO*. Ediciones ECOE. Bogota, Colombia.

McKinsey&Compony (2004). *EMPRENDIMIENTOS SOCIALES SOSTENIBLES*. Editorial Fundacao Peirópolis Ltda. Sao Paulo, Brasil.

MEMORIA Y CUENTA DE FUNDASNE (2012). Fundación para el Control del Asma en el Estado Nueva Esparta. Venezuela.

Mundo, A. (2011). *GERENCIA MUNICIPAL EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, EN EL ESTADO NUEVA ESPARTA*, Tesis de Maestría UDONE.

Páez, T. (2010). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Primera edición. Editorial CEC, S.A. Caracas, Venezuela.

Quijada, C. (2012). *ESTRATÉGIAS GERENCIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO, PUERTO LIBRE Y PRODUCCIÓN DE NUEVA ESPARTA*, Tesis de Maestría UDONE.

Ramírez, T. (2007). *COMO HACER UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela.

Revista: Debates IESA. Volumen XV. Número 3. Julio-Septiembre 2010.

Salazar, E. (2012). *GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO GARCÍA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA*, Tesis de Maestría UDONE.

Serna, H. (2006). *GERENCIA ESTRATÉGICA*. 9na edición, Panamericana Editorial Ltda. Bogotá, Colombia.

Silva, A. (2007). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Ediciones CO-BO. Caracas, Venezuela.

Solano, D. (2009). *RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIAS SOSTENIBLES PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD*. Ediciones ESAN. Universidad ESAN. Lima, Perú.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Editorial Limusa. México.

Torrens, A. (2008) *EVALUACIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS PYME'S Y COOPERATIVAS EN VENEZUELA*. Tesis de Maestría IESA.

Tovar, I., García, M., Meza, J., Romero, J. (2010). *EL ASMA COMO PROBLEMA DE SALUD PÚBLICA*. Archivos venezolanos de puericultura y pediatría. V.73, n.2. Caracas, Venezuela.

Parra, B. (1995). *ESTUDIO DE CASO CUALITATIVO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. Rubio, Venezuela.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Aitziber, Mugarra y Elorriaga (2001) *RESPONSABILIDAD Y BALANCE SOCIAL HOY EN DÍA: UN RETO PARA LAS COOPERATIVAS* Universidad de Deusto CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 25-50 CIRIEC. ISSN: 0213-8093. Disponible: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/02_Mugarra_39.pdf. [Consulta: 2013, febrero, 15]

Austin y Otros. (2005) *ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA*. Libro en línea Disponible: <http://es.scribd.com/doc/48617271/Alianzas-sociales-en-America-Latina> [Consulta: 2013, febrero, 15]

Banco Central de Venezuela. Disponible:
(<http://www.consumid.org/quien/bcv/?&ca=cifras-de-inflacion&ct=inflacion>). [Consulta: 2013, abril, 27]

Directorio de ONG, Fundaciones y Organizaciones civiles de derechos humanos (2009).
Disponible: <http://www.cofavic.org/images/Directorio%20ONG%202010.PDF>. [Consulta: 2013, noviembre, 23]

Figueira, M. Cova, M. e Isturis, G. (1996). *ASMA DEXAMETASONA VS HIDROCORTISONA EN CRISIS AGUDA*. Revista centro médica. Órgano de la Sociedad Médico del Hospital Privado “Centro Médico de Caracas”. Volumen 41; n°2, año 1996. Disponible: -
<http://www.revistacentromedico.org/ediciones/1996/2/?i=art4>.
[Consulta: 2013, noviembre, 22]

Machado, C. y Otros (2002) *BALANCE SOCIAL PARA LA EMPRESA VENEZOLANA* (FECS)
Disponible: www.gerenciasocial.gob.ve/centro/publicacion_pdf/pe_10.pdf. [Consulta: 2012, agosto, 27]

Mendizábal y Errasti (2008). *PREMISAS TEORICAS DE LA AUTOGESTIÓN*. XI Jornadas de Economía Crítica, ECOCRI 25, 26 y 27 de marzo. Bilbao, España.
Disponible: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Mendizabal_y_Errasti.pdf. [Consulta: 2014, marzo, 12]

Páginas Web: www.copant.org/documents/18/18669/ISO+26000+-+Responsabilidad+Social?version=1.0. [Consulta: 2013, febrero, 13]

Página de la Red de Responsabilidad Social http://www.comunidadandina.org/atrc/41/Presentaciones_CALIDAD/6_Calidad_y_responsabilidad_social_Vásquez.pdf. [Consulta: 2013, febrero, 10]

Página del Ministerio del Poder Popular para la Salud. http://www.mpps.gob.ve/index.php?option=com_phocadownload&view=sections&Itemid=915 [Consulta: 2014, febrero, 10]

Revista: COMPROMISO EMPRESARIAL. (2006).
Disponible: www.compromisoempresarial.com/rsc/2006/03/james-e.-austin-hay-muchos-activos-talentos-y-destrezas-que-tienen-las-ong-que-son-utiles-para-la-empresa/.

Revista: COMPROMISO EMPRESARIAL. (2011).
Disponible: www.compromisoempresarial.com/ong/2011/06/alianzas-estrategicas/ [Consulta: 2012, julio, 25]

Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá: www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones%20SDP/PublicacionesSDP/manual_alianzas_pp.pdf. [Consulta: 2014, enero, 13]

ANEXOS

ANEXOS

A GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

ENTREVISTA

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta al objetivo 3 planteados en el estudio titulado “**Responsabilidad Social y Planificación Estratégica, Claves de Innovación para la Autogestión Gerencial en Organizaciones sin Fines de Lucro. Caso: Fundación para el Control del Asma, Estado Nueva Esparta.**”. Como es el de

Caracterizar los factores externos de FUNDASNE que posibiliten la autogestión en el contexto de la responsabilidad social desde la visión de los gerentes de organizaciones públicas y privadas.

Conviene señalar que la información proporcionada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales, agradeciendo el aporte que pueda brindar para la realización del estudio.

Gracias por su colaboración.

Lcda. Glenda R. Castañeda R.
C.I. 10.836.454
Participante del Postgrado en Ciencias Administrativas
Mención Gerencia General

GUIA DE ENTREVISTA

Fecha:

Lugar:

Nombre de la Institución:

Entrevistadora:

Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Qué entiende por responsabilidad social empresarial?

2. ¿La empresa que representa cumple con la responsabilidad social empresarial?

_____ Sí _____ No

¿Por qué? _____

De ser positiva su respuesta ¿La comunidad y los empleados conocen su aporte en las actividades sociales que ejecuta?

_____ Sí _____ No

3. ¿Considera que el cumplimiento de la responsabilidad social puede representar ventajas competitivas para su organización?

_____ Sí _____ No

¿Por qué? _____

4. ¿Colabora con instituciones de carácter social?

_____ Sí _____ No

De ser positiva la respuesta:

¿Bajo qué modalidad?

_____ Filantrópicas
_____ Transaccionales
_____ Integrativas

¿En qué área(s)?

_____ Educación
_____ Salud
_____ Deportiva
_____ Cultural
_____ Seguridad y Protección Social
_____ Ambiental
_____ Otra. Especifique _____

5. ¿La institución ejecuta programas o proyectos en beneficio de la comunidad y/o preservación del medio ambiente?

_____ Sí _____ No

De ser positiva la respuesta ¿en qué área(s)?

- Educación
- Salud
- Deportiva
- Cultural
- Seguridad y Protección Social
- Ambiental
- Otra. Especifique _____

6. ¿Cuáles beneficios considera usted, podría conllevar la práctica de la responsabilidad social empresarial?

- Fortalece la imagen corporativa
- Comercialización
- Reputación
- Trabajadores más identificados con la empresa
- Mejor relación con los clientes y proveedores
- Mejor relación con la comunidad
- Otra. Especifique _____

7. ¿Conoce la organización, la gestión social que ejerce FUNDASNE en el Estado Nueva Esparta?

Sí No

De ser positiva su respuesta, ¿Cuál es su opinión con relación a su gestión? _____

8. ¿Recibe información sobre los proyectos sociales que ejecuta FUNDASNE?

Sí No

9. ¿Ha recibido información sobre la necesidad de la fundación de recibir apoyo económico para el logro de sus actividades?

_____ Sí _____ No

10. ¿Le gustaría participar o aumentar su participación en algunos de los proyectos que ejecuta la fundación?

_____ Sí _____ No

De ser positiva la respuesta ¿Bajo qué modalidad?

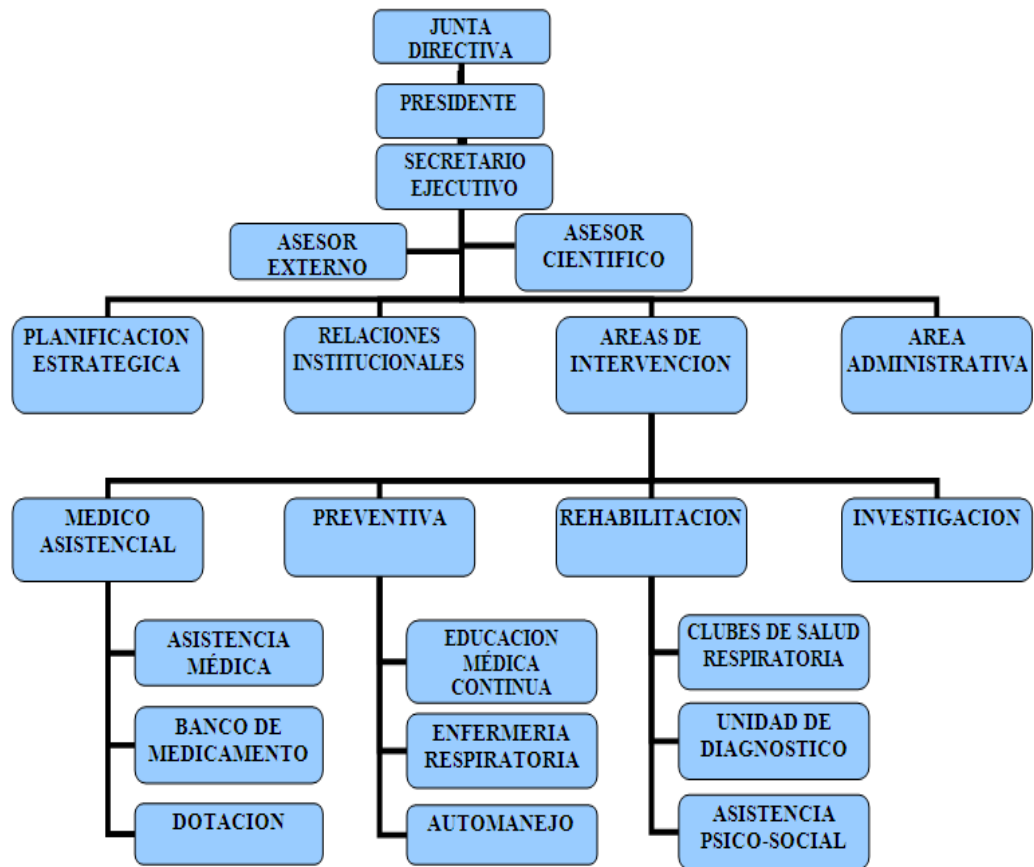
_____ Filantrópicas
_____ Transaccionales
_____ Integrativas

11. ¿Conoce el domicilio y como dirigir aportes para los proyectos sociales que ejecuta FUNDASNE?

_____ Sí _____ No

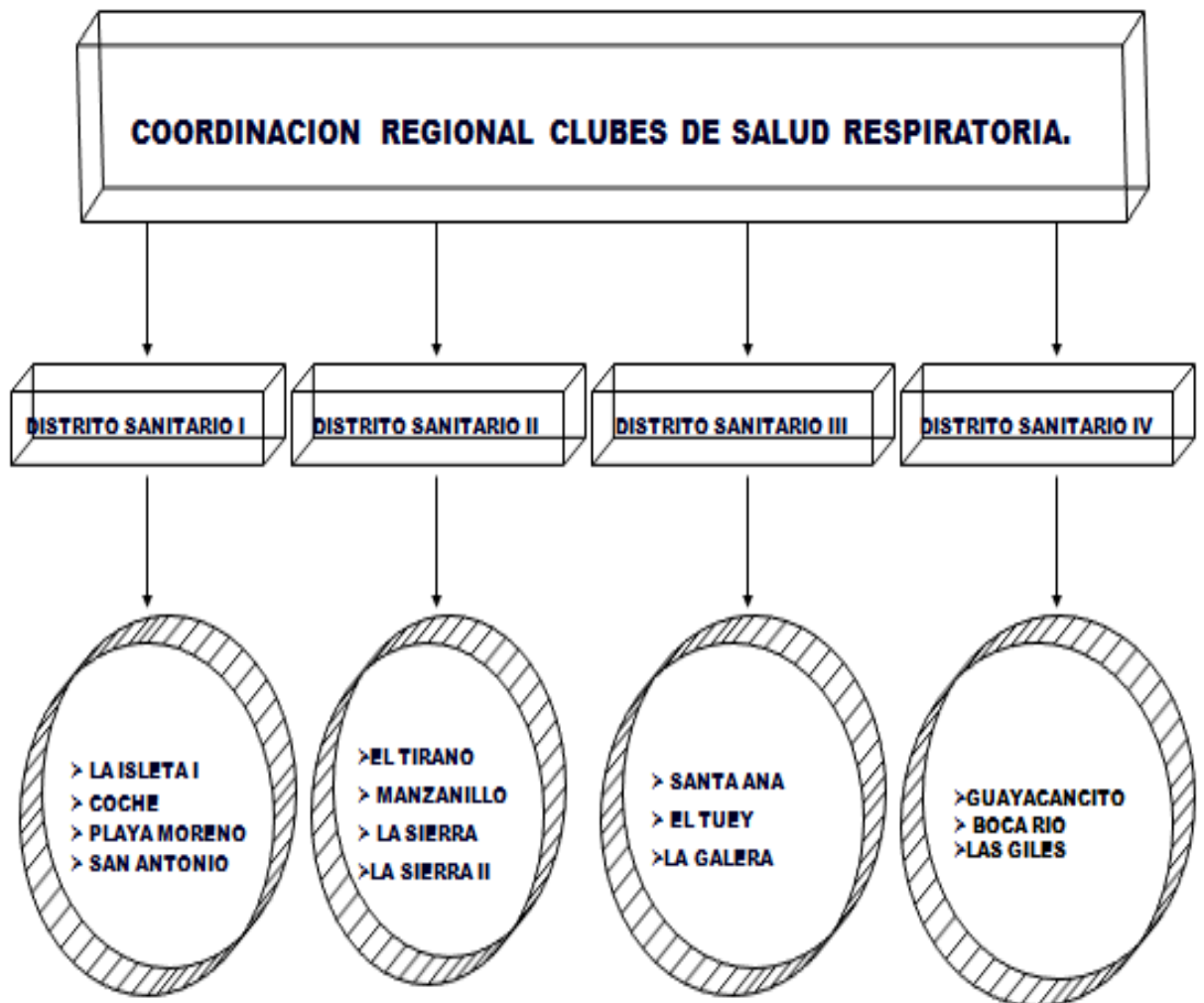
12. ¿Cuáles considera usted, serían las acciones estratégicas de innovación y transformación que debería implementar FUNDASNE para el financiamiento de sus proyectos?

B ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNDASNE



Fuente: Memoria y Cuenta FUNDASNE, año 2012.

C COORDINACIÓN REGIONAL DE CLUBES DE SALUD RESPIRATORIA



METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	<i>Responsabilidad Social y Planificación Estratégica, Claves de Innovación para la Autogestión Gerencial en Organizaciones sin Fines de Lucro. Caso: Fundación para el Control del Asma, Estado Nueva Esparta.</i>
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
CASTAÑEDA RAMIREZ, GLENDA ROSARIO	CVLAC:10.836.454 E MAIL: g_castaneda_@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica, Responsabilidad Social, Autogestión, FUNDASNE.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
<u>Ciencias Administrativas</u>	<u>Gerencia General</u>

RESUMEN (ABSTRACT):

La dinámica del mundo contemporáneo y sus nuevos paradigmas sociales y gerenciales exigen una mayor vinculación en la relación Estado-Empresa-Comunidad para la solución de los problemas que afectan la sociedad, los cuales, están enmarcados en la premisa que toda organización se crea y funciona en pro del bienestar social y cultural, contexto que revaloriza el papel de las ONG´s como instrumentalización de los nuevos paradigmas en sus fundamentos de inclusión, participación e innovación. En el ámbito anteriormente planteado la fundación para el control del asma (FUNDASNE), en más de 20 años de trayectoria social en pro de la salud respiratoria ha logrado un reconocido prestigio en el estado Nueva Esparta. Sin embargo, y a pesar de lo expresado, se encuentra atravesando por graves problemas financieros que limitan sus acciones ante la comunidad derivado de los procesos inflacionarios que afectan su presupuesto y por ende su gestión. Con el siguiente trabajo se propone crear estrategias gerenciales de autogestión para la fundación que involucre la responsabilidad social empresarial y la planificación estratégica; como procesos gerenciales de innovación; implicando para ello la participación activa de las instituciones aportantes y aportantes potenciales, junta directiva y empleados de FUNDASNE. Para lo cual se diseñó un estudio de nivel analítico situacional, utilizando técnicas de análisis de contenido, matriz DOFA, matriz de impactos y análisis de vulnerabilidad. Del análisis de los resultados se evidenció la necesidad crítica de la promoción de su gestión social y la búsqueda de mecanismos de autogestión innovadores que permitan la sostenibilidad de la fundación; ya que se encuentra con relación a estos dos factores indefensa con una baja capacidad de reacción, por lo que se recomiendan acciones estratégicas inmediatas ante la situación.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Fermín, Orlando	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	3.026.651			
	E_MAIL	orlandofermin@gmail.com			
	E_MAIL				
Pérez, Odilia	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	12.224.298			
	E_MAIL	operezbellorin@hotmail.com			
	E_MAIL				
Hernández, Maryorie	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	11.144.242			
	E_MAIL	licmarher@gmail.com			
	E_MAIL				
Camacho, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	4.255.532			
	E_MAIL	Albertocamacho55@yahoo.es			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2014 AÑO	junio MES	30 DÍA
-------------	--------------	-----------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_DE_POSTGRADO_GLENDA_CASTAÑEDA	.PDF
TRABAJO_DE_POSTGRADO_GLENDA_CASTAÑEDA	.DOCX

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K
 L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
 z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN
 GERENCIA GENERAL

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

MAGISTER SCIENTIARUM

ÁREA DE ESTUDIO:

GERENCIA GENERAL

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUCLEO NUEVA ESPARTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

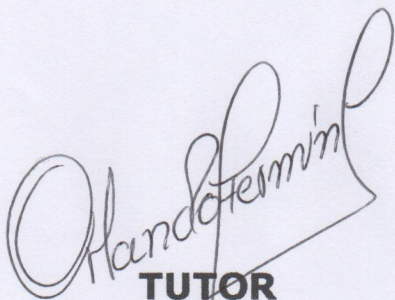
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**DERECHOS**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).

"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"

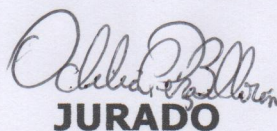
AUTOR

Glenda R. Castañeda R.



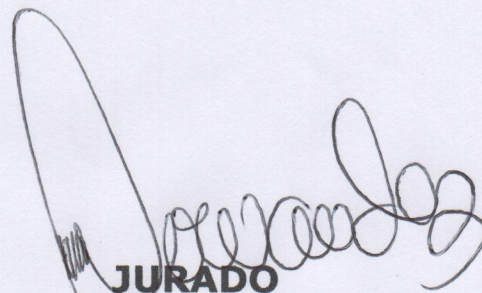
TUTOR

Orlando Fermín



JURADO

Odilia Pérez



JURADO

Maryorie Hernández

POR LA COMISION DE TESIS