

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE  
ALZHEIMER DEL ESTADO ANZOÁTEGUI, ZONA NORTE”**

**REALIZADO POR:**

**MOY RODRÍGUEZ, RICARDO DAVID.**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al Título de  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**PUERTO LA CRUZ, NOVIEMBRE DE 2010.**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE  
ALZHEIMER DEL ESTADO ANZOÁTEGUI, ZONA NORTE”**

**ASESOR:**

---

**PROF. MARÍA GUEVARA.**

**Asesor Académico**

**PUERTO LA CRUZ, NOVIEMBRE DE 2010.**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE  
ALZHEIMER DEL ESTADO ANZOÁTEGUI, ZONA NORTE”**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

**PROF. MARÍA GUEVARA.**

**Asesor Académico**

---

**PROF. REINALDO PASTRANA**

**Jurado Principal**

---

**PROF. SONIA YU.**

**Jurado Principal**

**PUERTO LA CRUZ, NOVIEMBRE DE 2010.**

## RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

## RESUMEN

La presente investigación se enfocó en estudiar todos los aspectos críticos que subsisten en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte. Partiendo de este punto, se realizó una planificación que permita tomar decisiones proactivas. La metodología usada para realizar esta investigación incluyó el estudio del Sistema y la Planificación Estratégica. Se estudiaron los factores críticos internos y externos. El peso total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos fue de 2,16 puntos y en el caso de Matriz de Evaluación de Factores Externos fue de 2,02, mostrando así que en ambas matrices esta institución está bajo la media de 2,50 puntos. Estos factores aportaron la información necesaria para formular, analizar y decidir sobre cuales estrategias utilizar. Se formularon cuatro (4) estrategias principales y siete (7) estrategias de contingencia. Finalmente, se enunciaron los planes de acción para cada estrategia, y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos planteados por la institución.

## Dedicatoria

*A la memoria de mi abuela, Angelina, por haber sembrado en mí la semilla de  
principios y valores que hoy por hoy  
es un árbol frondoso....*

## AGRADECIMIENTOS

A mí Padre Celestial, Dios Todopoderoso, por permitirme ser todo lo que soy física, mental y espiritualmente. Ni todas las palabras de este libro, ni de todos los libros sobre el mundo, podrán expresar a completud la grandeza de tu amor y sabiduría.

A mí madre, Carmen, por su infinito amor, empeño, dedicación, y cientos de sonrisas provocadas en toda mi vida. Gracias por ser además de mi madre, mi mejor amiga.

A mi padre, Oscar, por su apoyo, paciencia, comprensión y por siempre estar allí para socorrerme en cualquier situación.

A mi tía Rosa, por su gran apoyo, cariño, sabiduría y por haber sido mi ejemplo a seguir en la decisión de estudiar esta carrera. A mi primo Malcolm Abraham, por su amistad y paciencia estos dos últimos años.

A mi hermano Oscar, a mis tíos Luis, José, Pedro, Gertudís, Nelson y Flerida por haber estado allí para apoyarme en tantos momentos.

Al doctor Johnny Turner, la profesora Eneida Santaella, y demás miembros de la Fundación Alzheimer, ya que sin su valiosa ayuda, este trabajo nunca hubiese sido posible.

## AGRADECIMIENTOS

---



*A mí profesora tutora María Guevara, por haberme guiado con su conocimiento e inteligencia, no solo en este trabajo, sino también en parte de mi carrera.*

*A los amigos y compañeros de estudio que hice en el camino a esta meta, en especial: José Tomás Decena, Thamara Ramírez, Carmen Salas, Jorge Moy, Josendys Valerio.... El mayor de los éxitos para todos ustedes.*

*A todos los miembros del Ministerio Cristiano Embajadores en Cristo, en especial a Castor, Hernán, Ramón, Nancy, Anircia, Rodolfo, Glorimar, Lilia, Suyllens, Jedward, Alexander, Edilberto, Mariana..., y tantos otros que han estado en mis oraciones y yo en las suyas.*

*A todos, infinitas Gracias*

**Ricardo David Moy Rodríguez.**

*28 de Octubre de 2010.*

*11:55 p.m.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>Resolución</b> .....	IV
<b>Resumen</b> .....	V
<b>Dedicatoria</b> .....	VI
<b>Agradecimientos</b> .....	VII
<b>Capítulo I. El problema</b> .....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos .....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos .....	6
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	8
2.1. Generalidades .....	8
2.2. Antecedentes de la investigación .....	8
2.3. Enfoque sistémico .....	11
2.3.1. Límites de los sistemas.....	11
2.3.2. Enfoque de sistemas.....	12
2.4. Planificación estratégica.....	12
2.4.1. Importancia de la planificación estratégica.....	13
2.4.2. Etapas de la planificación estratégica .....	15
2.4.3. Las cinco tareas de la dirección estratégica.....	16
2.4.4. Formulación de la misión. ....	17

---

2.4.5. Formulación de objetivos estratégicos .....	18
2.4.6. Auditoría interna .....	19
2.4.7. Auditoría externa .....	19
2.4.8. Estrategias .....	20
2.4.9. Estrategias de integración .....	21
2.4.10. Estrategias intensivas .....	22
2.4.11. Estrategias de diversificación .....	22
2.4.12. Estrategias defensivas .....	23
2.4.13. Marco analítico para formular estrategias .....	24
2.4.14. Matriz EFI .....	25
2.4.15. Matriz EFE. ....	27
2.4.16. Matriz FODA .....	28
2.4.17. Matriz IE .....	30
2.4.18. Matriz de evaluación de orden prioritario estratégico (MEOPE).....	31
2.4.19. Análisis estructural .....	33
2.5. Planeación táctica .....	39
2.5.1. Planes de acción .....	40
<b>Capítulo III. Marco metodológico .....</b>	<b>42</b>
3.1. Generalidades .....	42
3.2. Nivel de la investigación .....	42
3.3. Diseño de la investigación .....	43
3.4. Técnicas de información a utilizar .....	44
3.5. Poblacion y muestra .....	46
<b>Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados .....</b>	<b>48</b>

---

4.1. El sistema y su entorno .....	49
4.1.1. El sistema.....	49
4.1.2. Dirección .....	50
4.1.3. Misión y visión de la fundación.....	52
4.1.4. Organigrama y descripción de las funciones.....	52
4.1.5. Infraestructura. ....	57
4.1.6. Equipos. ....	58
4.1.7. Diagrama de sistema y ambiente ampliado. ....	59
4.1.8. Aspectos críticos. ....	60
4.2. Visión Estratégica.....	63
4.2.1. Misión de la fundación de alzheimer capitulo anzoátegui norte .....	65
4.2.2. Validación de la misión.....	66
4.2.3. Formulación de los objetivos estratégicos.....	67
4.3. Auditoría interna .....	68
4.3.1. Auditoria del área gerencial de la fundación alzheimer capítulo anzoátegui norte. ....	70
4.3.1.1. Función de planificación.....	70
4.3.1.2. Función de organización .....	72
4.3.1.3. Función motivación .....	73
4.3.1.4. Función control.....	75
4.3.2. Auditoría al área de sistemas de información computarizados .....	76
4.3.3. Auditoría al área de finanzas.....	78
4.3.4. Auditoría al área de mercadeo. ....	79
4.3.5. Auditoría de la planta física. ....	80

---

4.3.6. Resumen de factores claves internos. ....	81
4.3.7. Análisis estructural de las variables internas.....	82
4.3.8. Determinación de los valores ponderados de la matriz EFI .....	95
4.3.9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	97
4.4. Auditoría externa .....	100
4.4.1. Factores externos claves que afectan a la fundación de alzheimer capítulo anzoátegui norte.....	102
4.4.1.1. Fuerzas económicas .....	102
4.4.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficos y ambientales. ....	104
4.4.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. ....	105
4.4.1.4. Fuerzas competitivas .....	107
4.4.1.5. Fuerzas tecnológicas. ....	107
4.4.2. Resumen de factores claves externos. ....	108
4.4.3. Análisis estructural de las variables externas.....	109
4.4.4. Determinación de los valores ponderados de la matriz EFE.....	113
4.4.5. Matriz de evaluación de factor externo (EFE).....	115
4.5. Selección de las estrategias.....	118
4.5.1. Etapa de insumos.....	119
4.5.2. Etapa de adecuación.....	119
4.5.2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. ....	120
4.5.2.2. Matriz IE .....	126
4.5.3. Etapa de decisión.....	127
4.6. Planes de acción .....	137
<b>Conclusión</b> .....	<b>149</b>

---

<b>Recomendaciones .....</b>	<b>152</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>153</b>
<b>Anexo I. Documentos de la fundación de alzheimer;Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Anexo II. Acerca de la enfermedad de alzheimer;Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Anexo III. El envejecimiento global .....;Error! Marcador no definido.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Matriz EFI .....	27
<b>Tabla 2.2.</b> Matriz EFE .....	28
<b>Tabla 2.3.</b> Matriz FODA .....	29
<b>Tabla 2.4.</b> Matriz MEOPE .....	33
<b>Tabla 2.5.</b> Matriz de análisis estructural .....	34
<b>Tabla 2.6.</b> Valores de motricidad y dependencia .....	39
<b>Tabla 4.1.</b> Factores internos clave.....	82
<b>Tabla 4.2.</b> Matriz de análisis estructural. ....	85
<b>Tabla 4.3.</b> Índices de motricidad y dependencia de cada variable. ....	87
<b>Tabla 4.4.</b> Variables críticas para el éxito de la institución. ....	91
<b>Tabla 4.5.</b> Matriz de análisis estructural después del descarte. ....	92
<b>Tabla 4.6.</b> Motricidad y dependencia de las variables luego del descarte....	94
<b>Tabla 4.7.</b> Determinación de los valores ponderados para la matriz de evaluación de los factores internos.....	96
<b>Tabla 4.8.</b> Matriz de evaluación de factores internos. ....	98
<b>Tabla 4.9.</b> Factores externos clave.....	108
<b>Tabla 4.10.</b> Matriz de análisis estructural para la auditoría externa.....	110
<b>Tabla 4.11.</b> Índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica...	112
<b>Tabla 4.12.</b> Determinación de los valores ponderados para la matriz de evaluación de los factores externos.....	114

<b>Tabla 4.13.</b> Matriz de evaluación de factores externos de la fundación alzheimer capítulo anzoátegui norte. ....	116
<b>Tabla 4.14.</b> Matriz foda (estrategias FO). ....	121
<b>Tabla 4.14.</b> Matriz foda (estrategias DO). ....	122
<b>Tabla 4.14.</b> Matriz foda (estrategias FA). ....	123
<b>Tabla 4.14.</b> Matriz foda (estrategias DA). ....	124
<b>Tabla 4.15.</b> Resumen de la matriz foda. ....	125
<b>Tabla 4.16.</b> Estrategias según los objetivos ....	128
<b>Tabla 4.17.</b> Estrategias da según los objetivos ....	131
<b>Tabla 4.18.</b> Matriz MEOPE del objetivo 3. ....	133
<b>Tabla 4.19.</b> Estrategias prioritarias según los objetivos. ....	135
<b>Tabla 4.20.</b> Estrategias de contingencia según los objetivos ....	136
<b>Tabla 4.21.</b> Plan de acción para el objetivo nº 1, estrategia DA4. ....	138
<b>Tabla 4.22.</b> Plan de acción para el objetivo nº 2, estrategia DA3. ....	139
<b>Tabla 4.23.</b> Plan de acción para el objetivo nº 3, estrategia DA1. ....	140
<b>Tabla 4.24.</b> Plan de acción para el objetivo nº 4, estrategia DA5. ....	141
<b>Tabla 4.25.</b> Plan de acción para el objetivo nº 1, estrategia de contingencia FO1 ....	142
<b>Tabla 4.26.</b> Plan de acción para el objetivo nº 1, estrategia de contingencia DO2 ....	143
<b>Tabla 4.27.</b> Plan de acción para el objetivo nº 2, estrategia de contingencia FO2. ....	144
<b>Tabla 4.28.</b> Plan de acción para el objetivo nº 3, estrategia de contingencia FO3. ....	145

---

<b>Tabla 4.29.</b> Plan de acción para el objetivo nº 3, estrategia de contingencia DA2.....	146
<b>Tabla 4.30.</b> Plan de acción para el objetivo nº 4, estrategia de contingencia DO1 .....	147
<b>Tabla 4.31.</b> Plan de acción para el objetivo nº 4, estrategia de contingencia FA1 .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Las cinco tareas de la dirección estratégica. ....	17
<b>Figura 2.2.</b> Matriz IE.....	31
<b>Figura 2.3.</b> Distribución en el plano cartesiano de la matriz de análisis estructural.....	36
<b>Gráfica 2.1.</b> Relación motricidad-dependencia.....	37
<b>Figura 4.1.</b> Organigrama de la Fundación de Alzheimer del Estado Anzoátegui.....	53
<b>Figura 4.2.</b> Distribución estructural de la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte. ....	59
<b>Figura 4.3.</b> Diagrama de sistema y ambiente ampliado de la Fundación De Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte. ....	60
<b>Figura 4.1.</b> Proceso de la auditoría interna .....	69
<b>Gráfico 4.1.</b> Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia de las variables interna.....	88
<b>Gráfico 4.2.</b> Distribución en el Plano Cartesiano de la Matriz de Análisis Estructural.....	89
<b>Gráfico 4.3.</b> Índices de motricidad y dependencia. ....	112
<b>Gráfico 4.4.</b> Matriz IE de la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte.....	126

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA



*"Demostrar tu liderazgo significa que cuando surgen los problemas los enfrentas de una manera madura, racional y sincera, por muy molesto que te resulte"*  
- Robin S. Sharma

*"Los planes bien meditados dan buen resultado; los que se hacen a la ligera causan la ruina. "*  
Proverbios 21:5

# Capítulo I

# El Problema

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fundación de Alzheimer de Venezuela fue inaugurada en la ciudad de Caracas en el año 1990. Desde sus inicios, el principal propósito de esta institución ha sido coordinar una atención integral para los enfermos de Alzheimer y otros deterioros cognitivos (y sus cuidadores), que les permita el tratamiento oportuno acorde con su dignidad y particularidad humana, proporcionándole a los familiares de los enfermos: orientación, información, apoyo y capacitación (entrenamiento) para que puedan enfrentar los problemas cotidianos de esta patología en su hogar y en su comunidad. De igual manera, concientizar al público en general a través de campañas de divulgación y fomentar actividades tendientes a la docencia e investigación para prevenir y buscar las causas.

Esta institución no gubernamental posee varias sedes, denominados en este sistema como “capítulos” a nivel nacional. El foco de esta investigación se encuentra en el capítulo Anzoátegui Norte, inaugurado en el año 1999, cuya sede principal está localizada específicamente en la ciudad de Barcelona.

Actualmente esta sede posee un equipo de catorce empleados con un grupo de voluntariado de cincuenta personas. Este equipo ofrece a las comunidades diversos talleres referentes a cómo tratar con las enfermedades de deterioro cognitivo (Alzheimer entre otras) proveyendo de herramientas a los familiares cuidadores de los pacientes.

Esta institución posee diversos proyectos para el mejoramiento de sus actividades, como la creación de un Centro de Entrenamiento de Orientación y Atención a las Demencias (C.E.O.A.D), actualmente en papel por falta de recursos financieros.

El Ministerio del Poder Popular de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias entrega un aporte financiero a la Fundación de Alzheimer para promover actividades de investigación sobre dicha enfermedad. Este aporte llega esporádicamente, y siempre es muy limitado. Es debido a esto que el capítulo Anzoátegui norte de esta fundación se ve en la obligación de realizar diversos eventos comunitarios para recaudar fondos que ayuden a sus fines.

Debido a los pocos recursos financieros, se hace notable la falta de personal en diversas áreas, tanto del sector salud como a nivel administrativo, que ayuden a la mejor ejecución de las actividades realizadas.

Es importante recalcar que el personal de esta institución no posee objetivos definidos que sean medibles a mediano o largo plazo. Sumado a esto, no se conoce completamente cuales son todas sus fortalezas o debilidades como organización, e igualmente de desconoce el conjunto de oportunidades y amenazas que están en el entorno de la institución. Es por esto necesario tomar la metodología de la Planificación Estratégica para

diagnosticar la situación actual de la fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte y con dicha metodología solucionar la problemática planteada.

El propósito de la presente investigación se orienta hacia el diseño de un Plan Estratégico en el capítulo Anzoátegui norte de la Fundación de Alzheimer de Venezuela. Para la realización de este Plan Estratégico, se detallaron los elementos del proceso de planificación, donde los dirigentes del sistema ordenan sus objetivos, estrategias y acciones con el tiempo, el cual no es dominio de la gerencia, sino un proceso de comunicación y de establecimiento de decisiones donde interactúan todos los niveles estratégicos de la institución.

Para ofrecer solución a la problemática planteada, se realizó este trabajo de investigación para evaluar la misión y visión actual de la fundación tomando las pautas y herramientas de la Planificación Estratégica expuestas por Strickland y Thompsom en su obra “Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lectura”, determinando objetivos estratégicos, enunciando estrategias y diseñando planes de acción que respalden los objetivos y estrategias planteadas. De esta manera se podrá optimizar la gerencia de este sistema, ofreciendo un mapa que ayude a reducir la incertidumbre que se tenga en el futuro, fortaleciendo la toma de decisiones y proporcionando elementos para el control al ofrecer un camino claro de acción, con ahorro de tiempo y esfuerzo.

La originalidad de esta investigación está en ser la primera en su estilo que se realiza en esta institución, sirviendo de futuro antecedente al estudiar la situación de la fundación en su sede central en la ciudad de Caracas, y en los otros catorce capítulos (sedes) en diversas regiones del país.

La importancia de este proyecto investigativo radica en la descripción de la situación actual de la fundación, analizando la situación interna y externa que inciden sobre ella, y verificando las prioridades presentes en la institución, para ayudar ampliamente en el tratamiento oportuno a los enfermos y sus familiares, al enfrentar los problemas cotidianos de esta patología en su hogar y en su comunidad.

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la fundación de Alzheimer del Estado Anzoátegui, zona norte.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos

◆ Diagnosticar la condición actual de la fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte.

◆ Formular la Misión, Visión y Objetivos de la fundación, que definan la dirección y naturaleza del mismo.

◆ Identificar las fortalezas y debilidades de la fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte.

◆ Identificar las amenazas y oportunidades de la fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte.

◆ Formular las estrategias, que den cumplimiento a los objetivos estratégicos de la fundación.

◆ Elaborar los planes de acción, fundamentado en las estrategias seleccionadas, para el desarrollo de las operaciones de la fundación.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO



*“Así de dulces te parecerán la sabiduría y el conocimiento;  
si los encuentras, tendrás un buen fin  
y tu esperanza jamás será destruida.”*  
**Proverbios 24:14**

*"La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de  
un esfuerzo de la inteligencia"*  
**- John Ruskin**

# Capítulo II

# Marco Teórico

## 2.1. GENERALIDADES

En este capítulo se presentan los aspectos y bases teóricas que se emplearon en el desarrollo de esta investigación, identificando los trabajos antecedentes y las principales herramientas metodológicas utilizadas, las cuales fueron la Planificación Estratégica y el enfoque sistémico, con el fin de orientar la investigación; igualmente se utilizaron técnicas adicionales tales como las de recopilación de información y el método de análisis estructural.

## 2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta ahora existen muchos trabajos de investigación que han sido realizados utilizando el enfoque de la Planificación Estratégica. Estas diversas investigaciones se han desarrollado tanto en el sector privado como el público. A continuación se presentaran de forma resumida algunos de ellos:

◆ “Diseño de un Modelo de Gestión Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard) a una Fundación Dedicada a la Prevención del Consumo de Alcohol, Tabaco y Otras Drogas”. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron conceptos y herramientas de Planificación

Estratégica que fueron base fundamental para formular los indicadores en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se formuló la misión-visión y se describió las distintas áreas funcionales de este sistema. Luego se realizaron las auditorías interna y externa donde se obtuvieron las diferentes variables críticas identificadas como debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, respectivamente. A continuación se establecieron los objetivos estratégicos de la Fundación y se diseñaron las estrategias correspondientes. Finalmente se procedió a la aplicación de los conceptos de CMI, ubicando cada objetivo y sus estrategias en las perspectivas Internas, Financiera, de Clientes y de Aprendizaje y Desarrollo. (Boada y Parra, 2010).

◆ “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Operaciones Médicas y Odontológicas del Instituto Municipal de Salud del Municipio Simón Bolívar – Estado Anzoátegui”. Dentro del nivel ejecutivo de esta organización se encuentra la dirección de operaciones médicas odontológicas la cual fue objeto de estudio de esta investigación por ser veladora del buen funcionamiento de los centros y el ente encargado de decidir en el ámbito de salud. En la primera fase de este proyecto se procedió a estudiar el sistema, obteniendo así una perspectiva holística; posteriormente se desarrolló la misión visión departamental, la segunda fase consistió en realizar las auditorías internas y externas y por último se realizaron las etapas finales del plan estratégico, la cual radicó en formular los objetivos estratégicos, desarrollar las matrices PEYEA, FODA y MCPE; y finalmente se trazaron los planes de acción mediante el cual se obtendrían resultados favorables para el funcionamiento de la institución. (Gil, 2006).

◆ “Plan Estratégico para Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticos de Salud del hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”. Esta investigación fue realizada debido a las anomalías

de este departamento, en cuanto su funcionamiento operativo, causado por la escasez del personal para cubrir la demanda de labores de algunas áreas de trabajo, además de la falta de equipos computarizados para proteger de forma segura la cantidad de historias médicas. Se propuso realizar una Planificación Estratégica para solventar esta problemática, trazándolos objetivos que se cumplieran con la misión del departamento. Luego se realizaron las auditorías internas y externas para conocer los factores claves de la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del departamento, con el fin de diseñar diferentes estrategias y mediante un análisis escoger las más convenientes y finalmente plantear los planes de acción para cada estrategia. (Arupon y España, 2005).

◆ “Diseño de un Plan Estratégico para la División de Servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (D.I.M.O)”. Este trabajo estuvo enfocado en estudiar las fallas que presentaba la empresa por la falta de una planificación adecuada que le permita tomar decisiones proactivas. La metodología utilizada para elaborar esta investigación incluyó un estudio de Sistema y Ambiente y la Planificación Estratégica, en donde se establecieron los factores internos y externos para formular las estrategias y las actividades mínimas necesarias para la ejecución de un plan de acción. (Marcano y Pereira, 2005).

◆ “Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui:” en esta investigación se utilizó el enfoque de la Planificación Estratégica con el fin de determinar los aspectos críticos que influyen en el funcionamiento del departamento de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui (falta de infraestructura física, incremento de la población

estudiantil, entre otros) y como resultado se plantearon acciones definidas y planificadas que permitieron contrarrestar los efectos causados por dichos aspectos críticos. (Marín, 2004).

### 2.3. ENFOQUE SISTÉMICO

El fundamento de sistemas en general está apoyado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente, y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo. (Checkland, 1993).

“Un sistema es un todo complejo y organizado; una reunión de cosas y partes que forman un todo unitario y complejo. La idea de sistema da una connotación de plan, método, orden, arreglo. Lo antagónico de sistemas es el caos” (Johnson, Kast y Rosenzweig. 1963).

“Un conjunto de partes o componentes conectados entre sí de una manera organizada. En general las partes son afectadas por el hecho de estar en el sistema y ellos cambian si salen del mismo” (Beishon. 1972).

#### 2.3.1. Límites de los Sistemas

En el universo, los sistemas no están aislados unos de otros, sino que por el contrario unos están contenidos en otros de tamaño mayor. Los sistemas menores se van integrando para construir sistemas cada vez más complejos, pasando los primeros a ser subsistemas de los más grandes. Esto trae como consecuencia la necesidad de definir el sistema en estudio y establecer sus límites. La concepción de límites de los sistemas, está basada en la idea de que todos los sistemas pueden ser delimitados, ya sea por fronteras físicas o conceptuales, por lo que se puede decir que los límites

son las líneas divisorias que bordean al sistema, que lo hacen distinguirse de su medio ambiente. (Checkland, 1993).

### 2.3.2. Enfoque de Sistemas

Es un modelo de análisis e interpretación de un fenómeno, tomando en cuenta su comportamiento general como un conjunto (de manera holística) y no sólo los resultados finales. El enfoque de sistemas es un medio de obtener conocimientos del mundo asumiendo que este es de naturaleza sistémica. (Checkland, 1993).

El Enfoque Sistémico plantea la idea de un conjunto de elementos interconectados que forman un todo, de modo que muestren las propiedades más bien del todo que de sus partes componentes. Este enfoque toma en cuenta todo lo que compone al sistema, las interrelaciones de sus componentes, las diferentes posibilidades de solución y los efectos de su aplicación, con el fin de invertir de forma continua en sus actividades, controlando constantemente sus resultados. (Checkland, 1993).

## 2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea estrategias, y de esta forma alcanzar la visión en el largo plazo. La Planificación Estratégica constituye además, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Cabe recalcar que la

Planificación Estratégica se convierte en una herramienta valiosa que sirve de apoyo para la gestión de las instituciones u organizaciones. (David, 2003).

En efecto, la Planificación Estratégica es una herramienta que está destinada a despejar el futuro incierto de una organización y para ello, pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información, para obtener el éxito. (Corredor, 1992).

### 2.4.1. Importancia de la Planificación Estratégica.

Debido a los muchos desafíos y oportunidades que hoy existen en el mercado global, la Planificación Estratégica ha tenido mucha importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. (David, 2003).

La Planificación Estratégica es importante por cuanto:

- ◆ Suministra el marco teórico para la acción, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben llevar a cabo en un periodo de tiempo razonable.
- ◆ Amplía la capacidad de la organización, esto con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. De igual forma ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, en el

campo en donde funciona de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

- ◆ Facilita el desarrollo de planes, ya que un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
- ◆ La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- ◆ Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, esto se debe a que la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- ◆ La Planificación Estratégica introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas, debido a que exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### 2.4.2. Etapas de la Planificación Estratégica

Según Fred David (2003), en su libro “*Conceptos de la Administración Estratégica*”, la planificación estratégica posee las siguientes etapas:

- ◆ **Análisis de la Situación Actual:** Antes de desarrollar cualquier plan estratégico, las personas que toman las decisiones deben comprender la situación actual y las tendencias que pueden afectar el futuro de la organización. En particular se deben evaluar los problemas y oportunidades presentados por el entorno de la organización. Así mismo, deben ser identificadas las fortalezas y debilidades de la misma.
  
- ◆ **Establecimiento de Objetivos:** Una vez finalizado el análisis de la situación actual., se deben establecer los objetivos específicos. Estos identifican el nivel de rendimiento que la organización espera lograr en alguna fecha futura, dada las realidades de las amenazas y las oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades específicas de la institución.
  
- ◆ **Desarrollo de Estrategias y Programas:** Para lograr los objetivos establecidos, las personas que toman las decisiones deben desarrollar tanto las estrategias (acciones para lograr el objetivo), como los programas (acciones específicas de corto plazo para implementar las estrategias).
  
- ◆ **Suministro de Coordinación y Control:** Los planes muy amplios frecuentemente incluyen múltiples estrategias y programas. Cada estrategia y cada programa deben ser responsabilidad de una gerencia diferente; de esta manera es posible el desarrollo de algún

mecanismo que garantice que las estrategias y los programas se pondrán en práctica efectivamente.

### 2.4.3. Las Cinco Tareas de la Dirección Estratégica.

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí. (David, 2003).

Estos componentes se presentan a continuación:

- ◆ Desarrollar un Concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. En realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- ◆ Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
- ◆ Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ◆ Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- ◆ Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajuste correctivo en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Estos cinco componentes definen en conjunto lo que quiere decir el término dirección estratégica.

Las tareas consistentes en definir el negocio, establecer los objetivos y formular una estrategia se relaciona con la dirección que ha de tomar la empresa. Los tres aspectos especifican conjuntamente hacia dónde se orienta la organización y cómo planea la dirección lograr los resultados esperados; y constituyen en conjunto un plan estratégico.

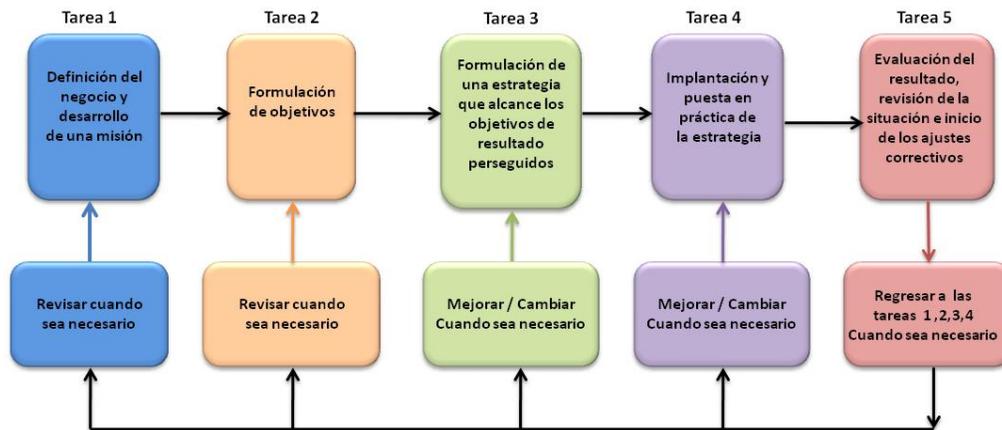


Figura 2.1 Las Cinco Tareas de la Dirección Estratégica.

Fuente: F. David.

#### 2.4.4. Formulación de la Misión.

La planeación de la misión de una empresa o dependencia pública representa, sin duda, la etapa más compleja de la planeación estratégica. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación; especialmente cuando una empresa pública la formula por primera vez. Dada la interdependencia de todos los pasos de la Planificación Estratégica, no se puede decir que una etapa sea más importante que otra, pero a su vez, es obvio que la determinación de la misión representa el paso más importante de todo el modelo. (Strickland, y Thompson, 2008).

Al intentar establecer la planeación estratégica en cualquier organización, se tiene que empezar con una clara definición de la misión. La misión representa una exhortación básica acerca del objetivo general de la organización a largo plazo. Este objetivo, a su vez, está compuesto de cuatro elementos: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué estamos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? (Strickland, y Thompson, 2008).

### **2.4.5. Formulación de Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través del seguimiento de ciertas estrategias. Son de vital importancia ya que suministran una dirección clara, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. (Strickland, y Thompson, 2008).

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a ejecutar, ya que estos son quienes nos van a ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito de la planificación. (Morrisey, 1996).

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división de la misma. (Strickland, y Thompson, 2008).

### 2.4.6. Auditoría Interna

Es un proceso que consiste en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas funcionales que integran una organización, tales como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información. Ésta tiene como objetivo principal asistir a la gerencia en todos sus niveles en el desempeño de sus responsabilidades, proveyéndoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, comentarios en torno a las actividades auditadas y midiendo los resultados de las actividades institucionales de acuerdo a sus metas y objetivos trazados para la más efectiva consecución de los mismos. (David, 2003).

Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa, las cuales se expresan a continuación:

- ◆ Las Fortalezas Internas: Se refieren a actividades internas de una organización que se llevan a cabo cabalmente. (David, 2003).
- ◆ Las Debilidades Internas: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito gerencial de una organización. (David, 2003).

### 2.4.7. Auditoría Externa

Es un proceso que consiste en estudiar el ambiente externo de una organización, con la finalidad de identificar factores que pueden constituir amenazas u oportunidades, tales como: económicos, políticos, jurídicos,

gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, geográficos y tecnológicos. Propuestos por Fred David en su libro la “Conceptos de Administración Estratégica”. (David, 2003).

Los factores externos pueden dividirse en dos grupos:

- ◆ Las Oportunidades Externas: Se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. (David, 2003).
- ◆ Las Amenazas Externas: Son totalmente opuestas a las oportunidades, consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. (David, 2003).

### 2.4.8. Estrategias

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta se puede definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y en forma restringida el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. (Morrisey, 1996).

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran a continuación.

### 2.4.9. Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. (Corredor, 1992).

- ◆ **Integración hacia adelante:** La integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. Una empresa totalmente integrada verticalmente es una empresa que realiza todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto acabado en manos del consumidor.
- ◆ **Integración hacia atrás:** La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La integración hacia atrás es especialmente aplicable cuando los proveedores presentes de la organización son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- ◆ **Integración horizontal:** La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

### 2.4.10. Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. (Corredor, 1992).

- ◆ **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
- ◆ **Desarrollo del Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.
- ◆ **Desarrollo del Producto:** La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por norma general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

### 2.4.11. Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de

diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tiene cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas. (Corredor, 1992).

- ◆ **Diversificación concéntrica:** Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.
- ◆ **Diversificación horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- ◆ **Diversificación conglomerada:** Se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para los potenciales clientes.

### 2.4.12. Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación. (Corredor, 1992).

- ◆ **La empresa de riesgo compartido:** La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas u organizaciones constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
- ◆ **Encogimiento:** Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas

y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

- ❖ **Desinversión:** Se basa en la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- ❖ **Liquidación:** Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.
- ❖ **Combinación:** Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

### 2.4.13. Marco Analítico Para Formular Estrategias

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Las herramientas presentadas en este marco se pueden emplear a organizaciones de todo tipo y tamaño y les son útiles a los estrategas en el momento de intensificar, evaluar y elegir estrategias. (David, 2003).

- ❖ **La etapa 1** del marco de la formulación está compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y una Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta etapa es llamada la Etapa de los Insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.
  
- ❖ **La etapa 2**, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia.
  
- ❖ **La etapa 3**, llamada la Etapa de la Decisión, incluye tanto la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) como la Matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables de la etapa 2 y revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. La MEOPE a diferencia de la MCPE si ofrece un atractivo relativo de estrategias alternativas.

### 2.4.14. Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz de Factores Internos (EFI). Este instrumento facilita el proceso de formulación de

estrategias, porque resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las Áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas Áreas. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos, según Fred David:

1) Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.

2) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

3) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

5) Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

**Tabla 2.1** Matriz EFI

Nº	Variables	Ponderaciones	Calificación	Resultados
	<b>Fortalezas</b>			
1				
2				
	<b>Debilidades</b>			
3				
4				
	<b>Total</b>			

**Fuente:** F. David.

#### 2.4.15. Matriz EFE.

La Matriz de los Factores Externos (EFE) es un instrumento fundamental para realizar una auditoría externa, porque permite a los analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (David, 2003).

Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

1) Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.

2) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

3) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

5) Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

**Tabla 2.2** Matriz EFE

Nº	Variables	Ponderaciones	Calificación	Resultados
	<b>Oportunidades</b>			
1				
2				
	<b>Amenazas</b>			
3				
4				
	<b>Total</b>			

**Fuente:** F. David.

#### 2.4.16. Matriz FODA

La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Según Fred David la construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

1) Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.

2 De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.

3) Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.

4) Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.

5) Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.

6) Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

A continuación se muestra el cuadro para la construcción de la matriz:

**Tabla 2.3.** Matriz FODA

<b>Dejar siempre en blanco</b>	<b>Fortalezas F</b> Anotar las fortalezas	<b>Debilidades D</b> Anotar las debilidades
<b>Oportunidades O</b> Anotar las oportunidades	<b>Estrategias (FO)</b> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias (DO)</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>Amenazas A</b> Anotar las amenazas	<b>Estrategias (FA)</b> Usar las fuerzas para evitar las amenazas	<b>Estrategias (DA)</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

**Fuente:** F. David.

### 2.4.17. Matriz IE

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. (David, 2003).

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE. (David, 2003).

A continuación se muestra la figura para la construcción de la matriz:

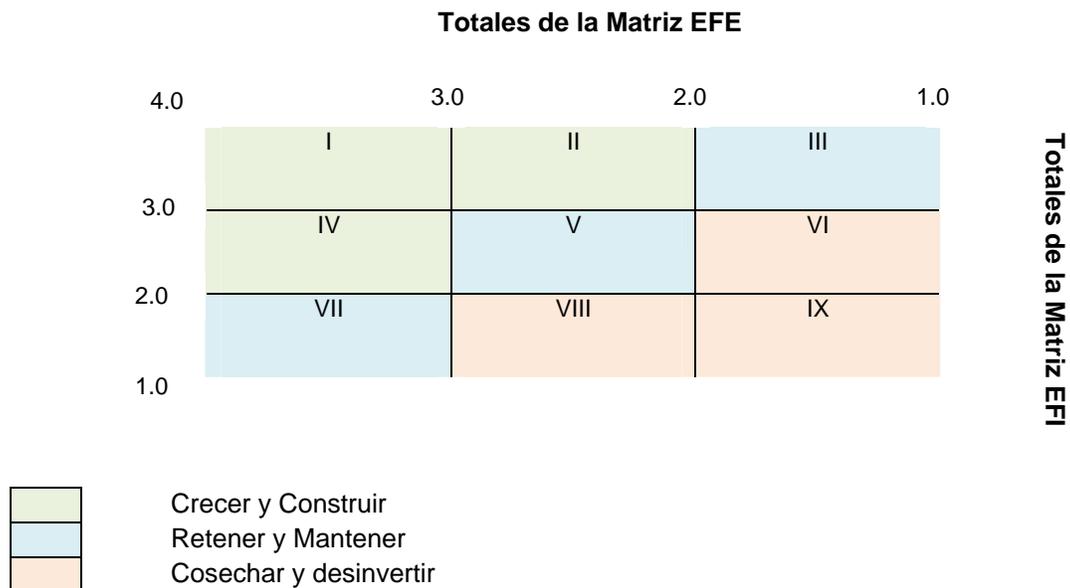


Figura 2.2. Matriz IE

**Fuente:** F. David.

#### 2.4.18. Matriz De Evaluación De Orden Prioritario Estratégico (MEOPE).

Para la realización de la Matriz de Evaluación de Oportunidades de la Planificación Estratégica (MEOPE), se siguen los pasos descritos a continuación. (Salazar y Pastrana, 2004):

- ◆ **Paso 1:** Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MEOPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MEOPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

- ❖ **Paso 2:** Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
  
- ❖ **Paso 3:** Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MEOPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
  
- ❖ **Paso 4:** Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Si el factor afecta la estrategia, las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si el factor no influye sobre la estrategia, se coloca un guión.
  
- ❖ **Paso 5:** Calcule las calificaciones del atractivo total (TCA). Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.

🔹 **Paso 6:** Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MEOPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con la otra u otras, quedando las que no obtuvieron mayor calificación sin eliminar o descartar, sino mas bien reservadas o guardadas.

**Tabla 2.4.** Matriz MEOPE

		ESTRATEGIAS			
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Amenazas					

**Fuente:** R. Pastrana y M. Salazar.

### 2.4.19. Análisis Estructural

El Análisis Estructural es una técnica nacida directamente del estructural-funcionalismo. Entonces partimos de la definición de estructura que dice: “estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”. Por medio de

esta herramienta se puede determinar cuáles son los factores más relevantes que están afectando al sistema, cuáles son las variables que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes. Los elementos que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por lo tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros. (Marín, 2004).

Este método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. Por medio de esta herramienta se logrará observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la situación problemática. Y lo más importante detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen una mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas:

**Tabla 2.5** Matriz de Análisis Estructural

Nº	Variables					Total
1						
2						
.						
N						
Tota						
I						

**Fuente:** A. Marín

### ◆ **Etapa I: Identificar las variables que conforman el sistema.**

En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.

### ◆ **Etapa II: Detectar la influencia que ejercen una sobre otras.**

La manera como se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas, una en el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Y el índice de dependencia el cual indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir, las veces que cada una depende de las restantes.

Se puede decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables: para efectos de la Matriz de Análisis Estructural una influencia real tiene un valor igual a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0). En la tabla N° 1.7.1 se muestra como se describe la evaluación de las influencias de las variables.

### ◆ **Etapa III: Determinar cuáles son las variables más sobresalientes.**

En esta parte, después de obtener el índice de dependencia se relacionarán en un plano cuyo eje “y” es la motricidad y cuyo eje “x” es la dependencia. En este plano se pueden observar cuatro (4) zonas donde se ubicarán las diferentes variables. Cabe recalcar, que esta etapa se aplicará solamente cuando el número de variables sea igual o mayor a 20.

A continuación se describirán las cuatro zonas:



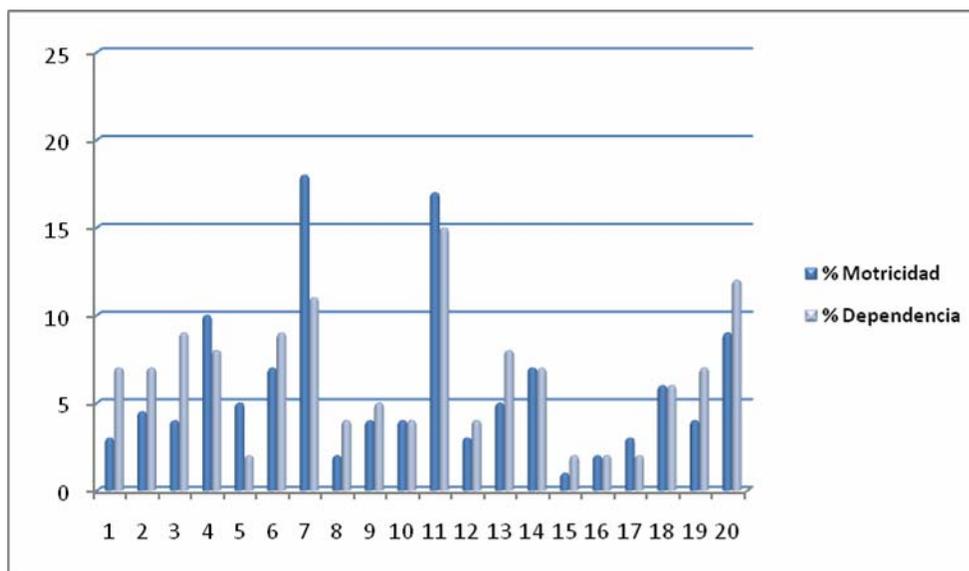
**Figura 2.3** Distribución en el Plano Cartesiano de la Matriz de Análisis Estructural.

**Fuente:** A. Marín

- ◆ **Zona de Poder:** en la zona de poder se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ella. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas originará repercusiones en todo el sistema.
- ◆ **Zona de Conflicto:** también llamada zona de trabajo, se hayan variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ella misma.

- ❖ **Zona de Salida:** en la zona de salida están todas aquellas que son producto de las anteriores, lo cual evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia. Estas variables que se encuentran en esta zona son las variables que se deben descartar para la solución de las problemáticas del sistema.
- ❖ **Zona de problemas Autónomos:** se llaman así porque las variables que allí aparecen son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

En el **Gráfico 2.1** se puede observar la representación gráfica de las zonas donde se ubicarán las variables según su porcentaje de motricidad y dependencia.



**Gráfica 2.1.** Relación Motricidad-Dependencia

**Fuente:** A. Marín

En donde en el eje “x” se representa el número asociado a cada factor y en el eje “y” se representa el porcentaje que obtiene.

A continuación se describirán como se obtienen los valores porcentuales de cada variable:

El límite entre las cuatro zonas es una medida indicativa y algo arbitraria que nos sirve de criterio para separar las zonas. Esta medida es un promedio (m) que varía en cada situación y que se obtiene de la siguiente manera:

$$m = 100/n, \text{ donde } n = N^{\circ} \text{ de variables}$$

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula por una simple regla de tres:

% de motricidad =  $100 * \text{valor de motricidad de la variable} / \text{total de motricidad}$ .

% de dependencia =  $100 * \text{valor de dependencia de la variable} / \text{total de dependencia}$ .

En donde total de motricidad = total de dependencia.

A continuación en la Tabla 2.6 se muestran los valores de motricidad y dependencia directa de cada variable.

**Tabla 2.6** Valores de Motricidad y Dependencia

Nº	Variabes	Motricidad	%Motricidad	Dependenci a	%Dependenci a

Fuente: A. Marín

## 2.5. PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. (Morrisey, 1996).

La planeación táctica desempeña una función diferente a la de la estratégica en el proceso de planear en su institución o empresa. Mientras que el enfoque de la planeación estratégica está en lo que debería ser el negocio de su institución o empresa y en la dirección en la cual debería avanzar, la planeación táctica se enfoca en el destino a corto plazo de su institución y en cómo va a llegar a ese punto. El plan táctico debe elaborarse después del plan estratégico (el que, por lo general, se prepara a principios del año), puesto que uno de los propósitos de tal plan es implantar una porción del plan estratégico. (Morrisey, 1996).

El plan táctico es un documento que identifica los resultados específicos que se necesitan lograr dentro de un tiempo establecido. También incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados. (Morrisey, 1996).

### 2.5.1. Planes de Acción

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando necesita establecer quién los va implantar y quién va a participar. (Morrisey, 1996).

El propósito de preparar un plan de acción es proporcionar visibilidad para que el trabajo se realice de la manera más efectiva y eficiente. Puede utilizarse un formato donde se reflejen:

- ◆ Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- ◆ Las personas o responsables de ver que se cumpla cada acción.
- ◆ La duración o frecuencia para realizar las acciones.
- ◆ Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo.
- ◆ Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de la acción.

# CAPÍTULO III

# MARCO

# METODOLÓGICO



*"La habilidad es lo que eres capaz de hacer. La motivación determina lo que harás. La actitud determina lo bien que lo harás"*  
- **Lou Holtz**

*Cuando no hay consulta, los planes fracasan;  
el éxito depende de los muchos consejeros.*  
**Proverbios 15:22**

*"Somos creadores y podemos fabricar hoy el mundo  
en el que viviremos mañana"*  
- **Robert Collier**

# Capítulo III

## Marco Metodológico

### 3.1. GENERALIDADES

Según los lineamientos del autor Fideas Arias en la tercera edición de su obra *“El Proyecto de la Investigación”*, se plantea que *“La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”*. Hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios. (p. 19).

Los criterios empleados en este trabajo de investigación para establecer los diferentes tipos, son el nivel de investigación el diseño de investigación (Arias, 1999).

### 3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias (1999) *“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se*

*trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa*". (p. 19). De acuerdo a lo antes planteando, el nivel de este proyecto se considera del tipo descriptivo- explicativo. Descriptivo debido a que se buscó los comportamientos o estructuras que caracterizan a los diversos fenómenos del sistema; y explicativo porque se encargó de hallar el por qué de los hechos en la institución, mediante a las relaciones causa- efecto.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias (1999) *"El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado"*. (p. 20). De esta manera el diseño de esta investigación corresponde al tipo campo, ya que según Arias (1999) *"consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna"*. (p. 21).

Dentro de este trabajo investigativo, la recolección de datos se realizó de forma directa a través de entrevistas con los directivos de la Fundación Alzheimer de Venezuela, capítulo Anzoátegui norte, con el fin de aplicar los recursos necesarios para solucionar la problemática existente.

De igual manera, se considera un proyecto factible, debido a que plantea un plan estratégico para canalizar las acciones a realizar en la Fundación de Alzheimer.

### 3.4. TÉCNICAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR

En el presente trabajo de investigación se utilizaron técnicas o fuentes de información, tales como la observación directa y la entrevista, igualmente se emplearán diversas matrices para determinar la posición estratégica que posee la institución, las cuales son: Matriz de análisis estructural, Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Matriz Interna Externa (IE) y la Matriz de Evaluación de Oportunidades de la Planificación Estratégica (MEOPE).

Se aplicó la observación directa al sistema de estudio, ya que se analizaron las distintas actividades para identificar cuáles son las tareas realizadas por el personal de la institución, y así percibir la situación de manera natural y directa.

Igualmente, se realizaron entrevistas directas al presidente de la fundación y el resto de los directivos de la misma, con el fin de intercambiar información, ideas, opiniones, aptitudes y expectativas de los integrantes del sistema para así determinar su funcionamiento.

Por Medio de la Matriz de análisis estructural se puede determinar cuáles son los factores más relevantes que están afectando al sistema, cuáles son las variables que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de

una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es mucho más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

De manera similar, La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar las amenazas y oportunidades por medio de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El análisis a través de la matriz FODA se utiliza para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla, los puntos fuertes y débiles propios de la organización, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

A través de la Matriz Interna Externa (IE), se utilizan los resultados de los totales ponderados del EFE y EFI para luego esquematizarlos en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. Esta matriz ofrece una dirección sobre el tipo de estrategia a ser utilizada.

Finalmente, la Matriz de Evaluación de Oportunidades de la Planificación Estratégica (MEOPE) es utilizada para revelar cuál es la estrategia que resulte más atractiva entre una serie de alternativas, y así alcanzar un objetivo estratégico específico.

### 3.5. POBLACION Y MUESTRA

Según Fidias Arias (1999), “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones) involucradas en la investigación”. (pág. 22).

La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población. (Arias, 1999).

Debido a que la población total de empleados de la fundación de Alzheimer del Estado Anzoátegui es de solo 14 personas, la muestra seleccionada para este trabajo de investigación será el total de la población.

# CAPÍTULO IV

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS



*“Afirma tus planes con buenos consejos;  
entabla el combate con buena estrategia”.*

***Proverbios 20:18***

*“Cristaliza tus metas. Elabora un plan para alcanzarlas. Fíjate una fecha límite. Entonces, con suprema confianza, lleva adelante tu proyecto”*

***- Paul J. Meyer***

*“La única diferencia entre un sueño y un objetivo es una fecha”*

***- Edmundo Hoffens***

# Capítulo IV Presentación Y Análisis De Los Resultados

Esta sección es de gran importancia, pues lleva a cabo el diseño de la Planificación Estratégica dentro del sistema en estudio. Primeramente se muestran los elementos más relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio, en este caso la Fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte, así como también los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento.

Luego de esto se evalúa el enunciado de la misión. Esta debe ser una declaración de la actitud y la perspectiva, más que un manifiesto de detalles dentro de una organización. Seguidamente se formulan los objetivos estratégicos, cuyo propósito es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el alcance de los resultados esperados.

Posteriormente se identifican las fortalezas y debilidades de la institución mediante la auditoría interna. Este es un proceso mediante el cual se lleva a cabo un análisis sistemático, objetivo e independiente de las actividades, procesos, operaciones y resultados de una entidad u

organización a través de sus áreas funcionales, a fin de establecer si los recursos son utilizados con eficiencia, eficacia y transparencia.

En el siguiente paso se realiza la auditoría externa con el propósito de identificar todos aquellos factores externos que afectan de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) el funcionamiento de la institución, permitiéndole así formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y reduzcan al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Finalmente se formularon las estrategias necesarias basándose en las características reales del sistema en estudio, para luego elaborar los planes de acción adecuados que optimicen el desenvolvimiento de la institución.

### **4.1. EL SISTEMA Y SU ENTORNO**

Los elementos más relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio se lograron mediante la información provista por los integrantes del sistema, logrando así una visión general y extensa de su situación, construyendo de esta manera la imagen más rica posible, no del problema sino de la situación en la cual se percibe que hay un problema. Este análisis inicial radicó en registrar los elementos estructurales dentro de la situación y su entorno, para así formar una visión de cómo la estructura y el proceso se relacionan entre sí dentro de la situación que se investiga.

#### **4.1.1. El Sistema**

La fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte fue inaugurada el 22 de mayo de 2003 en la ciudad de Puerto La Cruz. Desde sus inicios, el principal propósito de esta institución ha sido coordinar una

atención integral para los enfermos de Alzheimer y otros deterioros cognitivos (y sus cuidadores), que les permita el tratamiento oportuno acorde con su dignidad y particularidad humana, proporcionándole a los familiares de los enfermos: orientación, información, apoyo y capacitación (entrenamiento) para que puedan enfrentar los problemas cotidianos de esta patología en su hogar y en su comunidad. De igual manera, concientizar al público en general a través de campañas de divulgación y fomentar actividades tendientes a la docencia e investigación para prevenir y buscar las causas.

La sede principal de esta Fundación se localiza en la ciudad de Barcelona desde el año 2009. Actualmente esta sede posee un equipo de seis (6) empleados laborando dentro de la infraestructura y otros ocho (8) profesionales especialistas en el área, los cuales están en consultorios asociados en otros municipios de la zona norte del estado Anzoátegui, sumando así un total de 14 integrantes, conjuntamente con un grupo de voluntariado de cincuenta personas. Este equipo ofrece a las comunidades diversos talleres referentes a cómo tratar con las enfermedades de deterioro cognitivo (Alzheimer entre otras) proveyendo de herramientas a los familiares cuidadores de los pacientes.

### **4.1.2. Dirección**

La fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui zona norte está ubicada en la Ciudad de Barcelona, específicamente en la avenida Pastor Oropeza (Av. N° 4) de la urbanización Fundación Mendoza, a 50 metros de la Avenida Jorge Rodríguez (Intercomunal).



**Imagen 4.1:** Mapa de La fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte.

**Fuente:** Google Maps.



**Imagen 4.2:** Localización Geográfica de La fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui, zona norte.

**Fuente:** Google Earth.

#### 4.1.3. Misión y Visión de la Fundación.

A continuación se presenta la misión y visión de esta institución, obtenidos de la página web de la misma (<http://www.alzheimer.org.ve/>).

##### **Misión:**

*“Aumentar el nivel de calidad de vida de personas afectadas por alguna Demencia (Enfermedad de Alzheimer-EA) u otro deterioro cognitivo, de sus cuidadores, de su familia y Comunidad”.*

##### **Visión:**

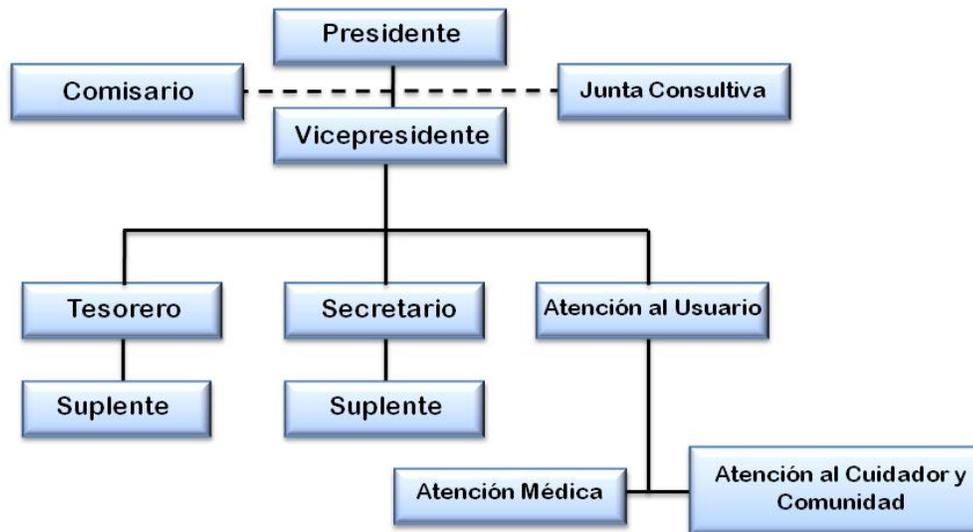
*“Contribuir en beneficiar a la sociedad, creando un mundo compatible en la convivencia comunitaria y familiar de las enfermedades neurológicas incapacitantes tanto del individuo que las padece, como de su cuidador familiar”.*

#### 4.1.4. Organigrama y Descripción de las Funciones

La Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte posee dos órganos principales: La Junta Directiva y La Junta Consultiva.

La Junta Directiva está integrada por cinco directores de los cuales uno es el presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, y un director de atención al usuario. La Junta Consultiva es nombrada por la junta directiva.

A continuación se presentará el organigrama de la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte, conjuntamente con las funciones de sus respectivos integrantes.



**Figura 4.1:** organigrama de La fundación de Alzheimer del estado Anzoátegui.

**Fuente:** Dr. Johnny Turner, Presidente de la Institución.

Las funciones del Presidente están descritas a continuación:

- ◆ Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva.
- ◆ Atender la gestión diaria de los asuntos y negocios del capítulo.
- ◆ Representar igualmente el capítulo tanto en los asuntos judiciales como en los extrajudiciales.
- ◆ Otorgar los poderes, celebrar contratos y ejecutar los actos de disposición sobre los bienes de la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte.

- ◆ Presentar a la Junta Directiva anualmente los estados financieros, previamente aprobados por el comisario.
- ◆ Rendir cuenta de su actuación ante la junta directiva.
- ◆ Llevar el libro de actas de la Junta Directiva.
- ◆ Cualquier otro asunto asignado a la Junta directiva.

Las funciones del Vicepresidente son:

- ◆ Sustituir al Presidente en caso que este se ausente de forma temporal.
- ◆ Establecer las relaciones interinstitucionales de la Fundación.
- ◆ Supervisar las actividades publicitarias e imagen de la Fundación en la comunidad.
- ◆ Cualquier otro asunto asignado a la Junta directiva.

Las funciones del Tesorero son:

- ◆ Recaudar todos los recursos que reciba la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte de sus usuarios y de terceros.
- ◆ Desembolsar los pagos por todo concepto que efectúe la Fundación.
- ◆ Registrar su firma en las instituciones bancarias con los cuales la Fundación Alzheimer tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el representante legal.
- ◆ Llevar el registro individual de aportes y ahorros de la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte.
- ◆ Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja.
- ◆ Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Presidente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en materia de colocación.

- ◆ Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello.
- ◆ Informar oportunamente al Comisario sobre las situaciones que deban registrarse contablemente.
- ◆ Acatar las decisiones de la junta directiva y el Presidente.
- ◆ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- ◆ Rendir cuenta de su actuación ante la junta directiva.

Las funciones del Secretario son:

- ◆ Custodiar las actas, libros y archivos La Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte y expedir, con la aprobación del presidente, los documentos que soliciten las autoridades y los interesados e interesadas.
- ◆ Realizar el inventario general de La Fundación y mantenerlo actualizado y velar por el mantenimiento y conservación de las instalaciones y equipamiento pertenecientes a la misma.
- ◆ Mantener la atención diaria de las agendas de la Junta directiva.
- ◆ Mantener la atención a las citas de los pacientes y cuidadores.
- ◆ Realizar la recepción de mensajes telefónicos de La junta directiva.
- ◆ Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la Fundación.
- ◆ Elaborar los documentos necesarios sobre los asuntos pertinentes a la junta directiva y sus funciones.
- ◆ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- ◆ Acatar las decisiones de la junta directiva y el Presidente.

Las funciones del Comisario son las siguientes:

- ◆ Tener a su cargo la revisión de la contabilidad y actividad de la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte.
- ◆ Rendir semestralmente cuenta de su labor a la junta directiva.
- ◆ Este debe ser una persona natural de reconocida solvencia moral y económica.

Las funciones de los Suplentes son:

- ◆ Sustituir al Tesorero o al secretario en caso que estos se ausenten de forma temporal.
- ◆ Acatar las decisiones de la junta directiva y el Presidente.

La función de la Junta consultiva es:

- ◆ Asesorar a la Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte en todo lo referente a la consecución de sus fines y objetivos para los cuales ha sido creada esta entidad.

Las funciones del director de atención al usuario se dividen en dos áreas distintas, descritas a continuación:

En el área de atención médica:

- ◆ Diseñar estados epidemiológicos para descartar patologías neurodegenerativas tales como: las demencias y trastornos cognitivos, conductuales, afectivos, emocionales y trastornos de sueño.

- ◆ Diagnosticar y tratar la enfermedad de Alzheimer y otras demencias.
- ◆ Diagnosticar y tratar otras patologías en comorbilidad: diabetes, hipertensión, accidentes cerebro-vascular (ACV), dislipidemias, etc.
- ◆ Capacitar a otros médicos no especialistas en el conocimiento, diagnóstico y tratamiento de los distintos tipos de demencia.

En el área de atención al cuidador y a la comunidad:

- ◆ Planificar las actividades relacionadas con la orientación y formación al cuidador.
- ◆ Adiestrar al cuidador a través de talleres, conferencias y charlas.
- ◆ Organizar las actividades de prevención de patologías propias al cuidador (síndrome del cuidador)
- ◆ Formular los proyectos de investigación sobre los temas relacionados con la patología.
- ◆ Participar conjuntamente con el equipo médico y especialistas en la jornada de despistaje (trastorno cognitivo).
- ◆ Establecer contacto con los líderes comunitarios en la promoción de la salud y difusión del conocimiento acerca de las enfermedades neurodegenerativas.

### 4.1.5. Infraestructura.

La Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades de atención médica, mas no con espacio suficiente para la realización de talleres dirigidos a la comunidad y cuidadores de los pacientes.

Durante la investigación relacionada con este elemento se encontró que las labores administrativas se realizan en una oficina la cual esta ocupada por la secretaria.

Existen dos espacios adicionales, los cuales sirven de consultorio y atención médica al paciente. Este servicio es provisto por el Dr. Johnny Turner, médico psiquiatra y presidente de la fundación, y la Dra. Esperanza Riobueno, psicóloga.

Por último hay una tercera área al lado de la oficina administrativa, el cual es más amplia, cuenta con mayor iluminación natural, y está destinada como salón de espera, aunque en ocasiones los pacientes realizan test de Análisis de Trastorno Cognitivo en dicha área previo a ingresar a consulta.

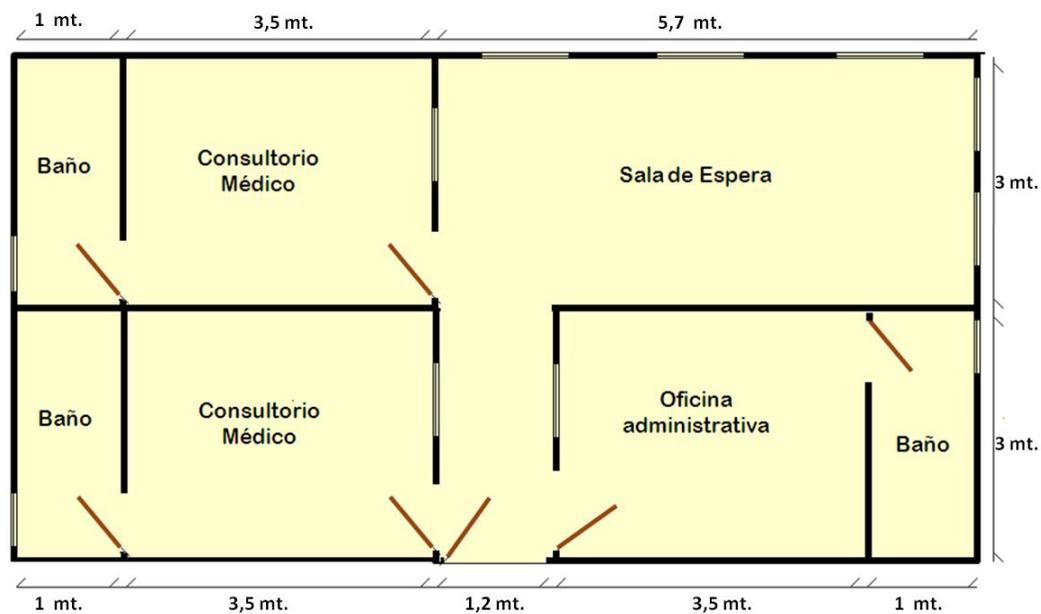
Los talleres a los cuidadores y a la comunidad hasta ahora se han realizado en distintos espacios fuera de la infraestructura de la fundación, tales como canchas abiertas y salones pertenecientes a otras instituciones.

### **4.1.6. Equipos.**

La dotación de los equipos en el área y oficinas antes mencionados, no cubre los requerimientos necesarios para el desarrollo de las labores médicas y administrativas. Las oficinas que funcionan como consultorio médico, cuentan cada una con un (1) escritorio y tres (3) sillas, y solo en el caso de la oficina de consulta psiquiátrica hay una (1) computadora y una (1) impresora. En la oficina administrativa se encuentra un (1) escritorio con dos (2) sillas, más no posee los equipos informáticos necesarios.

El salón de espera posee cinco (5) sillas y dos (2) mesas, estas últimas se utilizan para la elaboración de los test de evaluación Análisis de Trastorno Cognitivo a algunos pacientes, previo a la entrada a consulta médica.

En la figura 4.2 se muestra la distribución estructural de La Fundación Alzheimer De Venezuela, Capítulo Anzoátegui Norte.



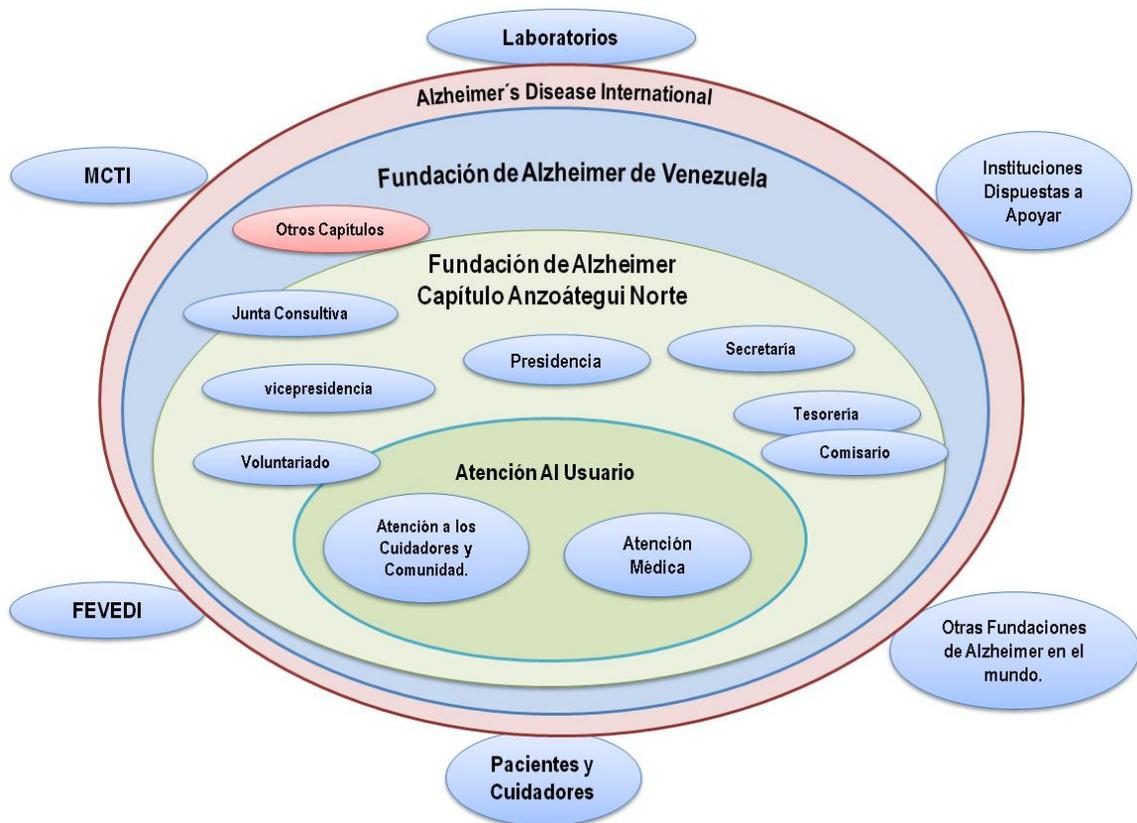
**Figura 4.2:** distribución estructural de La fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4.1.7. Diagrama de Sistema y ambiente ampliado.

En la figura 4.3 se muestra de forma gráfica la Fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte. Esto permite en gran medida un mayor

entendimiento de su estructura, así como la identificación de los distintos subsistemas que hacen vida en la Fundación, además de esto, se puede observar en cierta medida las relaciones entre esta y los sistemas centrales de los cuales obtiene información.



**Figura 4.3:** Diagrama de sistema y ambiente ampliado de la Fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4.1.8. Aspectos Críticos.

En esta sección se presentan, los aspectos que fueron considerados como los más críticos, es decir, aquellos crean

situaciones problemáticas y que influyen en el desarrollo de las actividades del sistema, tratando de tener siempre en consideración los puntos de vista de los diferentes integrantes que participan en el sistema estudiado.

Los aspectos críticos mostrados a continuación fueron los percibidos en el primer contacto con la Fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte:

**1. Ausencia de una infraestructura adecuada:** La institución no cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus labores administrativas, médicas y docentes hacia la comunidad; siendo este en uno de los principales problemas que lo aqueja, ya que impide el desempeño cabal y armónico de las actividades al no cubrir el espacio necesario para cumplir con sus objetivos. Además de ello, la falta de infraestructura se refleja de igual manera en la ausencia de varios espacios para la realización de los talleres al público, así como de otros consultorios, lo que obliga a La Fundación a utilizar las instalaciones de otras dependencias, tal es el caso del uso del auditorio del Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (I.U.T.I.R.L.A), ubicado en el sector las garzas de Barcelona, en donde recurrentemente la Fundación de Alzheimer de Anzoátegui realiza sus actividades dirigidas a la comunidad.

**2. Escasez de equipos:** La dotación de equipos en las instalaciones pertenecientes a la Fundación de Alzheimer capítulo Anzoátegui Norte dista en gran medida de los requerimientos necesarios para el desarrollo ideal de las labores médicas dentro de estos espacios. Es evidente la falta de muebles (camillas por ejemplo) y equipos diseñados para el correcto desempeño de las consultas médicas, lo mismo en el área administrativa,

donde es necesario el uso de ordenadores y demás periféricos para las distintas actividades, así como archivadores para almacenar los respaldos físicos.

**3. Presupuesto Insuficiente:** Los recursos para el financiamiento de las diversas actividades de esta institución son obtenidos a través de los pagos de las consultas de los pacientes, el cual en la mayoría de los casos solo cubre con los pagos a servicios básicos. El Ministerio del Poder Popular de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias entrega un aporte financiero a la Fundación de Alzheimer para promover actividades de investigación sobre dicha enfermedad. Este aporte llega esporádicamente, y siempre es muy limitado. Es por esta razón que esta fundación se ve en la obligación de realizar diversos eventos comunitarios para recaudar fondos que ayuden a cubrir sus costos operativos.

**4. Bajo Impacto Publicitario en la Población:** Estadísticamente se ha determinado que los casos de Alzheimer y otras demencias en el estado Anzoátegui asciende a miles de personas, pero debido a la falta de conocimiento de la población en general, muchos de estos casos nunca llegan a diagnosticarse y tratarse medicamente. Por esta causa la Fundación de Alzheimer busca constantemente medios informativos publicitarios para concientizar y educar a la población sobre este mal y los medios para tratarlos. En este particular la institución no ha tenido mucho éxito: aun se hace evidente el desconocimiento general sobre el tema y esto causa baja asistencia de pacientes en la institución.

**5. Personal Insuficiente:** Debido al inciso antes mencionado, la institución no puede sustentar los costos para un mayor personal, pero se hace evidente la falta de personal médico (tal como enfermeras) y administrativo.

## 4.2. VISIÓN ESTRATÉGICA

Es importante que los directivos comuniquen la visión con palabras claras entendibles, para que todos comprendan y se motiven hacia donde se está dirigiendo la institución y se sientan orgullosos de pertenecer y colaborar a ese triunfo que es de todos. La exposición de la misión y visión del futuro de una organización debe ser simple y fácil de comprender, de tal manera que se transmita el mensaje, que su significado sea inconfundible, que genere entusiasmo y produzca esfuerzo y dedicación por parte de todos los miembros de dicha organización.

Transmitir efectivamente los avances en una determinada dirección en la que todos se esta participando, es una habilidad que deben desarrollar los directivos de las organizaciones, para esto es necesario considerar lo siguiente:

- ◆ Que la esencia de la visión sea transmitida en una frase publicitaria (para el caso de la Fundación de Alzheimer, la frase “Cuidamos Con Amor”).
- ◆ Proporcionar los argumentos necesarios para vencer las resistencias a una nueva visión estratégica.
- ◆ Reconocer los puntos de inflexión.

Tener claro que beneficios otorga la exposición de una visión correctamente concebida, entre los que se citan:

1. Cristaliza las propias visiones de la junta directiva acerca de la dirección a largo plazo de la institución.

2. Reduce el riesgo de una toma de decisiones por parte de la administración carente de normas.
3. Trasmite un propósito organizacional de tal forma que motiva a los miembros de la organización a salir adelante.
4. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Una buena declaración de la misión permite concebir y proponer una gama de objetivos y estrategias factibles, preparando al sistema para el futuro, estableciendo su dirección a largo plazo y mostrando sus intenciones de fijar una posición en particular; asimismo esta declaración despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización y es inspiradora en el sentido de quienes la conocen se sientan motivados a actuar sobre ella. La misión/visión representa además una dirección básica acerca del objetivo general de la organización a largo plazo.

Igualmente, para la declaración de la misión/visión de cualquier organización, es muy importante considerar los valores que esta posee y practica. Entre los valores que más han compartido y que son considerados básicos están: integridad, trabajo en equipo, conducta ética, honestidad, calidad excelente, responsabilidad social, respeto, transparencia, confianza, servicio al cliente, entre otros.

En esta investigación se formuló la misión/visión de la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, siguiendo los lineamientos descritos por Strickland Thompson y en su libro de “Administración Estratégica”, los cuales indican que hay que dar respuesta a cuatro preguntas básicas o premisas sobre el sistema. A continuación se presentan las premisas de estudio:

- ◆ “¿Quiénes somos?”
- ◆ “¿Qué hacemos?”
- ◆ “¿Para qué estamos?”
- ◆ “¿Hacia dónde nos dirigimos?”

### 4.2.1. Misión de la Fundación de Alzheimer Capitulo Anzoátegui Norte

En vista de la gran importancia que representa la misión/visión para una organización y luego de un análisis por parte de los directivos de la situación en la que se encontraban, estos decidieron formular una misión de la institución adaptándose a lo descrito por Thompson y Strickland y tomando como fundamento su meta principal. Lo que resultó de la declaración de la misión fue lo siguiente:

*“Somos una organización no gubernamental sin fines de lucro, conformadas por familias, amigos y voluntarios de personas sensibilizadas a la atención al paciente con demencia y sus cuidadores. Diagnosticamos y tratamos la enfermedad de Alzheimer y otras demencias; planificamos actividades que capacitan a la comunidad médica y general en el conocimiento y tratamiento de los distintos tipos de enfermedades neurodegenerativas. Estamos para orientar a la sociedad en los lineamientos dados por la fundación Alzheimer Internacional. Nos enfocamos al establecimiento de una adecuada red de salud integral para el paciente con demencia, y atención a sus familiares que permita mejorar la calidad de vida de los mismos.”*

#### 4.2.2. Validación de la Misión.

En base a la definición de misión, se realizó la validación de ella dando respuesta a las cuatro interrogantes que se han mencionando anteriormente:

◆ ¿Quienes somos?

*“Somos una organización no gubernamental sin fines de lucro, conformadas por familias, amigos y voluntarios de personas sensibilizadas a la atención al paciente con demencia y sus cuidadores”.*

◆ ¿Que hacemos?

*“Diagnosticamos y tratamos la enfermedad de Alzheimer y otras demencias; planificamos actividades que capacitan a la comunidad médica y general en el conocimiento y tratamiento de los distintos tipos de enfermedades neurodegenerativas”.*

◆ ¿Para qué estamos?

*“Estamos para orientar a la sociedad en los lineamientos dados por la fundación Alzheimer Internacional”.*

◆ ¿Hacia dónde nos dirigimos?

*“Nos enfocamos al establecimiento de una adecuada red de salud integral para el paciente con demencia, y atención a sus familiares que permita mejorar la calidad de vida de los mismos”.*

### 4.2.3. Formulación de los Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos estratégicos tuvo como base el análisis de la misión, buscando derivar sistemáticamente los correspondientes a la Fundación. Para realizar esto se interactuó con el nivel directivo de la organización, con el fin de establecer la definición final de los mismos.

El procedimiento se inició con el análisis de la misión con la intención de derivar los objetivos estratégicos que permitieran su alcance, como ayuda se extrajeron de ésta sus propósitos fundamentales y en conjunto con los directivos de la organización se formularon los objetivos estratégicos para la institución. Una vez realizado el análisis, se precisaron los siguientes objetivos estratégicos basados en los lineamientos de George Morrissey, en su libro *“Planeación Táctica”*.

- ◆ Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011.
- ◆ Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011.
- ◆ Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011.
- ◆ Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011.

### 4.3. AUDITORÍA INTERNA

El fin principal de la auditoría interna es emitir juicios sobre el cumplimiento de los objetivos, apoyando a la dirección en la toma de decisiones necesarias para corregir las desviaciones, por medio de acciones pertinentes.

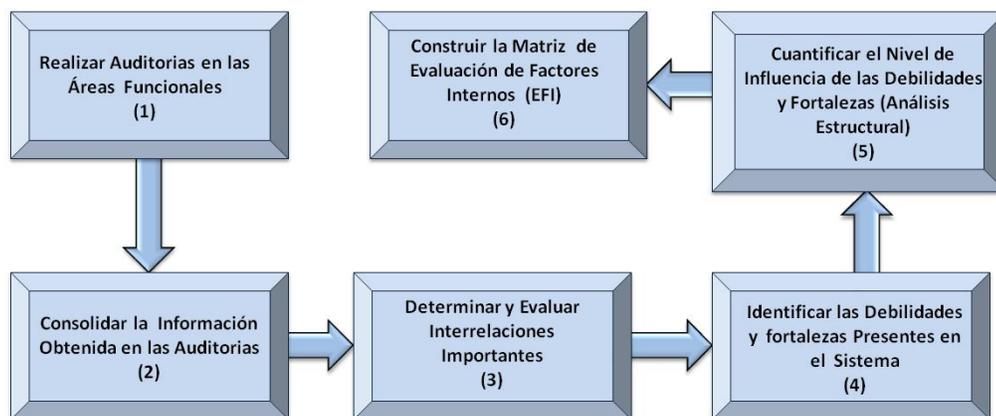
La aplicación de la auditoría interna en la Fundación Alzheimer, Capítulo Anzoátegui Norte, la cual es una extensión de la Fundación Alzheimer de Venezuela permitió detectar las fortalezas y debilidades de cada unidad funcional y las relaciones entre las mismas. Para ello se cumplieron con los siguientes pasos:

- ◆ Obtención de la información mediante entrevistas al personal y la observación de los procesos que se ejecutan en la organización.
- ◆ Determinación de las interrelaciones importantes entre cada Departamento de la empresa.
- ◆ La realización de la auditoría en cada área de la organización.
- ◆ Identificación de las fortalezas y debilidades existentes en cada área, mediante el análisis y la evaluación del comportamiento interno de dicho sistema.
- ◆ Análisis estructural de cada una de las variables, lo cual permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros.
- ◆ La construcción de la Matriz de Factores Interno (EFI), que facilita el proceso de formulación de estrategias, ya que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y, además, ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

La selección y estudio de las variables internas claves se basó en el análisis de los recursos necesarios para la realización de las actividades que se desarrollan en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, representadas en las cinco áreas funcionales mencionadas a continuación:

- ◆ Área Gerencial.
- ◆ Área de Sistemas de Información Computarizado.
- ◆ Área de Finanzas.
- ◆ Área de Mercadeo.
- ◆ Área de Planta Física.

El diagnóstico interno del sistema, se estructuró en auditorías en cada una de las ya mencionadas áreas claves de gestión. Seguidamente, se muestra en la figura 4.1 el marco metodológico general que privó para llevar a cabo la auditoría interna dentro la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte.



**Figura 4.1** Proceso de la Auditoría Interna

**Fuente:** F. David

Para la realización de la auditoría interna en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, se contó con la participación del presidente de la institución, la directora de atención al usuario y el personal administrativo y obrero; permitiendo la integración de todas las áreas de trabajo, y entendiendo cómo sus funciones impactan dentro de la organización.

### **4.3.1. Auditoria Del Área Gerencial De La Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte.**

La gerencia es el órgano encargado de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades en la fundación, a través de las diferentes áreas para el logro de sus metas y objetivos. Dentro de estas se encuentra la responsabilidad de guiar a la institución al cumplimiento de sus metas, valores y objetivos básicos.

Para el estudio del Área Gerencial se tomaron como referencia las funciones de administración propuestas por Fred David en su texto Conceptos de Administración Estratégica. Estas funciones son denominadas: "Planificación, Organización, Motivación y Control". Estas funciones desglosan una serie de actividades que son vitales para la gerencia de la organización. A continuación se describen dichas funciones:

#### **4.3.1.1. Función de Planificación:**

La planificación comprende la parte del proceso gerencial en donde corresponde decidir acerca de lo que debe ser logrado y cómo conseguirlo. Ésta consiste en el establecimiento de los objetivos, en decidir qué pasos hay que seguir, y qué acciones hay que tomar para conseguir tales objetivos. Por tanto, la planificación representa el puente esencial entre el presente y el

futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. En ella se procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas de la fundación. La planificación permite que la organización se adapte al medio ambiente cambiante, y por consiguiente, dé forma a su propio destino.

Un eficiente proceso de planificación requiere primeramente de un profundo análisis de todas las áreas de actividad de la organización, para determinar qué es lo que está funcionando bien y qué aspectos no lo están.

De acuerdo a la entrevista realizada al presidente de la fundación, se pudo comprobar que la institución no posee una planificación formal de las actividades que permita optimizar el funcionamiento de la organización y que facilite la toma de decisiones efectiva, lo cual limita el rendimiento de fundación.

Además, no poseen un reglamento interno de la institución, que defina las normas y procedimientos específicos de la organización.

Luego de una observación directa acerca del funcionamiento de la fundación y entrevista al presidente se recopiló información para determinar las siguientes variables críticas internas.

Debilidades:

- ❖ No existe una planificación formal de las actividades.

#### 4.3.1.2. Función de Organización:

Organizar es una actividad que lógicamente se deriva de la planificación. El propósito global de la *función de organización* es facilitar el cumplimiento de los objetivos, por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad tanto como sea necesario. El resultado de este proceso es una estructura organizada, a través de la cual las actividades son más efectivamente coordinadas, realizadas y controladas.

La función de la organización consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos, combinar los trabajos para construir departamentos y delegar autoridad.

Para descomponer las tareas en trabajos es preciso redactar descripciones de puestos y especificaciones del trabajo. Estos instrumentos explican con claridad a los directivos y empleados el trabajo en concreto a realizar. La combinación de trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando. Una actividad muy importante es delegar autoridad, para que los empleados incurran en la toma de decisiones.

Al realizar un análisis en esta área por medio de una entrevista realizada al presidente de la fundación, se pudo deducir que esta cuenta con un manual de procedimientos que especifique las funciones y obligaciones del personal que labora en la institución.

A continuación las variables deducidas en cuanto a la función organización de la Fundación son:

Fortalezas:

- ◆ Delegación adecuada de autoridad por los directivos.
- ◆ Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.

### 4.3.1.3. Función Motivación:

La función de motivación está relacionada al proceso de influir en las personas con el objeto de que alcance objetivos específicos. Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. La motivación explica porqué muchas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, y las estrategias no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y directivos no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después que han sido formuladas. Uno de los factores que contribuyen en la motivación del personal es el salario que estos reciben.

Los valores de una organización son de gran importancia para quienes laboran en ella, los valores enmarcan las actividades que cada uno de los empleados realiza en la institución. Las remuneraciones de los empleados deben estar acorde con el trabajo realizado y debe cubrir las necesidades de los empleados; además, los beneficios que pueda brindarle la institución deben ser incentivos para que se sienta a gusto en su puesto de trabajo.

El liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos, también influye en la motivación de los empleados; ésta cualidad se percibe en los directivos y empleados que buscan alcanzar el éxito. Los líderes deben tener afinidad con sus compañeros de trabajo, simpatizan con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo incluye elaborar una

visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que los empleados se esfuercen por alcanzar esa visión.

En la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, la amistad entre los miembros de esta organización es indispensable para la gerencia en cuanto a lograr una armonía en el sitio de trabajo, y esta armonía (esencial para este tipo de institución) es generada por el compartir constante de los miembros de la Fundación, dentro y fuera de las horas laborales. Las sugerencias del personal son tomadas en cuenta por la gerencia en su mayoría de las veces, y esto contribuye al buen desarrollo de las funciones y al compañerismo dentro de la organización.

Un elemento importante en la motivación es la comunicación. El sistema de comunicación dentro de la organización determina que las estrategias planteadas se puedan poner en práctica con éxito. La buena comunicación es vital para alcanzar los objetivos establecidos y hacer cumplir las normas y política de cada unidad funcional. La comunicación es un aspecto importante en la motivación, ya que ayuda a lograr que todo el personal de la empresa pueda ejercer sus labores de manera coordinada, intercambiando la información adecuada y contribuyendo al logro eficiente de las metas y objetivos establecidos.

Dentro de la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, según conversaciones con los empleados se pudo deducir que existe una comunicación fluida en las horas de trabajo, pero existen deficiencias de comunicación al grupo de voluntariado, ya que este grupo de personas no posee horario fijo y por lo general se enteran tarde de las actividades o eventos planificados.

En base a lo descrito en la Fundación, a continuación se muestran las siguientes variables internas:

Fortalezas:

- ◆ Compañerismo (sinergia) entre el personal.
- ◆ Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.
- ◆ Existencia de valores en la institución.
- ◆ Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.

Debilidades:

- ◆ Comunicación deficiente entre el personal (voluntariado).

#### 4.3.1.4. Función Control:

La función de control incorpora todas aquellas actividades que aseguren que lo que se está logrando efectivamente en el trabajo, esté de acuerdo con lo planificado. Los controles no son más que los procedimientos, sistemas y tareas orientadas a la detección oportuna de errores o fallas en la organización, para garantizar su adecuado desempeño.

El control involucra aspectos como:

- ◆ Establecimiento de estándares de desempeño y normas de rendimiento.
- ◆ Mecanismos de control Financiero.
- ◆ Sistema de información.
- ◆ Medición de resultados y comparación con los estándares planeados.
- ◆ Toma de acciones correctivas.

A partir de entrevistas realizadas al presidente de la institución, se pudo evidenciar que en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte no se cuenta con procedimientos o mecanismos formales que permitan medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos, las tareas y actividades planeadas.

En lo que respecta al control financiero, la tesorero (y en su ausencia el mismo presidente, ya que la tesorero no tiene suplente) realizan constantemente registros de los ingresos producto de la consulta de pacientes y otras actividades. Igualmente, se registran todos los gastos operativos de la institución.

En conclusión, en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte no se ejercen mecanismos formales que permitan llevar un control detallado de las actividades que en ella se desarrollan; si bien es cierto que se ejercen algunas acciones para tal fin es necesario el mejoramiento de ellas y su formalización, sin embargo se debe tener en cuenta que el control depende de la planificación, por lo tanto se requiere de la consideración de este conjunto para obtener mayores progresos en este aspecto.

Debilidades:

- ❖ Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.

### **4.3.2. Auditoría Al Área De Sistemas De Información Computarizados:**

La auditoría del área sistemas de información computarizada se basó en la evaluación de todos los aspectos relacionados con el manejo de

información referente a los elementos que interactúan en la Fundación y los medios o recursos técnicos para su administración.

Una herramienta muy importante para una entidad de servicios es la información, que sirve como base para la toma de decisiones. Sobre este punto cabe destacar que la organización no posee un sistema de información que permite llevar un control en cuanto a los ingresos y gastos de la institución (estas se asientan en papel). Las historias médicas de los pacientes son registradas tanto en archivos informáticos como en respaldos físicos.

Al igual que la Fundación Alzheimer de Venezuela (central Caracas), el Capítulo Anzoátegui Norte posee una pagina web, donde se informan todos los eventos, talleres, seminarios que la fundación realiza.

En base a la gestión realizada en la Fundación, se detectaron las siguientes variables internas:

### Fortalezas:

- ◆ Existencia de página web.
- ◆ Registro computarizado de las historias médicas de los pacientes.

### Debilidades:

- ◆ Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.

### 4.3.3. Auditoría Al Área De Finanzas.

Resulta de importancia vital en el desarrollo de un plan estratégico, evaluar la situación financiera del sistema analizado, ya que las fortalezas y debilidades encontradas en esta área resultan esenciales para formular debidamente las estrategias.

La situación financiera de la fundación es controlada a través de la administración realizada por el presidente de la institución, y ésta es de gran importancia para el desarrollo del plan estratégico, debido a que este aspecto contribuye en el suministro de insumos y materiales que necesita la organización para el desenvolvimiento de las actividades.

Las operaciones de pago del personal, mantenimiento de las instalaciones, y compra de los materiales de oficina son canalizadas financieramente por la tesorería, bajo supervisión del presidente.

Por otro lado, es palpable la falta de recursos financieros a fin de incrementar el servicio de atención de la institución, esto debido a que en ocasiones los ingresos por consulta médica apenas alcanzan para gastos operativos y de salarios al personal ya laborando.

En tal sentido, se pudieron considerar como variables interna:

Fortaleza:

- ◆ Independencia de las operaciones financieras.

Debilidades:

- ◆ Falta de recursos financieros para incrementar el servicio de la institución.

#### 4.3.4. Auditoría Al Área De Mercadeo.

El mercadeo comprende las actividades relacionadas con el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades o demandas de los usuarios (pacientes y cuidadores), en cuanto a servicios. En la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, el mercadeo se encarga de hacer las investigaciones de todo lo referente a la imagen de la Fundación, así mismo de las promociones de los talleres ofrece la institución.

Es importante mencionar que, aunque se han realizado esfuerzos e inversión de recursos financieros en el área de publicidad, principalmente en el diseño de un proyecto publicitario dirigido a la población general y a las empresas, además de la página web, y la repartición de volantes en varios puntos de la ciudad, con todo esto la institución aun no es conocida por la mayoría de la población. Esto se infiere por el bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución, comparándolo con el alto número de personas que según los estudios estadísticos son afectados por enfermedades neurodegenerativas. En el Anexo III se muestran los estudios realizados por la Fundación Alzheimer de Venezuela, respecto al envejecimiento global, ya que se conoce que las personas propensas a ser afectadas por este tipo de enfermedad son comúnmente mayores de 50 años de edad.

Las variables encontradas en ésta área son:

Fortalezas:

- ◆ Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución.

Debilidades:

- ❖ Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.

### 4.3.5. Auditoría De La Planta Física.

La Planta Física se refiere a la estructura física en donde se desenvuelven las actividades de la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte para el logro de sus fines y una buena prestación de sus servicios. La Institución no cuenta con una planta propia, sino que renta las instalaciones, las cuales están constituidas por 3 oficinas (2 consultorios médicos y una oficina administrativa), cada una de ellas con un área de 10,5 mt<sup>2</sup>, además de esto, existe una sala de espera con un área de 17,1 mt<sup>2</sup>. Cada oficina posee un cuarto de baño de 3 mt<sup>2</sup> cada uno.

Es importante recalcar que todas las instalaciones son nuevas, ya que fueron inauguradas por la fundación en noviembre de 2009, y por lo tanto todos los espacios (consultorios, oficina administrativa y sala de espera) se encuentran en óptimas condiciones. Todas las áreas poseen ventanas que ofrecen buena iluminación natural.

De igual modo es importante resaltar que aunque cada oficina posee mobiliarios en excelentes condiciones, es notable la falta de archivadores para todos los respaldos físicos de la fundación. Todas las áreas (oficinas y sala de espera) cuentan con aire acondicionado.

Como ya se mencionó anteriormente, si bien el espacio físico es suficiente para las consultas médicas, no es factible realizar talleres a los

cuidadores y la comunidad general dentro de este espacio por sus pequeñas dimensiones.

En base a las condiciones de la estructura física planteada, se determinaron las variables internas que afectan a la infraestructura de la fundación:

### Fortalezas:

- ◆ Instalaciones con buen ambiente.
- ◆ Buenas condiciones de iluminación.
- ◆ Mobiliario de la Fundación en excelentes condiciones.

### Debilidades:

- ◆ No posee instalaciones propias.
- ◆ Falta de un espacio para la realización de talleres a la comunidad.
- ◆ Falta de equipos médicos y de oficina.

### 4.3.6. Resumen De Factores Claves Internos.

Del análisis de los factores internos que influyen sobre el sistema en estudio se identificaron las siguientes variables, cuales le presentan en la tabla 4.1:

**Tabla 4.1.** Factores internos clave.

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una planificación formal de las actividades.</li> <li>2. Comunicación deficiente entre el personal.</li> <li>3. Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.</li> <li>4. Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.</li> <li>5. Falta de recursos financieros para incrementar el servicio de la institución.</li> <li>6. Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.</li> <li>7. No posee instalaciones propias.</li> <li>8. Falta de un espacio para la realización de talleres a la comunidad.</li> <li>9. Falta de equipos médicos y de oficina.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Delegación adecuada de autoridad por los directivos.</li> <li>11. Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.</li> <li>12. Compañerismo entre el personal.</li> <li>13. Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.</li> <li>14. Existencia de valores en la institución.</li> <li>15. Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.</li> <li>16. Existencia de página web.</li> <li>17. Registro computarizado de las historias médicas de los pacientes.</li> <li>18. Independencia de las operaciones financieras.</li> <li>19. Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución.</li> <li>20. Instalaciones con buen ambiente.</li> <li>21. Buenas condiciones de iluminación.</li> <li>22. Mobiliario de la Fundación en excelentes condiciones.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.3.7. Análisis Estructural de las Variables Internas.

Luego de precisar las variables claves que representan las debilidades y fortalezas de la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte mediante el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas y observaciones directas realizadas al sistema, el paso siguiente consistió en la asignación de sus correspondientes ponderaciones, para lo cual se utilizó el método del análisis estructural.

El análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta, se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.

La construcción de la Matriz de Análisis Estructural, se realiza a partir de las interconexiones entre todos los factores determinantes encontrados. Se establece un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0), asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor. La sumatoria de los números por filas representa la cantidad de veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad, denotado con la letra "M"), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatorias por columnas, representan las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Como se puede observar en la tabla 4.2 las variables "*falta de planificación formal de las actividades*" y "*comunicación deficiente del personal*" son las variables que más influencias tienen dentro del sistema, pues su motricidad ocho (8) cada una, seguida de "*Ausencia de un sistema de control formal y efectivo sobre las actividades*" con una motricidad de siete (7). Estas tres variables representan el 27.712% del total de las

variables. Por su parte, las sumatorias por columnas representan la dependencia de la variable, indicando el grado de subordinación con respecto a las demás variables. Así, la variable más subordinada del sistema resultó ser la variable vinculada a “*Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal*”, con una dependencia de nueve (9) representando un 10.843% del total de dependencias del sistema.

**Tabla 4.2. Matriz de análisis estructural.**

Influencia de / Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	M
<b>1</b> No existe una planificación formal de las actividades.		1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	8
<b>2</b> Comunicación deficiente entre el personal.	1		1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8
<b>3</b> Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	1	0		1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7
<b>4</b> Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	1	0	0		1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6
<b>5</b> Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	0	0	0	0		1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4
<b>6</b> Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	0	0	0	0	1		1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	6
<b>7</b> No posee instalaciones propias.	0	0	0	0	1	0		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5
<b>8</b> Falta de un espacio para la realización de talleres a la comunidad.	0	0	0	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>9</b> Falta de equipos médicos y de oficina.	0	0	1	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>10</b> Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>11</b> Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1		0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>12</b> Compañerismo entre el personal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>13</b> Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>14</b> Existencia de valores en la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>15</b> Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	5

## Capítulo IV. Presentación y Análisis de los Resultados

16	Existencia de página web.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
17	Registro computarizado de las historias médicas de los pacientes.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	
18	Independencia de las operaciones financieras.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
19	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	
20	Instalaciones con buen ambiente.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	
21	Buenas condiciones de iluminación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
22	Mobiliario de la Fundación en excelentes condiciones.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
<b>Dependencia Total</b>		3	3	4	4	7	6	3	2	3	7	0	7	4	6	9	2	1	5	5	2	0	83

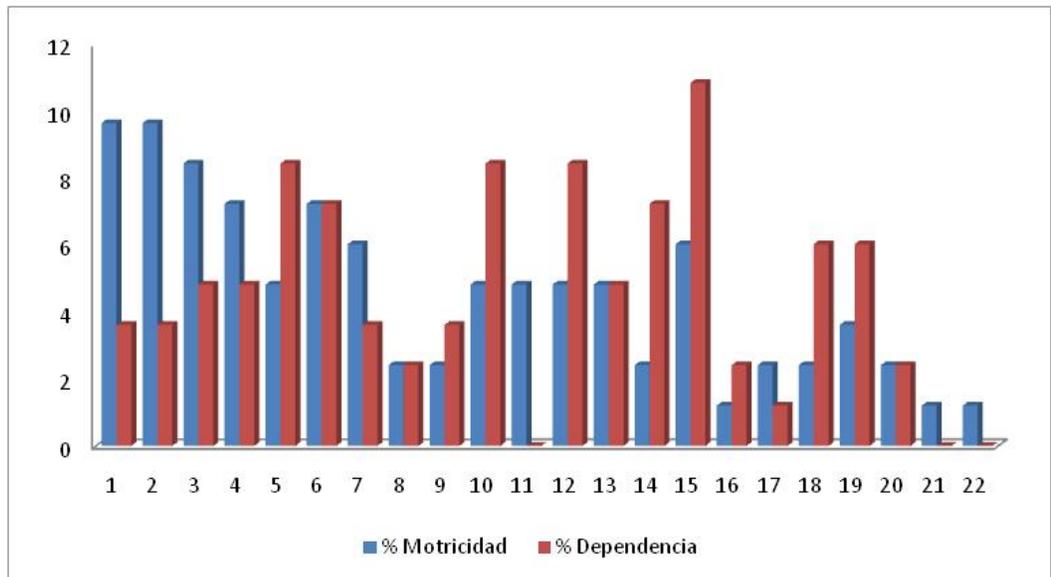
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.3.** Índices de motricidad y dependencia de cada variable.

Variables Críticas		Motricidad	% M	Dependencia	% D.
1	No existe una planificación formal de las actividades.	8	9,639	3	3,614
2	Comunicación deficiente entre el personal.	8	9,639	3	3,614
3	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	7	8,434	4	4,819
4	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	6	7,229	4	4,819
5	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	4	4,819	7	8,434
6	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	6	7,229	6	7,229
7	No posee instalaciones propias.	5	6,024	3	3,614
8	Falta de un espacio para la realización de talleres a la comunidad.	2	2,41	2	2,41
9	Falta de equipos médicos y de oficina.	2	2,41	3	3,614
10	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	4	4,819	7	8,434
11	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	4	4,819	0	0
12	Compañerismo entre el personal.	4	4,819	7	8,434
13	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	4	4,819	4	4,819
14	Existencia de valores en la institución.	2	2,41	6	7,229
15	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	5	6,024	9	10,843
16	Existencia de página web.	1	1,205	2	2,41
17	Registro computarizado de las historias médicas de los pacientes.	2	2,41	1	1,205
18	Independencia de las operaciones financieras.	2	2,41	5	6,024
19	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	3	3,614	5	6,024
20	Instalaciones con buen ambiente.	2	2,41	2	2,41
21	Buenas condiciones de iluminación.	1	1,205	0	0
22	Mobiliario de la Fundación en excelentes condiciones.	1	1,205	0	0
<b>TOTALES</b>		83	100	83	100

**Fuente:** Elaboración propia

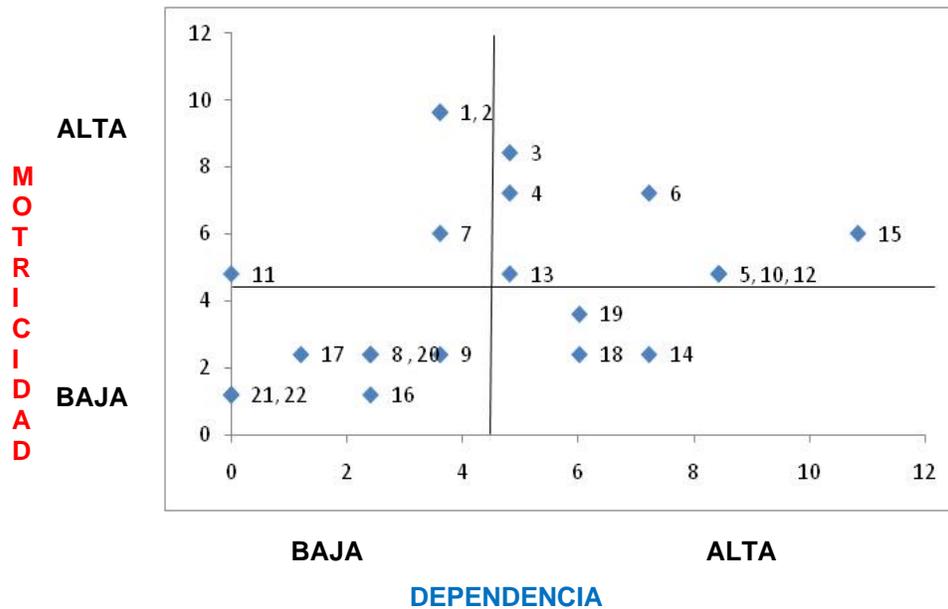
Con los valores obtenidos en la tabla de motricidad y dependencia de las variables internas, se construyó una gráfica que visualiza la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad. Estos porcentajes facilitan el posicionamiento de cada uno de los factores dentro del rango de cada una de las zonas (poder, conflicto, salida y problemas autónomos).



**Gráfico 4.1** Relación entre el porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Interna.

**Fuente:** Elaboración propia

Luego de haber determinado los respectivos índices de motricidad y dependencia de las variables internas, se procedió a agruparlos en los cuadrantes del plano cartesiano, tomando como parámetro de referencia el cociente del porcentaje total (100%) entre el total de variables internas (22), dando como resultado promedio de los valores 4,55 %.



**Gráfico 4.2.** Distribución en el Plano Cartesiano de la Matriz de Análisis Estructural.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las variables con índice de motricidad mayor que 4,55 % e índice de dependencia entre 0% y 4,55 %, se ubican en la **zona de poder**. Este grupo de variables son las más importantes, ya que ejercen influencia en la mayoría de las variables y dependen poco de ellas. Las variables agrupadas en esta zona son:

- ◆ No existe una planificación formal de las actividades.
- ◆ Comunicación deficiente entre el personal.
- ◆ No posee instalaciones propias.
- ◆ Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.

En la **zona de conflicto** se ubicaron las variables de alta motricidad (más de 4,55%) y alta dependencia (más de 4,55%). Estas variables, muy

influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. Dentro de este grupo se tiene:

- ❖ Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.
- ❖ Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.
- ❖ Falta de recursos financieros para incrementar el servicio de la institución.
- ❖ Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.
- ❖ Delegación adecuada de autoridad por los directivos.
- ❖ Compañerismo entre el personal.
- ❖ Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.
- ❖ Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.

Las variables que aparecen en la **zona de problemas autónomos** son independientes con respecto a las demás del sistema, es decir influyen poco sobre las otras variables, y dependen poco de ellas, razón por la cual tienen poca motricidad (menos de 4,55%) y poca dependencia (menos de 4,55%). En este grupo se ubican las siguientes variables:

- ❖ Falta de un espacio para la realización de talleres a la comunidad.
- ❖ Falta de equipos médicos y de oficina.

- ◆ Existencia de página web.
- ◆ Registro computarizado de las historias médicas de los pacientes.
- ◆ Instalaciones con buen ambiente.
- ◆ Buenas condiciones de iluminación.
- ◆ Mobiliario de la Fundación en excelentes condiciones.

En la **zona de salida** están todas aquellas que son consecuencias de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad (menos de 4,55%), pero alta dependencia (más de 4,55%). En este cuadrante se ubican las siguientes variables:

- ◆ Existencia de valores en la institución.
- ◆ Independencia de las operaciones financieras.
- ◆ Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución

Considerando que en la zona de problemas autónomos se ubicaron las variables que no influyen significativamente sobre las otras variables, se procedió a hacer un descarte de las variables antes mencionadas en esta zona. Por lo cual se aplicó el análisis estructural nuevamente con las variables que quedaron. En la tabla 4.4, se muestran las variables que quedaron luego del descarte:

**Tabla 4.4.** Variables Críticas para el éxito de la institución.

Debilidades	Fortalezas
[1] No existe una planificación formal	[10] Delegación adecuada de

<p>de las actividades.</p> <p>[2] Comunicación deficiente entre el personal.</p> <p>[3] Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.</p> <p>[4] Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.</p> <p>[5] Falta de recursos financieros incrementar el servicio de la institución.</p> <p>[6] Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.</p> <p>[7] No posee instalaciones propias.</p>	<p>autoridad por los directivos.</p> <p>[11] Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.</p> <p>[12] Compañerismo entre el personal.</p> <p>[13] Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.</p> <p>[14] Existencia de valores en la institución.</p> <p>[15] Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.</p> <p>[18] Independencia de las operaciones financieras.</p> <p>[19] Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución.</p>
--	---

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 4.5 se muestra la Matriz de Análisis Estructural con las variables críticas para el éxito de la institución con las influencias existentes entre las variables que quedaron luego del descarte.

**Tabla 4.5.** Matriz de Análisis Estructural después del descarte.

Influencia de / Sobre	1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	18	19	M
1 No existe una planificación formal de		1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	7

	las actividades.																
2	Comunicación deficiente entre el personal.	1		1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	8
3	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	1	0		1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
4	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	1	0	0		1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	5
5	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	0	0	0	0		1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	4
6	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	0	0	0	0	1		1	0	0	0	0	0	1	1	1	5
7	No posee instalaciones propias.	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	1	1	3
10	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	0	0	1	0	0	0	0		0	1	0	1	1	0	0	4
11	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	0	1	0	0	0	0	0	1		0	1	0	1	0	0	4
12	Compañerismo entre el personal.	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	1	1	0	0	4
13	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		1	1	0	0	4
14	Existencia de valores en la institución.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	0	0	2
15	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1		0	0	5
18	Independencia de las operaciones financieras.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0		0	2
19	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		2
	<b>Dependencia Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>65</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 4.6, se muestran los valores de motricidad y dependencia de las variables luego de que se hizo el descarte.

**Tabla 4.6.** Motricidad y dependencia de las variables luego del descarte.

Variables Críticas		M	% M.	D	% D.
1	No existe una planificación formal de las actividades.	7	10,77	3	4,615
2	Comunicación deficiente entre el personal.	8	12,31	3	4,615
3	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	6	9,231	3	4,615
4	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	5	7,692	2	3,077
5	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	4	6,154	6	9,231
6	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	5	7,692	4	6,154
7	No posee instalaciones propias.	3	4,615	3	4,615
10	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	4	6,154	7	10,77
11	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	4	6,154	0	0
12	Compañerismo entre el personal.	4	6,154	6	9,231
13	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	4	6,154	4	6,154
14	Existencia de valores en la institución.	2	3,077	6	9,231
15	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	5	7,692	8	12,31
18	Independencia de las operaciones financieras.	2	3,077	5	7,692
19	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	2	3,077	5	7,692
<b>TOTALES</b>		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 4.6 se pudo observar que las variables internas claves: “Comunicación deficiente entre el personal” y “No existe una planificación formal de las actividades” fueron las variables que obtuvieron mayor índice de motricidad con 8 y 7 respectivamente influyendo con los siguientes porcentajes sobre el total de las variables claves en estudio: “Comunicación

*deficiente entre el personal*” con un 12,308% y *“No existe una planificación formal de las actividades”* con un 10,769%.

En cuanto a las variables internas que poseen mayor índice de dependencia se encuentran: *“Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal”* con un valor de 8 y un porcentaje de 12,308%, y *“Delegación adecuada de autoridad por los directivos”* con un valor de 7 y porcentaje de 10,769%, para ambas variables estos porcentajes reflejan su grado de subordinación.

En cuanto a la ubicación de las variables en la zona de poder, de conflicto, de problemas autónomos y de salida, no se realizó este análisis, ya que el mismo fue aplicado anteriormente, dando como resultado quince (15) variables, a las cuales se les aplicó la Matriz EFI.

#### **4.3.8. Determinación De Los Valores Ponderados De La Matriz EFI.**

Para la construcción de la matriz EFI, es indispensable determinar la ponderación para cada una de las variables, de acuerdo con los datos de la tabla 4.6 de motricidad y dependencia arrojadas por el análisis estructural. El proceso, toma en consideración el porcentaje de motricidad y de dependencia de cada una de las variables para así determinar el peso ponderado. Esto se realiza con el propósito de poder cuantificar los resultados de la evaluación interna del sistema en estudio.

Este método consistió en los siguientes pasos:

- Se tomó las variables internas (fortalezas y debilidades) obtenidas.

Se aplicó la ecuación del valor ponderado interno (VPI), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%M + (1 / \%D); \text{ Si } D > 0.$$

Se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables internas.

$$FPI = VPI * (100 / TVP)$$

$$PI = FPI / 100$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los Valores Ponderados.

VPI= Valor ponderado Interno.

FPI= Factor Ponderado Interno.

PI= Ponderación Interna.

**Tabla 4.7.** Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Variables Críticas		% M.	% D.	VPI	FPI	PI
1	No existe una planificación formal de las actividades.	10,769	4,615	10,986	10,742	0,107
2	Comunicación deficiente entre el personal.	12,308	4,615	12,525	12,246	0,122
3	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	9,231	4,615	9,448	9,238	0,092
4	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	7,692	3,077	8,017	7,839	0,078
5	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	6,154	9,231	6,262	6,123	0,061
6	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	7,692	6,154	7,854	7,679	0,077
7	No posee instalaciones propias.	4,615	4,615	4,832	4,725	0,047
10	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	6,154	10,769	6,247	6,108	0,061
11	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	6,154	0	6,154	6,017	0,06
12	Compañerismo entre el personal.	6,154	9,231	6,262	6,123	0,061
13	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	6,154	6,154	6,316	6,176	0,062
14	Existencia de valores en la institución.	3,077	9,231	3,185	3,114	0,031
15	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	7,692	12,308	7,773	7,6	0,076
18	Independencia de las operaciones financieras.	3,077	7,692	3,207	3,136	0,031
19	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	3,077	7,692	3,207	3,136	0,031
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>102,275</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.9. Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se construye con las fortalezas y debilidades claves obtenidas en la auditoría interna (tabla 4.4), con la ponderación interna obtenida en la tabla 4.7 y con la calificación dada a cada variable por la junta directiva de la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, según su experiencia. La calificación asignada a cada variable consiste en una escala de uno (1) a cuatro (4), lo cual indica lo siguiente:

- ◆ Un valor uno (1) representa una debilidad mayor.
- ◆ Un valor dos (2) representa una debilidad menor.
- ◆ Un valor tres (3) representa una fortaleza menor.
- ◆ Un valor cuatro (4) representa una fortaleza mayor.

**Tabla 4.8.** Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Variables Críticas		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	0,061	3	0,183
2	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	0,06	3	0,18
3	Compañerismo entre el personal.	0,061	3	0,183
4	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	0,062	3	0,186
5	Existencia de valores en la institución.	0,031	4	0,124
6	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	0,076	3	0,228
7	Independencia de las operaciones financieras.	0,031	4	0,124
8	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	0,031	4	0,124
<b>DEBILIDADES</b>				
9	No existe una planificación formal de las	0,107	1	0,107

	actividades.			
10	Comunicación deficiente entre el personal.	0,122	2	0,244
11	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	0,092	1	0,092
12	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	0,078	2	0,156
13	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	0,061	1	0,061
14	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	0,077	1	0,077
15	No posee instalaciones propias.	0,047	2	0,094
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		<b>2,163</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos presentada en la tabla 4.8 se observa que el total del peso ponderado en la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte es de 2,163; lo que indica que el sistema se encuentra por debajo del promedio de la posición estratégica normal, que es de 2,5. Esto significa que la institución posee una posición interna débil. A pesar de esto se puede observar que existe un número mayor (aunque cercano) de fortalezas (8) que de debilidades (7).

El aporte del resultado ponderado de las fortalezas y debilidades representa un factor crucial en el resultado final. Las 7 debilidades listadas poseen un mayor peso, con un 59% de la ponderación, mientras que las 8 fortalezas poseen un 41% de la ponderación total. Esta mayor ponderación de la suma de las debilidades es la que produce que el total del peso ponderado esté por debajo del promedio.

En el caso de las fortalezas con mayor peso están *“Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal”* con una ponderación de 0,076 y calificación de 3 y *“Aceptación de sugerencias del personal por los directivos”*, con una ponderación de 0,062 y una calificación de 3. Es

interesante notar que las variables que recibieron mayor calificación de parte del personal directivo de la Fundación son las que poseen menor ponderación, y por lo tanto poseen menos valor en la ponderación total.

Entre las debilidades que poseen mayor peso están las variables: “*Comunicación deficiente entre el personal*” con una ponderación de 0,122 y una calificación de 2, siendo así la variable con mayor ponderación de todas, a esta le sigue “*Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos*” con una ponderación de 0,078 y una calificación de 2. De tercer lugar se ubica la variable “*No existe una planificación formal de las actividades*” con una ponderación de 0,107 una calificación de 1.

El punto focal que produce la baja ponderación en el análisis de la Auditoría Interna es la falta de una planificación estratégica adecuada para la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, ya que este factor ocasiona la mayoría de las debilidades listadas en la matriz EFI.

Debido a que se obtuvo un resultado por debajo de la media (2,5) la fundación debería centrar sus esfuerzos en implementar una planificación estratégica que permita el cumplimiento de objetivos y del trabajo asignado de manera eficiente aprovechando al máximo las fortalezas internas, para hacerle frente a las debilidades identificadas por sus mismas áreas y así lograr un mejor desenvolvimiento en las actividades que realizan.

#### **4.4. AUDITORÍA EXTERNA**

Para la realización de la auditoría externa se identificaron las fuerzas externas claves que afectan el funcionamiento y la armonía de la Fundación

Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, se identificaron de acuerdo a cinco (5) categorías de fuerzas externas claves propuestas por Fred David, en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, por consiguiente la auditoría externa tomará las oportunidades y amenazas que influyen al objeto de estudio de una forma global. Por medio de las evaluaciones de los acontecimientos y factores externos que influyen en el sistema, se detectaron oportunidades y amenazas claves del sistema. A continuación se presentan los factores externos que fueron evaluados:

- ◆ Factores Económicos.
- ◆ Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.
- ◆ Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.
- ◆ Fuerzas Tecnológicas.
- ◆ Fuerzas Competitivas.

A continuación se muestra los pasos que se llevaron a cabo en la realización de la auditoría externa:

1. Se recopiló la información de fuentes como:

- ◆ Prensa nacional y regional, las cuales jugaron papel fundamental dentro de la investigación.
- ◆ Internet, de donde se extrajo información contenida en diversas páginas relacionadas con el tema.

2. Después de recopilar la información se procedió a resumir, asimilar y evaluar, para seguidamente identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte.

3. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves encontradas para determinar las más decisivas.

4. Se elaboró la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), para determinar la posición externa de la fundación.

Hoy en día se están suscitando a lo largo de todo el territorio nacional diversos acontecimientos que de manera directa o indirecta afectan el desarrollo de los diversos organismos u organizaciones que tienen vida dentro del país. La Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, a pesar de ser una organización no gubernamental, no escapa a esta realidad.

### **4.4.1. Factores Externos Claves Que Afectan A La Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte**

#### **4.4.1.1. Fuerzas Económicas**

La actividad económica es un proceso fundamental para toda organización o institución que le permita surgir en crecimiento de sus ingresos. Sin embargo, existen ciertas ventajas que se deben aprovechar y ciertas desventajas que se deben tomar en cuenta las cuales están presentes en el entorno, y que puedan llegar a afectar a la organización dependiendo de cómo se manejen dichas variables. Cabe destacar que una de las desventajas que enfrentan las organizaciones día a día es la inflación.

Actualmente no existe un peor enemigo para las clases sociales y de bajos recursos que la inflación. Aunado a esto, la mayoría de las personas carece de capacidad de ahorro, debido a que lo que generan de ingresos

apenas les alcanza para sobrevivir, la inflación se convierte en un peligroso enemigo que corroe sus bolsillos, porque aumentan de esta forma los niveles de desempleo pobreza y en consecuencia el alza de los precios, lo que afecta directamente la calidad de la vida e la población.

La inflación representa la perdida adquisitiva de un país, es la medida del aumento sostenido en los precios de bienes y servicios comparados con un poder adquisitivo. Cuando se dice que la inflación en Venezuela durante el año 2009 fue de 30,9% mientras que el aumento del salario mínimo el mismo año fue de 30%, se nota que se trató en realidad no de un aumento sino un ajuste salarial que no llegó a compensar el nivel de inflación.

El gobierno comenzó el año calculando una inflación final de 19,5% pero el 31 de diciembre terminó el conteo inflacionario en 30,9%; lo que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) coloca a Venezuela como el país con mayor inflación en Latinoamérica y el quinto a nivel mundial. Para el período enero-septiembre del 2010, la inflación acumulada sitúa la cifra en 21,2%, lo cual supera al registro inflacionario de enero-septiembre de los años 2009 y 2008, lapsos en los cuales este indicador llegó a 18,5% y 19,4%, respectivamente.

En el mes de septiembre 2010, Los insumos del sector salud disminuyeron de 1,7% a 1,5% con respecto al mes anterior, demostrando una pequeña desaceleración. De esta manera se evidencia que debido a la inflación la fundación experimenta un bajo número de consultas médicas debido a que la población tiene menos poder adquisitivo. La Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte obtiene la mayor parte de sus ingresos de las consultas médicas a pacientes con el mal de Alzheimer y otras

demencias; y por ende si la población tiene poco poder adquisitivo esto afecta los ingresos monetarios a la fundación.

Amenazas:

- ◆ Altas tasas de inflación.

### 4.4.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todos los rangos se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

El Estado Anzoátegui, por su ubicación geográfica presenta buenas perspectivas de crecimiento económico (incluyendo el sector salud), considerado uno de los principales polos de desarrollo del oriente del país, lo que obliga a las instituciones que se desarrollan en este territorio a buscar los medios necesarios para alcanzar los niveles de eficiencia óptimos para cumplir con sus fines.

Además de esto, la Fundación se encuentra situada a pocos metros de unas de las principales arterias viales de la zona norte del estado Anzoátegui (avenida Jorge Rodríguez) lo que facilita la concurrencia de la población general que habita en Barcelona y las ciudades aledañas.

Otro aspecto que favorece al crecimiento de la fundación, es la cultura de medicina preventiva, una visión más proactiva que está adoptando la

población venezolana en cuanto a la salud de los ciudadanos. Este aspecto representa una oportunidad para la fundación debido a la búsqueda de prevención de enfermedades.

Además de esto, estudios estadísticos han demostrado que el promedio de la población venezolana ya ido envejeciendo en los últimos años. Se proyecta que en pocas décadas, la mitad de la población mundial será mayor de los 50 años de edad, y es precisamente este sector de la población el más afectado por el mal de Alzheimer.

Por último y no menos importante, los problemas sociales del país cada vez son más acentuados, y uno de los problemas más graves que sufre la población día a día es la inseguridad. Este problema afecta al desarrollo comercial del país porque muchas instituciones tienen que limitar las horas de trabajo.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Oportunidades:

- ◆ Ubicación geográfica.
- ◆ Cultura de medicina preventiva.
- ◆ Aumento de la edad promedio de la población.

Amenazas:

- ◆ Inseguridad.

### 4.4.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

La constante incertidumbre política del país en los últimos años ha mermado el desenvolvimiento de muchas instituciones en nuestro territorio.

Sin embargo, el Gobierno Nacional ha tratado de cuidar y velar por la salud de la población proveyendo los servicios médicos necesarios y controlando los insumos de medicinas de tal manera que ninguna persona sin importar su raza, credo o status social quede relegada de tener acceso a la atención médica necesaria. Estas medicinas incluyen las relacionadas con el campo neurológico y psiquiátrico.

En otro orden de ideas, un factor importante con respecto a la parte legal son los impuestos y leyes tributarias, ya que en la medida en que se les den más facilidades y oportunidades a las instituciones en cuanto a menos trabas en el pago de patentes o aumento de las unidades tributarias, éstas estarán en mejor capacidad de rendir en su funcionamiento. La creación o el aumento de impuestos afectan el funcionamiento de la organización.

Anualmente, el presidente de la república decreta diferentes aumentos en cuanto a los salarios de los empleados. El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debiendo ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. El salario mínimo se desenvuelve en dos grados: los salarios mínimos generales, y los salarios mínimos profesionales, diferenciados únicamente por cuanto los generales son la base, mientras los profesionales se elevan sobre el salario mínimo general para cubrir la capacidad y destreza que exige cada profesión. Lo explicado anteriormente afecta a las diversas instituciones

privadas porque deben poseer una mayor disponibilidad económica para cubrir esos incrementos.

Oportunidades:

- ◆ Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.

Amenazas:

- ◆ Severos impuestos y leyes tributarias.
- ◆ Decreto anual de incremento salarial.

#### 4.4.1.4. Fuerzas Competitivas

En Venezuela existen pocas instituciones enfocadas en el rango de la atención médica psiquiátrica. Muy pocas de ellas cuentan con el personal especializado para atender dichas discapacidades. Es por esta razón que la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte se encuentra en una excelente posición competitiva, debido a que es la única en su estilo en la zona norte del estado Anzoátegui.

Oportunidad:

- ◆ La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.

#### 4.4.1.5. Fuerzas Tecnológicas.

Hoy en día es evidente la influencia de las tecnologías dentro de los diversos ámbitos nacionales y mundiales, las cuales son utilizadas dentro de las organizaciones para optimizar el desarrollo de las actividades que dentro

de ellas se llevan a cabo, y en la vida diaria de las personas como medio de comunicación, información, entretenimiento, entre otros. Uno de los más importantes es Internet, con el cual se puede interactuar con el usuario mediante una interfaz de forma remota, y permitiéndole a las instituciones tener un mayor alcance de la difusión de sus servicios mediante el uso páginas web y de redes sociales, como es el caso de facebook, donde la Fundación Alzheimer de Venezuela publica periódicamente sus avances investigativos, y servicios ofrecidos a la comunidad.

Este aspecto representa una oportunidad para la fundación en estudio, porque mediante las herramientas electrónicas puede penetrar en la población que necesita sus servicios, representando una mayor competencia y participación en el mismo. A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Oportunidades:

- Uso de redes sociales para la difusión de servicios.

### 4.4.2. Resumen De Factores Claves Externos.

Del análisis de los factores externos que influyen sobre el sistema en estudio se identificaron las siguientes variables, cuales le presentan en la tabla 4.9:

**Tabla 4.9.** Factores externos clave.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica.</li> <li>2. Cultura de medicina preventiva.</li> <li>3. Aumento de la edad promedio de la población.</li> <li>4. Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.</li> <li>5. La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.</li> <li>6. Uso de redes sociales para la difusión de servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Altas tasa de inflación.</li> <li>8. Inseguridad.</li> <li>9. Severos impuestos y leyes tributarias.</li> <li>10. Decreto anual de incremento salarial.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.3. Análisis Estructural de las Variables Externas.

Luego de precisar las variables claves que representan las amenazas y oportunidades del entorno de la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, el paso siguiente consistió en la asignación de sus correspondientes ponderaciones, para lo cual se utilizó el método del análisis estructural.

Al igual que en el estudio de la auditoría interna, el análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta, se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.

La construcción de la Matriz de Análisis Estructural, se realiza a partir de las interconexiones entre todos los factores determinantes encontrados. Se establece un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0), asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor. La sumatoria de los números por filas representa la cantidad de veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad, denotado con la letra “M”), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatorias por columnas, representan las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Tabla 4.10. Matriz de Análisis Estructural para la Auditoría Externa.

Influencia de / Sobre		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M
1	Ubicación geográfica.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2	Cultura de medicina preventiva.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Aumento de la edad promedio de la población.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
4	Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
5	La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
6	Uso de redes sociales para la difusión de servicios.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
7	Altas tasas de inflación.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	4
8	Inseguridad.	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
9	Severos impuestos y leyes tributarias.	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3
10	Decreto anual de incremento salarial.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	3
<b>Dependencia Total</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia.

El índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Como se observa en la tabla 4.10, hubieron tres variables externas que ejercieron mayor impacto en el sistema, las cuales son: “*Altas tasas de inflación*”, “*Severos impuestos y leyes tributarias*” y “*Decreto anual de incremento salarial*” pues la motricidad de estas variables fue de cuatro (4), tres (3) y tres (3) puntos respectivamente, teniendo estas mucha influencia sobre el total de las variables. En contraposición a ello las variables que menor motricidad presentaron fueron “*Cultura de medicina preventiva*”, “*Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica*”, “*La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui*” y “*Uso de redes sociales para la difusión de servicios*”, cuyo valor de motricidad fue de uno (1) en todos los casos.

Por otra parte la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. Así se tiene que, “*Cultura de medicina preventiva*” es las variable más subordinadas en el sistema con seis (6) puntos, mientras que las variables que presentaron menor dependencia es “*Aumento de la edad promedio de la población*”, con una dependencia de cero (0).

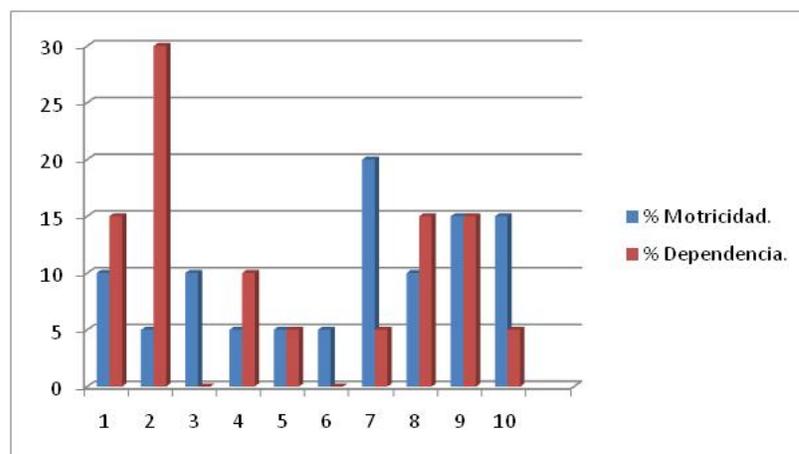
En la tabla 4.11 se puede observar la dependencia de cada variable con sus respectivos porcentajes derivados de la tabla 4.10.

**Tabla 4.11.** Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica.

VARIABLES		M	% M.	D	% D.
1	Ubicación geográfica.	2	10	3	15
2	Cultura de medicina preventiva.	1	5	6	30
3	Aumento de la edad promedio de la población.	2	10	0	0
4	Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.	1	5	2	10
5	La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.	1	5	1	5
6	Uso de redes sociales para la difusión de servicios.	1	5	0	0
7	Altas tasas de inflación.	4	20	1	5
8	Inseguridad.	2	10	3	15
9	Severos impuestos y leyes tributarias.	3	15	3	15
10	Decreto anual de incremento salarial.	3	15	1	5
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 4.3 muestra los índices de motricidad y dependencia, así como también la relación que existe entre ambos.



**Gráfico 4.3.** Índices de motricidad y dependencia.

En cuanto a la ubicación de las variables en la zona de poder, de conflicto, de problemas autónomos y de salida, no se realizó este análisis, ya que el mismo se hace para un número de variables mayor o igual a veinte (20) y en este caso solo se encontraron diez (10) variables.

#### 4.4.4. Determinación De Los Valores Ponderados De La Matriz EFE.

Para construir la matriz EFE, se debe determinar previamente el peso o ponderación para cada una de las variables de acuerdo con los resultados arrojados en el análisis estructural. La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que permite asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método consistió en los siguientes pasos:

❖ Se tomó las variables externas (oportunidades y amenazas) obtenidas.

❖ Se aplicó la ecuación del valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPE = \%M + (1 / \%D); \text{ Si } D > 0.$$

❖ Se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$FPE = VPE * (100 / TVP)$$

$$PE = FPE / 100$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los Valores Ponderados.

VPE= Valor ponderado Externo.

FPE= Factor Ponderado Externo.

PE= Ponderación Externa.

A continuación se puede observar la determinación de los valores ponderados en la matriz EFE.

**Tabla 4.12.** Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

VARIABLES		% M.	% D.	VPE	FPE	PE
1	Ubicación geográfica.	10	15	10,067	10,0657	0,101
2	Cultura de medicina preventiva.	5	30	5,033	5,0328	0,050
3	Aumento de la edad promedio de la población.	10	0	10	9,999	0,100
4	Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.	5	10	5,1	5,0995	0,051
5	La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.	5	5	5,2	5,1995	0,052
6	Uso de redes sociales para la difusión de servicios.	5	0	5	4,9995	0,050
7	Altas tasas de inflación.	20	5	20,2	20,198	0,202
8	Inseguridad.	10	15	10,067	10,0657	0,101
9	Severos impuestos y leyes tributarias.	15	15	15,067	15,0652	0,151
10	Decreto anual de incremento salarial.	15	5	15,200	15,1985	0,152
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,010</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.5. Matriz De Evaluación De Factor Externo (EFE)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor externo (EFE) tomando como base dicho análisis estructural para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.

Esta matriz permitió resumir y evaluar la información económica, social, geográfica, política, legal y tecnológica que influye en el desarrollo de la institución. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

- ◆ Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.
  
- ◆ En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
  
- ◆ Posteriormente se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la Institución.

Cabe destacar que para determinar los pesos relativos para las oportunidades y amenazas, se contó con la ayuda del presidente de la Fundación, además de los totales necesarios para el posterior análisis, como se señala en la tabla 4.13.

**Tabla 4.13.** Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte.

VARIABLES		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Ubicación geográfica.	0,101	2	0,201
2	Cultura de medicina preventiva.	0,050	3	0,151
3	Aumento de la edad promedio de la población.	0,100	4	0,400
4	Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.	0,051	2	0,102
5	La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.	0,052	4	0,208
6	Uso de redes sociales para la difusión de servicios.	0,050	1	0,050
<b>AMENAZAS</b>				
7	Altas tasas de inflación.	0,202	2	0,404
8	Inseguridad.	0,101	2	0,201
9	Severos impuestos y leyes tributarias.	0,151	1	0,151
10	Decreto anual de incremento salarial.	0,152	1	0,152
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,02</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el total ponderado obtenido en la matriz EFE es de 2,02 puntos, donde las seis Oportunidades tienen un total en peso de (1,112, 55%) y las cuatro Amenazas (0,908, 45%). Este valor se encuentra por debajo del promedio establecido de 2,5 puntos, sin embargo aunque esto significa que la fundación no está aprovechando bien las oportunidades y ni respondiendo de forma satisfactoria frente a las amenazas, esto indica que la misma puede hacer mejor uso de sus oportunidades para superar la media.

Se puede notar en la matriz EFE que la variable de mayor peso para la Fundación es la relacionada con las “*Altas tasas de inflación*” (peso =0,202), causante del bajo poder adquisitivo de las familias de los pacientes con respecto a los medicamentos recitados por los médicos especialistas; además de esto, la institución no está respondiendo bien ante esta situación (calificación = 2), siendo la misma una de las principales causantes de la calificación por debajo del promedio.

Conjuntamente con las Altas tasas de inflación, la variables “*Inseguridad*” (calificación = 2); “*Severos impuestos y leyes tributarias*” y “*Decreto anual de incremento salarial*” (cada una con calificación = 1) son las otras tres amenazas que la institución no está logrando combatir teniendo estas un peso importante.

Con esto se puede observar que la mala respuesta en contra de las amenazas destacadas anteriormente genera que el aprovechamiento de las oportunidades como la “*Aumento de la edad promedio de la población*” (Calificación = 4 y Peso = 0,1) y “*La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui*” (Calificación = 4 y Peso = 0,052) no tengan el efecto suficiente para colocar a la Fundación en un nivel bueno de desempeño. A pesar de esto cabe destacar que la mayoría de las

oportunidades poseen buena calificación, lo cual, utilizando un conjunto de estrategias adecuadas, pueden ser mejor aprovechadas para hacer frente a las amenazas y reducir sus efectos.

### 4.5. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Para lograr el éxito en una organización, sus directivos deberán buscar la manera de hacer frente y de adaptarse al cambio y a las eventuales incertidumbres. La planificación es el único instrumento que la gerencia puede disponer para adecuarse al cambio. En tal sentido las organizaciones han de contar con una estrategia como método anticipatorio y sistemático para mejorar la calidad y la competitividad.

La estrategia debe basarse en el pensamiento estratégico, el cual no es más que la determinación de objetivos y metas básicos de una organización, la adopción de estrategias o vías para lograr el fin que persiguen los objetivos planteados y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichas metas y objetivos. De tal manera que el adecuado diseño del plan estratégico, resulta esencial para la adaptabilidad y el éxito de una organización en el largo plazo.

Comprendida la importancia de la formulación de estrategias, se procedió a formular un conjunto de las mismas que le permitan a la organización lograr los objetivos planteados. Es importante señalar que en la formulación de estas estrategias se conservó el carácter flexible de la dirección estratégica.

Para la formulación de estas estrategias las técnicas utilizadas se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones:

- ◆ Etapa de Insumos.
- ◆ Etapa de Adecuación.
- ◆ Etapa de Decisión.

### **4.5.1. Etapa de Insumos.**

En esta etapa de insumos, luego de elaborar una matriz de evaluación de los factores internos (Tabla 4.8) y una matriz de evaluación de los factores externos (Tabla 4.13) para la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte, las mismas fueron la base para la identificación y evaluación de las estrategias factibles; la información obtenida en ellas aporta los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.

### **4.5.2. Etapa de Adecuación.**

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la Fundación, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. Cabe destacar que esta matriz ajusta la información de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

#### 4.5.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ◆ Estrategias FO (fuerzas y oportunidades),
- ◆ Estrategias DO (debilidades y oportunidades),
- ◆ Estrategias FA (fuerzas y amenazas)
- ◆ Estrategias DA (debilidades y amenazas).

La matriz FODA fue construida tomando como referencia la generación del mayor número de estrategias que permitan maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y eludir las amenazas presentes en el sistema estudiado.

La matriz FODA se muestra a continuación en la Tabla 4.14.

**Tabla 4.14.** Matriz FODA (Estrategias FO).

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegación adecuada de autoridad por los directivos.</li> <li>2. Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.</li> <li>3. Compañerismo entre el personal.</li> <li>4. Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.</li> <li>5. Existencia de valores en la institución.</li> <li>6. Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.</li> <li>7. Independencia de las operaciones financieras.</li> <li>8. Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica.</li> <li>2. Cultura de medicina preventiva.</li> <li>3. Aumento de la edad promedio de la población.</li> <li>4. Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.</li> <li>5. La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.</li> <li>6. Uso de redes sociales para la difusión de servicios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FO)</b></p> <p><b>FO1.</b> Implantar recursos gráficos en las principales vías de tránsito cercanas a la institución. (F7, F8, O1, O5).</p> <p><b>FO2.</b> Implementar estrategias publicitarias a través de las redes sociales. (F2, F8, F5, F6, O6)</p> <p><b>FO3.</b> Buscar apoyo del ejecutivo nacional y/o regional, en donaciones de medicamentos relacionados con el mal de Alzheimer. (F3, F4, O4).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.14.** Matriz FODA (Estrategias DO).

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica.</li> <li>2. Cultura de medicina preventiva.</li> <li>3. Aumento de la edad promedio de la población.</li> <li>4. Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.</li> <li>5. La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.</li> <li>6. Uso de redes sociales para la difusión de servicios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una planificación formal de las actividades.</li> <li>2. Comunicación deficiente entre el personal.</li> <li>3. Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.</li> <li>4. Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.</li> <li>5. Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.</li> <li>6. Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.</li> <li>7. No posee instalaciones propias.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DO)</b></p> <p><b>DO1.</b> Implantar sistemas de información para mejor planificación de las actividades y promoción de los servicios al público. (D1, D3, D4, O1, O2, O5, O6).</p> <p><b>DO2.</b> Reducir los costos de las consultas médicas a los pacientes cuyos cuidadores participan en el voluntariado. (D5, D6, O2, O3).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.14.** Matriz FODA (Estrategias FA).

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altas tasas de inflación.</li> <li>2. Inseguridad.</li> <li>3. Severos impuestos y leyes tributarias.</li> <li>4. Decreto anual de incremento salarial.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegación adecuada de autoridad por los directivos.</li> <li>2. Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.</li> <li>3. Compañerismo entre el personal.</li> <li>4. Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.</li> <li>5. Existencia de valores en la institución.</li> <li>6. Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.</li> <li>7. Independencia de las operaciones financieras.</li> <li>8. Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FA)</b></p> <p><b>FA1.</b> Capacitar a todo el personal con cursos y talleres acerca de la correcta atención a pacientes y cuidadores. (F3, F4, F5, A4)</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.14.** Matriz FODA (Estrategias DA).

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altas tasa de inflación.</li> <li>2. Inseguridad.</li> <li>3. Severos impuestos y leyes tributarias.</li> <li>4. Decreto anual de incremento salarial.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una planificación formal de las actividades.</li> <li>2. Comunicación deficiente entre el personal.</li> <li>3. Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.</li> <li>4. Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.</li> <li>5. Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.</li> <li>6. Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.</li> <li>7. No posee instalaciones propias.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DA)</b></p> <p><b>DA1.</b> Motivar al personal en eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).</p> <p><b>DA2.</b> Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comunitarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).</p> <p><b>DA3.</b> Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).</p> <p><b>DA4.</b> Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).</p> <p><b>DA5.</b> Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se presentan las estrategias generadas mediante la implementación de la matriz FODA.

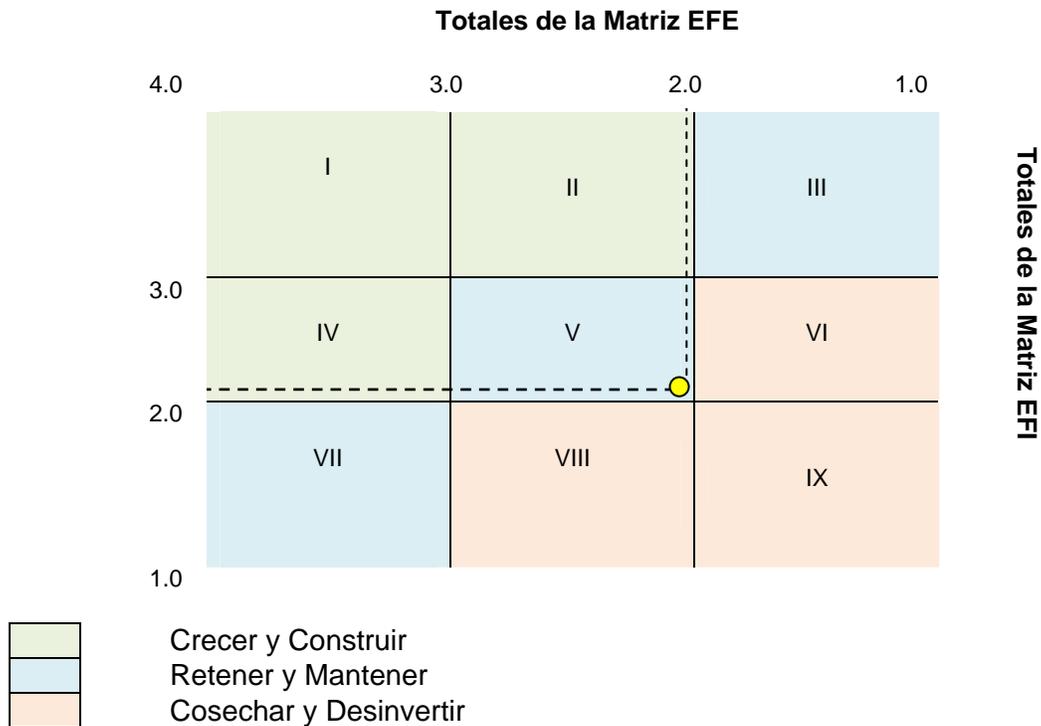
**Tabla 4.15.** Resumen de la matriz FODA.

RESUMEN DE MATRIZ FODA	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>FO1. Implantar recursos gráficos en las principales vías de tránsito cercanas a la institución. (F7, F8, O1, O5).</p> <p>FO2. Implementar estrategias publicitarias a través de las redes sociales. (F2, F8, F5, F6, O6)</p> <p>FO3. Buscar apoyo del ejecutivo nacional y/o regional, en donaciones de medicamentos relacionados con el mal de Alzheimer. (F3, F4, O4).</p>	<p>DO1. Implantar sistemas de información para mejor planificación de las actividades y promoción de los servicios al público. (D1, D3, D4, O1, O2, O5, O6).</p> <p>DO2. Reducir los costos de las consultas médicas a los pacientes cuyos cuidadores participan en el voluntariado. (D5, D6, O2,O3).</p>
ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p>DA1. Motivar al personal en eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).</p> <p>DA2. Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comunitarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).</p> <p>DA3. Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).</p> <p>DA4. Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).</p> <p>DA5. Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).</p>	<p>FA1. Capacitar a todo el personal con cursos y talleres acerca de la correcta atención a pacientes y cuidadores. (F3, F4, F5, A4)</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

4.5.2.2. Matriz IE

La matriz interna-externa (IE) provee un diagnóstico y direccionamiento para la toma de decisiones sobre los tipos de estrategias a tomar en el sistema estudiado. En esta investigación se utilizó esta matriz de acuerdo a los resultados obtenidos en la auditoría interna (Matriz EFI, tabla 4.8) que fue 2.16 y en la auditoría externa (Matriz EFE tabla 4.13) con total ponderado de 2.02. Con estos resultados se puede determinar cuales son las estrategias a seguir para el sistema bajo estudio y de esta forma alcanzar los mejores resultados. Las estrategias a utilizar para la Fundación de Alzheimer Capitulo Anzoátegui Norte se muestran en el gráfico 4.3.



**Grafico 4.4.** Matriz IE de la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se puede observar que de acuerdo a los valores arrojados por la auditoría interna y la auditoría externa y su respectiva localización dentro de la matriz IE, la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte se encuentra en el cuadrante de “retener y mantener”, lo cual muestra que principalmente se deber utilizar estrategias defensivas (como mayor desarrollo del servicio ofrecido por la institución), por lo tanto se utilizarán principalmente las estrategias DA.

### **4.5.3. Etapa de Decisión**

Para la realización de esta etapa, se organizaron las estrategias según los objetivos estratégicos planteados en la sección 4.2.3. de este capítulo.

Las relaciones entre los objetivos y las estrategias indican la correspondencia entre estos elementos. Las estrategias definen la manera como la organización decide alcanzar sus objetivos generales. En el desarrollo de las estrategias, deben considerarse todas las opciones posibles y seleccionar una o más para cada objetivo, se recomienda seleccionar más de una estrategia para conservar la flexibilidad del proceso de planificación estratégica. A continuación la Tabla 4.16.

**Tabla 4.16. Estrategias según los Objetivos**

<b>ESTRATEGIAS SEGÚN LOS OBJETIVOS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p>1. Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011.</p>	<p>DA4. Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).</p> <p>FO1. Implantar recursos gráficos en las principales vías de tránsito cercanas a la institución. (F7, F8, O1, O5,).</p> <p>DO2. Reducir los costos de las consultas médicas a los pacientes cuyos cuidadores participan en el voluntariado. (D5, D6, O2, O3).</p>
<p>2. Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011.</p>	<p>DA3. Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).</p> <p>FO2. Implementar estrategias publicitarias a través de las redes sociales. (F2, F8, F5, F6, O6)</p>
<p>3. Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011.</p>	<p>DA1. Motivar al personal en la eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).</p> <p>DA2. Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comuni-</p>

	<p>tarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).</p> <p>FO3. Buscar apoyo del ejecutivo nacional y/o regional, en donaciones de medicamentos relacionados con el mal de Alzheimer. (F3, F4, O4).</p>
<p>4. Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011.</p>	<p>DA5. Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).</p> <p>DO1. Implantar sistemas de información para mejor planificación de las actividades y promoción de los servicios al público. (D1, D3, D4, O1, O2, O5, O6).</p> <p>FA1. Capacitar a todo el personal con cursos de cuidados a pacientes y cuidadores. (F3, F4, F5, A4)</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

Agrupadas las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados, el siguiente paso consistió en la determinación de la alternabilidad de éstas; para ello se cotejó cada estrategia asociada tomando en cuenta los factores económicos que podrían intervenir en su ejecución y que influirían en el carácter mutuamente excluyente característico de las estrategias alternativas.

En cuanto a los factores económicos se consideró la disponibilidad financiera de la Fundación y los requerimientos en este sentido para la implantación de las estrategias. Tal como ha quedado demostrado en secciones anteriores, la Fundación de Alzheimer, Capítulo Anzoátegui Norte atraviesa una crítica situación en este sentido, por lo tanto los ingresos financieros del que ésta dispone resultan bastante reducidos; siendo ésta la

principal limitante que se podría encontrar para la aplicación de las estrategias de forma simultánea o consecutiva. Es decir es probable que al poseer dos o más estrategias factibles para su aplicación, la escasez de recursos interfiera e impida su ejecución limitando la aplicación a sólo una de todas las posibles, en ese caso se habla de estrategias alternativas. Cabe destacar que al no encontrar estrategias alternativas quedó descartada la aplicación de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), cuya función es determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, a través de la evaluación objetiva de las estrategias alternativas.

Igualmente se tomó en cuenta el resultado arrojado por la Matriz IE (gráfico 4.3), el cual reflejó que la Fundación de Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte se encuentra en el cuadrante de “retener y mantener”, lo cual muestra que principalmente se deber utilizar estrategias defensivas, por lo tanto se seleccionarán las estrategias DA para cada objetivo, dejando el resto de las estrategias como contingencia. A continuación se presentaran las estrategias a emplear por cada objetivo.

**Tabla 4.17. Estrategias DA según los Objetivos**

<b>ESTRATEGIAS SEGÚN LOS OBJETIVOS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1. Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011.	DA4. Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).
2. Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011.	DA3. Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).
3. Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011.	DA1. Motivar al personal en la eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).  DA2. Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comunitarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).
4. Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011.	DA5. Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el objetivo N° 3 posee dos estrategias defensivas, por lo tanto se procedió a efectuar la Matriz de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE).

Durante el análisis de prioridades el atractivo de cada estrategia se calculó, determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos. En este sentido se le asignó a cada factor interno y externo el mismo peso adjudicado en la matriz EFI y EFE respectivamente, seguidamente se determinaron las calificaciones del atractivo, formulándose la pregunta ¿afecta este factor la elección de la estrategia?, si la respuesta resultante era afirmativa se le asignaba una calificación del atractivo (CA) a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, estableciéndose la siguiente escala:

- ◆ 1: no es atractiva
- ◆ 2: algo atractiva
- ◆ 3: bastante atractiva
- ◆ 4: muy atractiva

En el caso contrario, es decir que el factor no afecta la elección de la estrategia, no se adjudicaban calificaciones de atractivo. Seguidamente se calculó la calificación del atractivo total (TCA) multiplicando los pesos de cada factor por las CA. Finalmente se calculó el total de la suma de calificaciones del atractivo, sumando las TCA de cada columna de estrategias.

A continuación se presenta la Matriz de Orden de Prioridad de las Estrategias para el objetivo 3.

**Tabla 4.18.** Matriz MEOPE del objetivo 3. (1/2)

Variables Críticas		Ponderación	DA1		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Delegación adecuada de autoridad por los directivos.	0,061	4	0,244	--	--
2	Existe un manual de procedimientos que especifique las obligaciones del personal.	0,06	2	0,12	--	--
3	Compañerismo entre el personal.	0,061	3	0,183	--	--
4	Aceptación de sugerencias del personal por los directivos.	0,062	3	0,186	1	0,062
5	Existencia de valores en la institución.	0,031	3	0,093	--	--
6	Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal.	0,076	4	0,304	3	0,228
7	Independencia de las operaciones financieras.	0,031	1	0,031	--	--
8	Existencia de un proyecto publicitario para promoción de la institución	0,031	4	0,124	--	--
<b>DEBILIDADES</b>						
9	No existe una planificación formal de las actividades.	0,107	1	0,107	1	1,107
10	Comunicación deficiente entre el personal.	0,122	2	0,244	2	0,244
11	Ausencia de un sistema de control formal y efectivo, sobre las actividades realizadas en la Fundación.	0,092	1	0,092	1	0,092
12	Falta de sistema de información para el control de ingresos y gastos.	0,078	--	--	--	--
13	Falta de recursos financieros para incrementar el servicio.	0,061	1	0,061	3	0,183
14	Bajo número de pacientes y cuidadores que acuden a la institución.	0,077	3	0,231	3	0,231
15	No posee instalaciones propias.	0,047	--	--	--	--

**Tabla 4.18.** Matriz MEOPE del objetivo 3. (2/2)

Variables Críticas		Ponderación	DA1		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	Ubicación geográfica.	0,101	3	0,303	--	--
2	Cultura de medicina preventiva.	0,05	4	0,2	4	0,2
3	Aumento de la edad promedio de la población.	0,1	--	--	--	--
4	Disposición del Gobierno Nacional para fortalecer la industria farmacéutica.	0,051	--	--	--	--
5	La fundación es la única en su rango en la zona norte del estado Anzoátegui.	0,052	4	0,208	4	0,208
6	Uso de redes sociales para la difusión de servicios.	0,05	--	--	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>						
7	Altas tasas de inflación.	0,202	--	--	--	--
8	Inseguridad.	0,101	1	0,101	--	--
9	Severos impuestos y leyes tributarias.	0,151	--	--	1	0,151
10	Decreto anual de incremento salarial.	0,152	3	0,456	3	0,456
<b>TOTAL</b>				<b>3,288</b>		<b>2,312</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Al finalizar la Matriz MEOPE, se pudo observar las estrategias a utilizar, organizadas por su índice de prioridad, de acuerdo a los objetivos estratégicos al cual corresponden. Cabe destacar que la otra estrategia presente en dicha tabla también será usada (DA2) para el Diseño del Plan Estratégico, solo que será una de las estrategias de contingencia.

**Tabla 4.19. Estrategias prioritarias según los Objetivos**  
**ESTRATEGIAS SEGÚN LOS OBJETIVOS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011.</p>	<p>DA4. Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).</p>
<p>2. Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011.</p>	<p>DA3. Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).</p>
<p>3. Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011.</p>	<p>DA1. Motivar al personal en eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).</p>
<p>4. Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011.</p>	<p>DA5. Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.20. Estrategias de contingencia según los Objetivos**  
**ESTRATEGIAS SEGÚN LOS OBJETIVOS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011.</p>	<p>FO1. Implantar recursos gráficos en las principales vías de tránsito cercanas a la institución. (F7, F8, O1, O5,).</p> <p>DO2. Reducir los costos de las consultas médicas a los pacientes cuyos cuidadores participan en el voluntariado. (D5, D6, O2, O3).</p>
<p>2. Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011.</p>	<p>FO2. Implementar estrategias publicitarias a través de las redes sociales. (F2, F8, F5, F6, O6)</p>
<p>3. Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011.</p>	<p>DA2. Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comunitarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).</p> <p>FO3. Buscar apoyo del ejecutivo nacional y/o regional, en donaciones de medicamentos relacionados con el mal de Alzheimer. (F3, F4, O4).</p>
<p>4. Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011.</p>	<p>DO1. Implantar sistemas de información para mejor planificación de las actividades y promoción de los servicios al público. (D1, D3, D4, O1, O2, O5, O6).</p> <p>FA1. Capacitar a todo el personal con cursos de cuidados a pacientes y cuidadores. (F3, F4, F5, A4)</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.6. PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando necesita establecer quién los va implantar y quién va a participar. (Morrisey, 1996). El propósito de preparar un plan de acción es proporcionar visibilidad para que el trabajo se realice de la manera más efectiva y eficiente. Los planes se presentarán en tablas con un formato donde se reflejan:

- ◆ Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- ◆ Las personas o responsables de ver que se cumpla cada acción.
- ◆ La duración o frecuencia para realizar las acciones.
- ◆ Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo.
- ◆ Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de la acción.

En el caso de la Fundación, en cada objetivo establecido se incluyeron estrategias principales, las cuales serán ejecutadas en primer lugar, y posteriormente las estrategias de contingencias.

En Las tablas 4.21, 4.22, 4.23 y 4.24 se presentan los planes de acción para cada uno de los objetivos con sus estrategias prioritarias. A partir de la tabla 4.25 hasta la tabla 4.31 se presentan los planes de acción para cada uno de los objetivos con sus estrategias de contingencias.

**Tabla 4.21.** Plan de acción para el objetivo N° 1, estrategia DA4.

Objetivo N° 1: “Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011”.					
Estrategia: DA4. Realizar jornadas de atención médica a pacientes con demencia y sus cuidadores con un descuento mínimo de 30% en el costo de la consulta. (D4, D6, A1).					
	Pasos de la Acción	Responsable	Duración o frecuencia	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y observación directa.
3	Manifestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	Depende de la acción anterior	Tecnológicos y personal.	Reunión y observación directa.
4	Determinar las fechas a realizarse las jornadas.	Junta directiva	Depende de la acción anterior	Personal de la Institución	Cronograma
5	Determinar el medio de comunicación a transmitir la información	Directora de atención al público.	1 semana	Tecnológicos	Informe.
6	Realizar la jornada el día pautado	Presidente de la Fundación	8 horas	Personal de la Institución	Informe.
7	Realizar mediciones del número de consultas.	Secretaria	Cada Mes	Horas de trabajo	Observación directa.
8	Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Presidente de la Fundación	Depende de la acción anterior	Personal de la Institución	Reunión e informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.22.** Plan de acción para el objetivo N° 2, estrategia DA3.

**Objetivo N° 2: “Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011”.**

**Estrategia: DA3. Implantar un sistema de comunicación al personal de voluntariado sobre las diversas actividades de la institución. (D2, D5, A4).**

	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Manifiestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	Depende de las necesidades y recursos.	Tecnológicos y personal.	Reunión y Observación Directa.
4	Si no hay recursos suficientes, aplicar otra estrategia.	Junta directiva	1 semana	Tecnológicos y personal.	Informe.
5	Determinar un encargado responsable de la transmisión de la información	Junta directiva	30 min.	Personal de la Institución	Observación Directa.
6	Convocar una reunión con el personal de voluntariado	Directora de atención al público.	1 semana	Tecnológicos y personal.	Llamadas telefónicas.
7	Manifiestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	1 semana	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
8	Adiestrar al Voluntariado	Directora de atención al público. .	1 mes.	Humanos y Horas de trabajo.	Cursos de adiestramiento.
9	Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Presidente de la Fundación	1 día.	Personal de la Institución	Reunión e informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.23.** Plan de acción para el objetivo N° 3, estrategia DA1.

Objetivo N° 3: “Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011”.					
Estrategia: DA1. Motivar al personal en eventos que promuevan las diversas actividades de la Fundación, al público en general. (D2, D6, A4).					
	Pasos de la Acción	Responsable	Duración o frecuencia	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Manifestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	Depende de cuantos recursos existan.	Tecnológicos y personal.	Reunión y Observación Directa.
4	Determinar responsable por el diseño de volantes publicitarios.	Depende de la acción anterior	2 horas	Personal y financiero.	Informe
5	Convocar una reunión con el personal.	Presidente de la Fundación	1 semana	Tecnológicos y personal.	Llamadas telefónicas.
6	Reunir al personal	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
7	Determinar lugares, fechas y horas para la repartición de los volantes	Directora de atención al público.	Cada dos meses.	Personal de la Institución	Informe
8	Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.24.** Plan de acción para el objetivo N° 4, estrategia DA5.

<b>Objetivo N° 4: “Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: DA5. Efectuar talleres de concientización sobre los peligros existentes alrededor de los pacientes con Alzheimer. (D6, A2).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Manifestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	Depende de los recursos existentes	Tecnológicos y personal.	Reunión y Observación Directa.
4	Determinar el contenido de los talleres.	Junta directiva	16 horas	Tecnológicos y personal.	Reunión, Observación Directa e informe.
5	Determinar lugar, fecha, hora y duración de los talleres	Junta directiva	2 horas	Tecnológicos, personal y horas de trabajo.	informe
6	Determinar el medio de comunicación a al público en general.	Directora de atención al público.	1 semana	Tecnológicos	Informe.
7	Realizar los talleres al público en general	Directora de atención al público.	3 horas	Tecnológicos, personal y horas de trabajo.	Informe.
8	Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Directora de atención al público.	1 semana	Personal de la Institución	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.25.** Plan de acción para el objetivo N° 1, estrategia de contingencia FO1

<b>Objetivo N° 1: “Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: FO1. Implantar recursos gráficos en las principales vías de tránsito cercanas a la institución. (F7, F8, O1, O5,).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	3 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Solicitar a las empresas de publicidad, el presupuesto necesario para el proyecto.	Vicepresidente de la Fundación	2 Semanas	Tecnológicos	Informe
4	Solicitar los permisos correspondientes a la alcaldía del municipio.	Vicepresidente de la Fundación	3 semanas	Personal	Memorándum
4	Realizar mediciones del número de consultas.	Secretaria	Cada Mes	Horas de trabajo	Observación directa.
5	En caso de que los resultados no sean satisfactorios utilizar otra estrategia de contingencia.	Vicepresidente de la Fundación	2 días.	Depende de la anterior	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.26.** Plan de acción para el objetivo N° 1, estrategia de contingencia DO2

<b>Objetivo N° 1: “Aumentar el número de consultas a pacientes que padezcan demencia, a un mínimo de 30 por semana, antes de Julio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: DO2. Reducir los costos de las consultas médicas a los pacientes cuyos cuidadores participan en el voluntariado. (D5, D6, O2, O3).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Determinar el porcentaje de descuento para pacientes con estas características	Junta directiva	Indefinido	Junta directiva.	Observación directa.
3	Realizar mediciones del número de consultas.	Secretaria	Cada Mes	Horas de trabajo	Observación directa.
4	Si los resultados no son satisfactorios aplicar de nuevo la estrategia	Tesorero	1 semana.	Personal de la Institución	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.27.** Plan de acción para el objetivo N° 2, estrategia de contingencia FO2

<b>Objetivo N° 2: “Ampliar la divulgación de conocimiento acerca de las demencias y otras enfermedades neurodegenerativas en un 20%, antes de septiembre 2011”.</b>					
<b>Estrategia: FO2. Implementar estrategias publicitarias a través de las redes sociales. (F2, F8, F5, F6, O6)</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Determinar artículos a ser divulgados en la internet.	Junta directiva	Semanalmente	Tecnológicos y Personal de la Institución	Informe
3	Publicar en internet artículos relacionados con la enfermedad de Alzheimer.	Secretaria	Mensualmente	Tecnológicos, horas de trabajo y Personal de la Institución.	Artículos publicados.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.28.** Plan de acción para el objetivo N° 3, estrategia de contingencia FO3

<b>Objetivo N° 3: “Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: FO3. Buscar apoyo del ejecutivo nacional y/o regional, en donaciones de medicamentos relacionados con el mal de Alzheimer. (F3, F4, O4).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación.	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva.	Presidente de la Fundación.	3 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Determinar cuales entes de salud pública pueden aportar apoyo con medicinas.	Junta directiva.	2 horas	Personal de la Institución.	Reunión y Observación Directa.
4	Enviar correspondencia los distintos entes de salud	Vicepresidente de la Fundación	2 semanas	Tecnológicos y horas de trabajo.	Memorándum.
5	En caso de que los resultados no sean satisfactorios utilizar otra estrategia de contingencia.	Vicepresidente de la Fundación	3 dias.	Depende de la acción anterior	Informe

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.29.** Plan de acción para el objetivo N° 3, estrategia de contingencia DA2

<b>Objetivo N° 3: “Incrementar el número de jornadas de despistaje de trastorno cognitivo leve, al menos en un 40%, antes de junio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: DA2. Solicitar a las instituciones de educación Técnico Superior en la carrera de enfermería el apoyo de estudiantes como servidores comunitarios. (D1, D2, D3, D5, A3, A4).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Enviar correspondencia a las instituciones de educación superior, solicitando servidores comunitarios	Vicepresidente de la Fundación	Cada dos meses	Tecnológico	Llamadas telefónicas.
2	Adiestrar a la comunidad estudiantil sobre las pruebas de despistaje	Directora de atención al público.	Dada dos meses	Humanos y horas de trabajo	Evaluaciones a los servidores comunitarios
3	En el caso se no recibir respuesta de la solicitud Enviar correspondencia a otra institución educativa.	Vicepresidente de la Fundación	1 semana.	Tecnológico	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.30.** Plan de acción para el objetivo N° 4, estrategia de contingencia DO1

<b>Objetivo N° 4: “Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: DO1. Implantar sistemas de información para mejor planificación de las actividades y promoción de los servicios al público. (D1, D3, D4, O1, O2, O5, O6).</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	3 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Determinar cuales variables son las que contendrá el sistema de información a implantarse	Junta directiva	8 horas	Personal de la Institución, y horas de trabajo	Reunión e informe.
4	Solicitar a empresas especialistas en software, los requerimientos necesarios para la implantación del sistema informático.	Vicepresidente de la Fundación.	Depende de la anterior	Tecnológico.	Informe.
5	En caso de que los resultados no sean satisfactorios utilizar otra estrategia de contingencia.	Junta directiva.	3 días.	Depende de la anterior	Informe.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 4.31.** Plan de acción para el objetivo N° 4, estrategia de contingencia FA1

<b>Objetivo N° 4: “Implementar un programa de formación al cuidador del paciente con Alzheimer, a partir de Julio de 2011”.</b>					
<b>Estrategia: FA1. Capacitar a todo el personal con cursos de cuidados a pacientes y cuidadores. (F3, F4, F5, A4)</b>					
	<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración o frecuencia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
1	Convocar una reunión con la junta directiva.	Presidente de la Fundación	1 semana	Personal de la Institución	Llamadas telefónicas.
2	Reunir a la junta directiva	Presidente de la Fundación	2 horas	Personal de la Institución	Reunión y Observación Directa.
3	Manifiestar las necesidades y recursos con los que se cuentan	Junta directiva	Depende de la acción anterior	Tecnológicos y personal.	Reunión y Observación Directa.
5	Convocar una reunión con el personal	Presidente de la Fundación	1 semana	Tecnológicos y personal.	Llamadas telefónicas.
7	Realizar los talleres al personal	Presidente de la fundación	16 horas	Tecnológicos, personal y horas de trabajo.	Evaluación al personal.

**Fuente:** Elaboración Propia

# Conclusiones

1. Teniendo como soporte metodológico los fundamentos del enfoque sistémico se pudieron identificar y conocer las diversas relaciones externas e internas que confluyen en la Fundación de Alzheimer, Capítulo Anzoátegui Norte, dando como resultado una descripción de la situación del sistema para el momento de este estudio y los aspectos críticos que presentó, encontrándose dentro de éstos los siguientes: ausencia de una infraestructura adecuada, escasez de equipos, presupuesto insuficiente, bajo impacto publicitario en la población y personal insuficiente.
2. La evaluación de la misión existente arrojó la necesidad de su reformulación debido a que la misma presentaba deficiencias en cuanto a la estructura y contenido. Por lo tanto, siguiendo la sugerencia del personal involucrado en funcionamiento del sistema, la idea de misión de la institución fue reformulada. Así mismo, atendiendo a los elementos básicos de la misión, se formularon los objetivos estratégicos de la Fundación.
3. El análisis de factores internos realizado a la Fundación de Alzheimer, Capítulo Anzoátegui Norte reflejó un resultado total ponderado con valor de 2,16 puntos, lo cual lo coloca a la institución por debajo del promedio de una posición estratégica normal (2,5), indicando este resultado que la Fundación debe enfocarse en disminuir sus debilidades y emplear mejor sus fortalezas. Se pudo observar que las debilidades representan un mayor peso que las fortalezas, debido a que las siete (7) debilidades

existentes, poseen una ponderación del 59%, superando las ocho (8) fortalezas que tienen un 41% de la ponderación. Las variables internas que tienen la mayor ponderación son: *“Motivación por parte de los directivos de la institución hacia el personal”* con un peso de 0,076 y calificación de 3 y *“Aceptación de sugerencias del personal por los directivos”*, con un peso de 0,062 y una calificación de 3. Es interesante notar que las variables que recibieron mayor calificación de parte del personal directivo de la Fundación son las que poseen menor ponderación, y por lo tanto poseen menos valor en la ponderación total.

4. La auditoría externa generó como resultado concluyente un total de cuatro (4) amenazas y seis (6) oportunidades, observándose que a pesar de existir un número considerable de oportunidades no deja de ser representativo el número de amenazas. Por otra parte la evaluación de estos factores, a través de la matriz EFE, arrojó un peso ponderado de 2,02 puntos, lo que ubica al sistema por debajo de una posición estratégica promedio (2,5), ejerciendo una gran influencia las oportunidades con un peso en conjunto de 55%, sin embargo aunque esto significa que la fundación no está aprovechando bien las oportunidades y ni respondiendo de forma satisfactoria frente a las amenazas, esto indica que la misma puede hacer mejor uso de sus oportunidades para superar la media. La variable de mayor peso para la Fundación es la relacionada con las *“Altas tasas de inflación”* (peso =0,202), causante del bajo poder adquisitivo de las familias de los pacientes con respecto a los medicamentos recitados por los médicos especialistas; además de esto, la institución no está respondiendo bien ante esta situación (calificación = 2), siendo la misma una de las principales causantes de la calificación por debajo del promedio.

5. Mediante el uso de la matriz DOFA, y atendiendo la misión, objetivos de la Fundación, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se formularon un conjunto de estrategias factibles orientadas a contribuir con el mejoramiento del desempeño de la Fundación. Seguidamente, se evaluó el carácter alternativo y prioritario de éstas, basándose en la capacidad económica de la institución, la disposición de los directivos y la disponibilidad de recursos los humanos, material y tiempo; constatándose la existencia de estrategias de contingencia, lo que dio cabida a la selección del paquete de estrategias factibles para su debida implementación en pro del buen desenvolvimiento de la Fundación. Así mismo se formularon los planes de acción correspondientes a cada estrategia (prioritaria o de contingencia) para que con el más mínimo esfuerzo, los integrantes de la fundación lleven a cabo las acciones para alcanzar sus objetivos.

## Recomendaciones

1. Se recomienda a la Fundación de Alzheimer, Capítulo Anzoátegui Norte involucrar a sus integrantes durante la implantación del plan estratégico, a fin de propiciar su compromiso en la contribución para el logro de los objetivos estratégicos de la Fundación.
2. Cultivar en el ambiente de la institución una cultura de planificación consistente en el tiempo y que procure permanentemente el mejoramiento continuo de las operaciones propias del sistema.
3. Evaluar constantemente los elementos que conforman el plan estratégico en contraste con los factores que intervienen en su formulación, a objeto de cuidar que éste se ajuste a la realidad que impera en el sistema evitando la obsolescencia del mismo.

## Bibliografía

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de la Investigación*. Caracas: Oriol Ediciones.
- Arupon, K y España, Y. (2008). *Plan Estratégico para Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticos de Salud del hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.
- Boada, N. y Parra, D. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard) a una Fundación Dedicada a la Prevención del Consumo de Alcohol, Tabaco y Otras Drogas*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.
- Beishon, J. (1972). *Comportamiento de Sistemas*, Nueva York: Editorial Harper & Row.
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de Sistemas. Práctica de Sistemas*. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Corredor, J. (1992). *La Planificación Estratégica*, Caracas: Editorial Hermes.
- David, F. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.

- Gil, F. (2006). *Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Operaciones Médicas y Odontológicas del Instituto Municipal de Salud del Municipio Simón Bolívar – Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.
- Hernández, R., Fernández C. y Batista P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Johnson, R., Kast, F y Rosenzweig J. (1963). *La teoría y administración de Sistemas*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.
- Marcano, A. y Pereira, R. (2005). *Diseño de un Plan Estratégico para la División de Servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (D.I.M.O)*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.
- Marín, A. (2004). *Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.
- Morrisey, G. (1996) *Planeación Táctica*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall.
- Salazar M. y Pastrana R. (2004). *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento del departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Barcelona.

---

Strickland, A y Thompson, A. (2008) *Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lectura*, Ciudad de México: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

# ANEXOS



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

<b>TÍTULO</b>	<b>“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE ALZHEIMER DEL ESTADO ANZOÁTEGUI, ZONA NORTE”</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>MOY RODRÍGUEZ, RICARDO DAVID.</b>	<b>ricardo_moy@ingenieros.com</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

ANÁLISIS DEL SISTEMA.

MISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS.

PLANES DE ACCIÓN

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

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
<u>Ingeniería y Ciencias Aplicadas</u>	<u>Sistemas</u>

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La presente investigación se enfocó en estudiar todos los aspectos críticos que subsisten en la Fundación Alzheimer Capítulo Anzoátegui Norte. Partiendo de este punto, se realizó una planificación que permita tomar decisiones proactivas. La metodología usada para realizar esta investigación incluyó el estudio del Sistema y la Planificación Estratégica. Se estudiaron los factores críticos internos y externos. El peso total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos fue de 2,16 puntos y en el caso de Matriz de Evaluación de Factores Externos fue de 2,02, mostrando así que en ambas matrices esta institución está bajo la media de 2,50 puntos. Estos factores aportaron la información necesaria para formular, analizar y decidir sobre cuales estrategias utilizar. Se formularon cuatro (4) estrategias principales y siete (7) estrategias de contingencia. Finalmente, se enunciaron los planes de acción para cada estrategia, y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos planteados por la institución.

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

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>MARIA GUEVARA</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>8.853.210</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>mariagf45@hotmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
<b>REINALDO PASTRANA</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>15.192.268</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>SONIA YU</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>16.854.954</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>soniyu@cantv.net</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2010</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TRABAJO DE GRADO FINAL RICARDO MOY.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: DISEÑO**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

INGENIERO DE SISTEMAS

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pre-Grado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de Computación y Sistemas

**INSTITUCIÓN:**

Universidad De Oriente. Núcleo de Anzoátegui

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

**DERECHOS**

**De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado:**

**“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.**

---

**AUTOR**

---

**TUTOR**

**JURADO**

**JURADO**

---

**POR LA COMISIÓN DE TESIS**

