

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



**“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.”**

Presentado por:

Nohely Boada Velázquez  
C.I.:17.927.911

María Daniela Parra García  
C.I.:19.092.965

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como  
Requisito Parcial para Optar al Título de:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Abril de 2010

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



**“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.”**

---

Ing. María Guevara  
**Asesor Académico**

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como  
Requisito Parcial para Optar al Título de

**INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Abril de 2010

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



**“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.”**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

ING. MARÍA GUEVARA  
**ASESOR ACADÉMICO**

---

ING. LUÍS F. ROJAS  
**JURADO PRINCIPAL**

---

ING. HÉCTOR MOISÉS  
**JURADO PRINCIPAL**

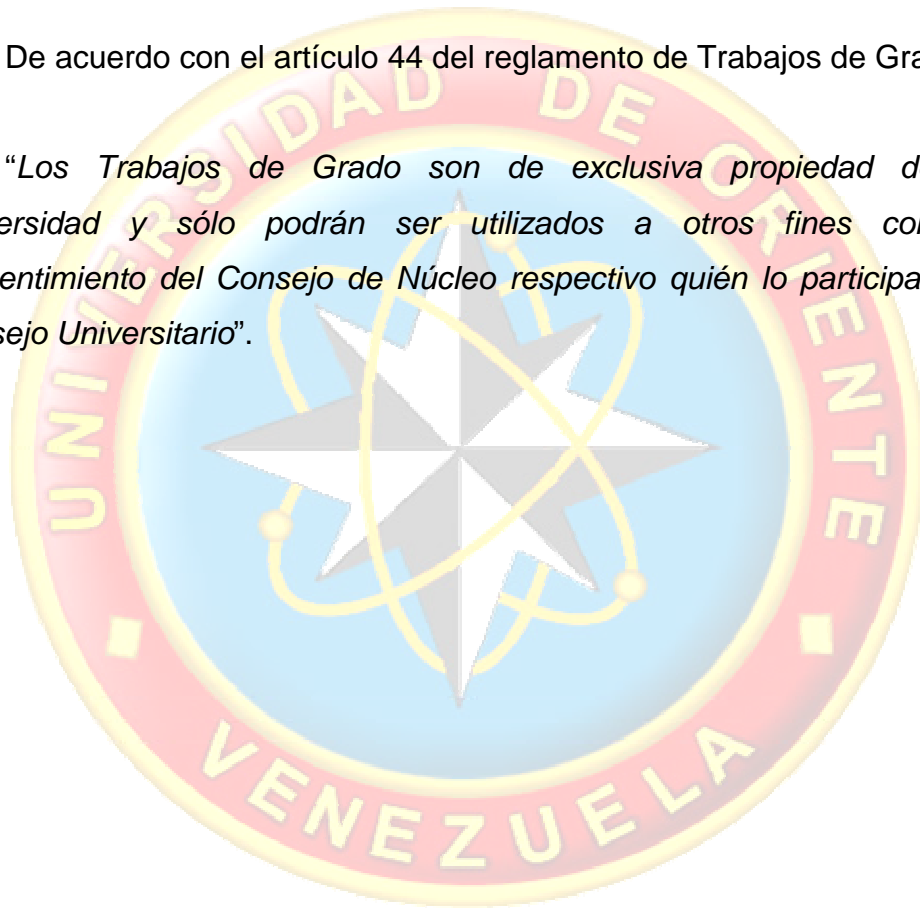
Barcelona, Abril de 2010

## RESOLUCIÓN

### ENUNCIADO DEL ARTÍCULO 44.

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

*“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.*



## RESUMEN

Para el desarrollo de ésta investigación se aplicaron conceptos y herramientas de Planificación Estratégica que fueron base fundamental para la formulación de los indicadores o medidas estratégicas propuestas a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* a la Fundación Proyecto Humano. Partiendo inicialmente de la reformulación de la misión-visión y la descripción de las distintas áreas funcionales del sistema en estudio. 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 conjuntamente con los resultados de las auditorías se procedió a la formulación de estrategias con el uso de la matriz FODA. Finalmente se procedió a la aplicación de los conceptos de BSC, ubicando cada objetivo y sus estrategias en las perspectivas Internas, Financiera, de Clientes y de Aprendizaje y Desarrollo, para luego definir y describir los indicadores de gestión alineados con los objetivos estratégicos y por último realizar el mapa de estrategias del BSC.

## DEDICATORIA

*A mis Padres que han logrado darme la mejor educación con amor, ejemplo y comprensión.*

*A mis Hermanos que comparten y celebran éste triunfo hoy conmigo.*

*A mi cuñada Marisol que siempre se ha preocupado por mí, y me ha brindado su apoyo, cariño y amistad.*

*A mis Sobrinas, esperando que éste logro sea motivo de orgullo e inspiración para alcanzar sus metas y así seguir llenando la familia de profesionales.*

*A mis tíos Nelson Reyes, Gladis Boada, Omaira Boada, Luis Velázquez, Nelson Velázquez, Nilda Velázquez (†), Hilda Boada (†). Sé que esto es motivo de orgullo y felicidad para todos. Los quiero!!!*

*A mi abuelita Elena (†) que allá en el cielo donde estás sé que nunca me has abandonado, así como yo tampoco te he olvidado... Sé que muy feliz te encuentras hoy viéndome lograr una de tantas metas que aún faltan. Te Quiero Mucho!!!*

*A mis amig@s que han estado siempre en los buenos y no tan buenos momentos... Karina., Jacnellys, Adriana, Tarito, Daniela D., Daniela R., Adrianny, Vanessa Cuzzi, Armando, Manuel, Bidrogo, Zuleyma, Johanny.*

*A mis niñas Scouts que sábado a sábado alegraron mi día con su cariño y espontaneidad.*

*A todas aquellas personas que han resultado afectadas por los excesos y los vicios y decidieron buscar la ayuda necesaria para su recuperación y ahora contribuyen a formar un mundo cada día mejor...*

*Nohely Boada Velázquez*

## DEDICATORIA

*A Dios y la Virgencita del Valle les dedico este logro por no desampárame y contar siempre con ustedes.*

*A mis padres que a pesar de todos los sacrificios y esfuerzos realizados me han brindado la mejor educación, y no han dudado nunca de mí. Fue su estímulo diario el que me ayudo a lograr esta meta, sin ustedes esto no sería una realidad. Este logro es tan mio como de ustedes los amo.*

*A mis hermanos que han sido mi empuje diario para realizar las cosas bien. A ti Julio que me has brindado siempre tu apoyo, eres un gran orgullo y el mejor ejemplo de estudio. A ti Irene que a pesar de no vernos mucho siempre tu apoyo ha estado allí y a ustedes Carmen y Javi que son mi inspiración y fuerza para no fallar. A todos les dedico este logro por ser mis guías y aliados en todas las misiones de la vida.*

*A mi Abuelo Julio García por ser un ejemplo digno de sabiduría y empeño, a mi abuela Grindelia Clavier que ha sido una compañera excepcional en esta aventura, gracias por tanto apoyo, consejos y risas. A mi abuela María (Ñaña), que con su ternura y cariño me ha enseñado que las cosas suceden por algo y que todo tiene su momento. A ustedes Abuelos les dedico este logro por compartir las alegrías, las penas y por siempre tener palabras de aliento.*

*A mis sobrinos que estos últimos dos años me han hecho sentir cosas increíbles y han llenado mi vida de mucha felicidad.*

*María Daniela Parra G.*

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar quiero agradecerle a mi **Dios** y a la **Virgencita del Valle** por nunca haberme desamparado a lo largo de éste camino, aún y cuando todo parecía más difícil.*

*A los empleados de la Fundación Proyecto Humano por su ayuda para la realización de ésta investigación. En especial a la Lic. Negda Da Silva y el Lic. Román González. Gracias!!!*

*A mi **Papá** por ser el mejor, por sus consejos, que aunque sonaban como palabras repetidas hoy se los agradezco... Por esperarme siempre, por buscarme siempre, por soportarme, por enseñarme el valor de las cosas, por esforzarse tanto para hacer de sus hijos hombres y mujeres exitosos y de bien... en fin, por ser un verdadero Padre Gracias!! Te amo viejito.*

*A mi **Mamá** por ser la cariñosa del hogar, por sus risas, sus abrazos, su confianza, su amistad... por disfrutar y celebrar mis éxitos, por regañarme, por preocuparse conmigo, por estar siempre. Gracias!!! Te amo Gorda.*

*A mi **Hermana** por ser motivo de inspiración para el logro de mis metas. Por ayudarme cuando lo he necesitado. Por enseñarme sin saberlo (aunque tarde) que tanta dedicación al final tiene su recompensa. Gracias!!! Te Amo Hermanita.*

*A mi **Hermano Ronnie** por darme su ayuda cuando lo necesité, por explicarme cuando no lograba entender, por ser ejemplo de que tarde o temprano todo se puede lograr, y al igual que mi **Hermano Jeffrey** por haber estado siempre a pesar de la distancia. Gracias!!!*

*A la **Profesora María Guevara** por haber aceptado asesorarnos en éste proyecto, por hacernos todo mucho más fácil y ser una excelente guía... Gracias Profe!!!*

*A mi compañera **María Daniela** por ayudarme y soportarme estos meses. Mil Gracias!!!*



*A los amigos que logré hacer en la Universidad: Adrianny Torres, Vanessa Cuzzi, Daniela Ramos, Armando Zabala, Zuleyma Rúa, Ma. José P., Armando Paulo, Carmencita, J.R., Rosio, Gilliam, Ma. Daniela, Bidrogo, Rafael S., Juan Aguilar, Rosselyn, Ma. Julia, Ana, Vera, Gabby, Julio Rivas, Manuel Aguilar, José Luis, Carolina y Andreina Silva, Rosmara, Romilé, Ma. Alejandra, Keyla, Merlin, Maria Valeria, Johanny... Gracias por todos los momentos de estudio y diversión compartidos. Hicieron de éste largo camino, algo que nunca olvidaré...*

*A los profesores: Aquiles Torrealba, Aquiles Barreto, Lilibeth Rodríguez, José Bastardo, Humberto Cedeño, Alberto Tirado, Claudia Pineda, Yulitza Mujica, Ma. Guevara, Juan Fuentes, Luis Rojas... a quienes siempre me será grato recordar... Gracias!!!*

*Nohely Boada Velázquez*

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar agradezco a Dios y la Virgencita del Valle que han llenado mi vida de fe y esperanza. Gracias por estar junto a mi cada día, gracias por permitirme lograr esta meta y no desampararme nunca.*

*A la todo el personal de la Fundación Proyecto Humano por brindarnos toda la ayuda necesaria para lograr nuestra meta, mil gracias.*

*A mi mami por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, por ser siempre mi madre mucho más allá de amiga o compañera, sencillamente te amo. Gracias por ayudarme a lograr esta meta.*

*A mi papi que es el hombre que más amo, que ha sido mi órgano vital en este logro, y que con su amor y ternura me ha neutralizado y mantenido los pies en la tierra. Gracias por enseñarme que no basta con solo hacer las cosas sino hay que hacerlas bien.*

*A mi hermano mayor Julio que me ha apoyado siempre, y ha estado allí las veces que lo he necesitado. Gracias.*

*A mi hermana Maria del Carmen, que es mi amiga para toda la vida, que ha estado allí siempre. Gracias hermana por compartir esta misma alegría conmigo.*

*A mi hermano Javier que es mi razón por la cual nunca fallar, gracias por ser sencillamente tú.*

*A mis abuelos gracias por apoyarme y creer siempre en mi.*

*A José Rafael por ser mi compañero y aliado en toda mi carrera, por ser mi escape, por darme todo su apoyo y compañía, por ayudarme. Gracias por estar siempre allí, en los buenos y malos momentos, estos cinco años a tu lado han hecho de mis estudios en la universidad mucho más maravillosos de lo normal. TE AMO.*

*A mis amigas **Issabela, Samar y Mariela** por contar con su amistad siempre, por ser mi desahogo. Gracias por enseñarme que la distancia no separa lo que quiere mantenerse unido, las quiero muchísimo.*

*A todos **mis compañeros de la uni** núcleo Anzoátegui y Monagas, por esos buenos momentos, por esos ratos de estudios que hicieron de la universidad algo mas que una escuela.*

*A **Nohely Boada**, mi compañera de tesis que junto con ella se hizo realidad esta meta, Mil Gracias.*

*A la **profesora María Guevara** por brindarnos toda su sabiduría y ayudarnos a lograr esta gran meta. Su asesoría ha sido la mejor, Muchísimas Gracias.*

*A los Profesores **Luis Felipe Rojas, Aquiles Torrealba, y María Guevara** gracias por brindarme su sabiduría, son de esos profesores amenos al recordar.*

*María Daniela Parra G.*

## TABLA DE CONTENIDO

RESOLUCIÓN .....	I
RESUMEN .....	II
DEDICATORIAS.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	V
TABLA DE CONTENIDO .....	IX
INDICE DE TABLAS .....	XV
INDICE DE FIGURAS.....	XVI

### CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	21
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	21

### CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES.....	23
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.3.1 <i>Elementos de la Planificación Estratégica</i> .....	27
2.3.1.1 <i>Misión</i> .....	27
2.3.1.2 <i>Objetivos</i> .....	27
2.3.1.3 <i>Amenazas y Oportunidades Externas</i> .....	28
2.3.1.4 <i>Fuerzas y Debilidades Internas</i> .....	28
2.3.2 <i>Un Marco General para Formular Estrategias</i> .....	29
2.3.3 <i>Tipos de Estrategias</i> .....	29
2.3.3.1 <i>Estrategias de Integración</i> .....	30
2.3.3.1.1 <i>Integración Hacia adelante</i> .....	30
2.3.3.1.2 <i>Integración Hacia Atrás</i> .....	30
2.3.3.1.3 <i>Integración Horizontal</i> .....	30
2.3.3.2 <i>Estrategias Intensivas</i> .....	30
2.3.3.2.1 <i>Penetración en el Mercado</i> .....	31

2.3.3.2.2 Desarrollo del Mercado .....	31
2.3.3.2.3 Desarrollo del Producto.....	31
2.3.3.3 Estrategias de Diversificación.....	31
2.3.3.3.1 Diversificación Concéntrica .....	31
2.3.3.3.2 Diversificación Horizontal.....	31
2.3.3.3.3 Diversificación en Conglomerado .....	32
2.3.3.4 Estrategias Defensivas .....	32
2.3.3.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido.....	32
2.3.3.4.2 Encogimiento .....	32
2.3.3.4.3 La Desinversión.....	32
2.3.3.4.4 La Liquidación .....	33
2.3.3.4.5 La Combinación .....	33
<b>2.4 ETAPA DE INSUMOS .....</b>	<b>33</b>
2.4.1 Auditoria Externa .....	33
2.4.1.1 Variables Ambientales Claves .....	33
2.4.1.2 Matriz EFE .....	34
2.4.2 Auditoria Interna .....	35
2.4.3 Matriz EFI.....	36
2.4.4 Análisis Estructural .....	36
2.4.4.1 Matriz de Análisis Estructural.....	38
<b>2.5 ETAPA DE ADECUACIÓN .....</b>	<b>39</b>
2.5.1 Matriz FODA.....	39
<b>2.6 MÉTODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT .....</b>	<b>41</b>
<b>2.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....</b>	<b>43</b>
2.7.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	44
2.7.2 Fases para la implantación del CMI .....	45
2.7.3 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral a las estrategias de la empresa.....	47
<b>2.8 MAPA DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>50</b>
2.8.1 Función del mapa de estrategia .....	50
2.8.2 Los cinco principios subyacentes de los mapas de estrategias.....	50
2.8.3 Características de los mapas de estrategias.....	51
2.8.4 Algunos beneficios que ofrece el uso de los mapas de estrategias.....	52

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1 GENERALIDADES</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<b>3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>56</b>
3.4.1 <i>Cuestionarios</i> .....	57
3.4.2 <i>Observación Simple</i> .....	57
3.4.3 <i>Entrevista</i> .....	57
<b>3.5 POBLACIÓN</b> .....	<b>58</b>
<b>3.6 MUESTRA</b> .....	<b>58</b>
<b>3.7 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>59</b>

## **CAPITULO IV ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL**

<b>4.1 GENERALIDADES</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2 RESEÑA HISTORICA</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3 DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4 FUNCIONES PRINCIPALES</b> .....	<b>65</b>
<b>4.5 ÁREAS FUNCIONALES</b> .....	<b>66</b>
<b>4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN</b> .....	<b>67</b>
4.6.1 <i>Descripción de la estructura organizativa</i> .....	68
4.6.2 <i>Distribución y espacio físico de las áreas funcionales</i> .....	69
4.6.3 <i>Diagrama de Sistema y Ambiente ampliado</i> .....	71
<b>4.7 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN</b> .....	<b>73</b>
4.7.1 <i>Misión</i> .....	73
4.7.2 <i>Validación de la declaración de la misión</i> .....	74
4.7.3 <i>Visión</i> .....	75
<b>4.8 VALORES DE LA FUNDACIÓN</b> .....	<b>76</b>
<b>4.9 FOCOS CRÍTICOS</b> .....	<b>76</b>

## CAPITULO V AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA

<b>5.1 GENERALIDADES</b> .....	<b>80</b>
<b>5.2 AUDITORIA INTERNA</b> .....	<b>80</b>
5.2.1 <i>Factores internos claves</i> .....	81
5.2.1.1 <i>Área Gerencial</i> .....	81
5.2.1.1.1 <i>Planificación</i> .....	81
5.2.1.1.2 <i>Organización</i> .....	82
5.2.1.1.3 <i>Motivación</i> .....	83
5.2.1.1.4 <i>Integración de personal</i> .....	84
5.2.1.1.5 <i>Control</i> .....	86
5.2.1.2 <i>Área Financiera</i> .....	87
5.2.1.3 <i>Área de Marketing</i> .....	88
5.2.1.3.1 <i>Atención al Cliente</i> .....	88
5.2.1.3.2 <i>Responsabilidad social</i> .....	90
5.2.1.4 <i>Área de Producción</i> .....	91
5.2.1.4.1 <i>Fuerza de Trabajo</i> .....	91
5.2.1.4.2 <i>Capacidad</i> .....	92
<b>5.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS</b> .....	<b>92</b>
<b>5.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORIA INTERNA</b> .....	<b>93</b>
<b>5.5 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI.</b> .	<b>98</b>
<b>5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b> .....	<b>100</b>
<b>5.7 AUDITORIA EXTERNA</b> .....	<b>102</b>
5.7.1 <i>Identificación de las Amenazas y Oportunidades</i> .....	103
5.7.1.1 <i>Fuerzas Económicas</i> .....	103
5.7.1.2 <i>Fuerzas Sociales, Demográficas, Geográficas y Ambientales</i> .....	106
5.7.1.3 <i>Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas</i> .....	110
5.7.1.4 <i>Fuerzas Tecnológicas</i> .....	112
<b>5.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS</b> .....	<b>114</b>
<b>5.9 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE FACTORES EXTERNOS</b> .....	<b>115</b>
<b>5.10 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFE.</b> .....	<b>119</b>

5.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	120
--	-----

## **CAPITULO VI FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

6.1 GENERALIDADES.....	124
------------------------	-----

6.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	124
--	-----

6.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	125
--------------------------------------	-----

6.3.1 <i>Etapa de Insumos</i> .....	126
-------------------------------------	-----

6.3.2 <i>Etapa de Adecuación</i> .....	126
--	-----

6.3.2.1 <i>Matriz FODA</i> .....	126
----------------------------------	-----

6.3.3 <i>Etapa de Decisión</i> .....	132
--------------------------------------	-----

## **CPITULO VII BALANCED SCORECARD**

7.1 GENERALIDADES.....	135
------------------------	-----

7.2 FASE 1: EL CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN. DEFINIENDO LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN. ....	135
--	-----

7.3 FASE 2: OBJETIVOS, VECTORES Y MEDIDAS ESTRATÉGICAS. ....	138
--	-----

7.3.1 <i>Indicadores Orientados hacia cada Perspectiva del Cuadro de Mando Integral</i> .....	139
---	-----

7.4 FASE 3: ESTRATEGIAS, FÓRMULA, VARIABLE, FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN, METAS Y EVALUACIÓN DE DESVÍO.....	142
---	-----

7.4.1 <i>Perspectiva Financiera</i> .....	142
---	-----

7.4.2 <i>Perspectiva de Clientes</i> .....	143
--	-----

7.4.3 <i>Perspectivas de Procesos Internos</i> .....	144
--	-----

7.4.4 <i>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje</i> .....	145
--	-----

7.5 INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS. ....	148
---	-----

7.5.1 <i>Indicadores Financieros Propuestos</i> .....	148
---	-----

7.5.2 <i>Perspectiva de Clientes</i> .....	151
--	-----

7.5.3 <i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	154
---	-----

7.5.4 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i> .....	157
--	-----

7.6 FASE 4: COMUNICACIÓN, IMPLANTACIÓN, AUTOMATIZACIÓN. INTEGRANDO EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA AGENDA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	163
--	-----

7.7 MAPA DE ESTRATEGIAS.....	165
------------------------------	-----



<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>169</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>175</b>
<b>METADATOS.....</b>	<b>177</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.2</b> <i>Formato de Aplicación del Método de Escalamiento de Likert</i> .....	42
<b>Tabla 4.1</b> <i>Preguntas Básicas Respondidas por la Declaración de la Misión</i> .....	75
<b>Tabla 5.1</b> <i>Matriz de Análisis estructural de las variables internas</i> . ....	96
<b>Tabla 5.2</b> <i>Valores de motricidad y de Dependencia de las Variables internas</i> .....	97
<b>Tabla 5.3</b> <i>Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI</i> . ....	99
<b>Tabla 5.4</b> <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	101
<b>Tabla 5.5</b> <i>Cantidad de pacientes en el país según tipo de droga consumida</i> . ....	108
<b>Tabla 5.6</b> <i>Matriz de análisis estructural para la auditoria externa</i> .....	116
<b>Tabla 5.7</b> <i>Índice y porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable</i> ....	118
<b>Tabla 5.8</b> <i>Determinación de los valores ponderados para la matriz EFE</i> .....	120
<b>Tabla 5.9</b> <i>Matriz de evaluación de los factores Externos</i> .....	121
<b>Tabla 6.1</b> <i>Matriz FODA. (1/4)</i> .....	127
<b>Tabla 6.1</b> <i>Matriz FODA (2/4)</i> .....	128
<b>Tabla 6.1</b> <i>Matriz FODA (3/4)</i> .....	129
<b>Tabla 6.1</b> <i>Matriz FODA (4/4)</i> .....	130
<b>Tabla 6.2</b> <i>Estrategias según objetivos estratégicos</i> .....	131
<b>Tabla 7.1</b> <i>Objetivos estratégicos por cada perspectiva, estrategias e indicadores de desempeño</i> . ....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b> <i>Esquema General de la Matriz FODA.</i> .....	41
<b>Figura 2.2</b> <i>Estructura del CMI</i> .....	45
<b>Figura 3.1</b> <i>Esquema de la metodología empleada.</i> .....	61
<b>Figura 4.1</b> <i>Ubicación geográfica de la Fundación Proyecto Humano.</i> .....	64
<b>Figura 4.2</b> <i>Estructura organizacional de la Fundación Proyecto Humano.</i> .....	67
<b>Figura 4.3</b> <i>Distribución de Departamentos en Edificio Montalero.</i> .....	70
<b>Figura 4.4</b> <i>Distribución de Departamentos del grupo Médico la Trinidad.</i> .....	70
<b>Figura 4.5</b> <i>Diagrama de sistema y ambiente ampliado.</i> .....	72
<b>Figura 7.1</b> <i>Mapa de estrategias de la Fundación Proyecto Humano.</i> .....	167



# CAPITULO I EL PROBLEMA

*“No se puede gestionar y controlar lo que no se puede medir.”*

*Jorge E. Pereira*

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2006 la Comisión Nacional Contra el Uso Ilícito de Drogas (CONACUID) cesó en sus funciones dando paso a la creación de la Oficina Nacional Antidrogas (ONA), de conformidad con el decreto No. 4.220, publicado en Gaceta Oficial No. 38.363 de fecha 23 de Enero de 2006, en cumplimiento del artículo 203 de la Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, ley promulgada el 5 de octubre de 2005, reimpressa por error material en fecha 16 de Diciembre 2005 y publicada en Gaceta Oficial No. 38.337. La Oficina Nacional Antidrogas (ONA) adscrita al Ministerio del Interior y Justicia, es actualmente el órgano desconcentrado de carácter técnico especial en materia de drogas con autonomía funcional, administrativa y financiera.

Actualmente en Venezuela existen numerosas fundaciones y organizaciones dedicadas a realizar actividades de prevención y rehabilitación a un número significativo de personas que dependen perjudicialmente de sustancias psicoactivas y psicotrópicas como la nicotina, el alcohol, la cafeína y otras drogas.

Uno de estos entes de ayuda es *La Fundación Proyecto Humano*, constituida en el año 2004 y ubicada actualmente en la avenida Municipal de Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui, ésta es una institución sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, cuyas actividades están destinadas a elaborar, implantar, evaluar y promover planes, proyectos y programas de prevención integral en materia de drogas y salud pública, en los ambientes laboral, educativo y comunitario, coadyuvando al incremento de la productividad laboral de la empresa y al desarrollo de su entorno social.

Ésta Fundación tiene como objetivo principal o razón social elevar la calidad de vida de los seres humanos en cualquiera de las etapas de su desarrollo y de sus núcleos familiares, procurando siempre el desarrollo del factor humano como esencia de toda acción.

La problemática existente en *la Fundación Proyecto Humano* es que no posee una planificación que le permita ajustarse a la realidad en la que se encuentra, por lo cual la distribución de los esfuerzos y los recursos no están correctamente encaminados hacia el norte esperado. Aunque en los documentos organizacionales de la Fundación se encuentran elementos propios de la planificación estratégica, la misma no cuenta con un estudio documentado y completo de éste tipo, sumándose por lo tanto como una de sus necesidades imperantes actualmente, ya que ésta situación origina una serie de dificultades al momento de la planificación, organización, control y dirección en el logro de los objetivos que fueron planteados en la Fundación al momento de su creación.

Aunado a esto, los objetivos de todas las áreas funcionales no se establecen de forma clara y precisa, lo que impide que quienes integran la Fundación estén al tanto y se sientan comprometidos con la meta a lograr, además de no tener una visión concreta de lo que se desea alcanzar, ni de los lineamientos que se deben seguir y de los pasos que se deben dar.

El propósito de éste proyecto es diseñar un *Sistema Balanceado de Indicadores - BSC (Balanced Scorecard)* partiendo de la realización de una planificación estratégica a la *Fundación Proyecto Humano*, para luego definir indicadores de gestión que apoyados en la metodología del *Sistema Balanceado de Indicadores* ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo, para así de una manera eficaz poder

implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Fundación y poder detectar desviaciones de forma automática en el mismo.

La importancia de éste proyecto radica en el hecho de que la *Fundación Proyecto Humano*, atraviesa un momento crucial en sus labores, dado el crecimiento en la demanda del servicio que ofrecen; con el apoyo de ésta investigación se promoverá la formación de una organización mucho más sólida y acondicionada para cambios futuros.

El alcance de ésta investigación está dirigido específicamente a la *Fundación Proyecto Humano*, con el propósito de mejorar las actividades en la misma, a través de la formulación de un conjunto de estrategias nuevas e innovadoras, que conjuntamente con cada una de las perspectivas y los objetivos estratégicos lograrán que dichas actividades se realicen de manera adecuada para finalmente definir los indicadores financieros y no financieros más adecuados.

La originalidad de éste proyecto radica en que es la primera vez que se realiza un proyecto de tal envergadura para la *Fundación Proyecto Humano* que le aporte beneficios a nivel administrativo y gerencial brindándole así un avance más confiable y seguro de sus actividades a través de los años.

## **1.2 OBJETIVOS**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Diseñar un modelo de gestión balanceado de indicadores (Balanced Scorecard) a una Fundación dedicada a la prevención del consumo de alcohol, tabaco y otras drogas.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- ↗*** Describir la situación actual de la Fundación Proyecto Humano.
  
- ↗*** Formular la Misión – Visión de la Fundación Proyecto Humano.
  
- ↗*** Realizar Auditorias externas e internas para la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
  
- ↗*** Formular los objetivos y estrategias de la Fundación Proyecto Humano.
  
- ↗*** Definir los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.
  
- ↗*** Definir los indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos.
  
- ↗*** Elaborar el mapa de estrategias.





# CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO

*“El cuarto elemento básico del trabajo del gerente es la tarea de medición”*

*Peter Ducker*

## 2.1 GENERALIDADES

Éste capítulo comprende en primer lugar una revisión bibliográfica de trabajos realizados relacionados con el tema de la investigación y posteriormente una descripción breve de los aspectos o fundamentos teóricos más importantes.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la Fundación Proyecto Humano no se han realizado investigaciones de éste tipo. En la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui específicamente en el Departamento de Computación y Sistemas, se han elaborado trabajos de grado utilizando ésta metodología. A continuación se presentan algunas de las investigaciones:

**➤ “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Operaciones Médicas y Odontológicas del Instituto Municipal de Salud del Municipio Simón Bolívar –Estado Anzoátegui”.** En éste proyecto se propuso desarrollar un plan estratégico. Dentro de la rama ejecutiva del IMS se encuentra la dirección de operaciones médicas-odontológicas la cual fue objeto de estudio de ésta investigación por ser veladora del buen funcionamiento de los centros y quien se encarga de tomar decisiones en el ámbito de la salud. La primera etapa del proyecto consistió en estudiar el sistema para obtener una perspectiva general; luego se procedió a desarrollar la misión-visión departamental, como segundo paso se realizó las auditorías externas e internas 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).

➤ **“Diseño de un modelo de Gestión de Balanced Scorecard (BSC) aplicada a una empresa del Ramo Ferretero”**. Éste trabajo tuvo como propósito el diseño preliminar de un *Balanced Scorecard (BSC)* en su contexto interno y externo e identificar los factores involucrados en el problema para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, clarificando las estrategias y consiguiendo el consenso sobre ellas. Se inició con las técnicas de recopilación de información con encuestas y entrevistas para obtener una visión general de la situación actual. Luego se realizó un plan de Auditoría Interna y Externa en donde se recolectó y se evaluó la información siguiendo la metodología de la planificación estratégica por ser un método sistémico de investigación aplicable a las organizaciones para así determinar de ésta manera las debilidades y fortalezas internas, se definieron los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard* y se desarrollaron los indicadores de gestión para cumplir con los objetivos planteados. (Giordanelli y Malave, 2006).

➤ **“Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de salud del hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Debido a la presencia de anomalías en éste departamento, en cuanto a su funcionamiento operativo, principalmente ocasionado por la escasez del personal para cubrir la demanda de labores en algunas áreas de trabajo, además de la falta de equipos computarizados para resguardar de forma segura la cantidad de historias médicas. En vista de esto se plantearon darle solución a los problemas anteriormente expuestos realizando una Planificación Estratégica, primeramente se trazaron los objetivos que

cumplirían con la misión del departamento, luego se realizaron las auditorias internas y externas para conocer los factores claves de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del departamento para elaborar diferentes estrategias y mediante un análisis escoger las más convenientes y plantear los planes de acción para cada estrategia para así mejorar el funcionamiento del departamento. (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)”**. Ésta investigación estuvo enfocada a estudiar las fallas que presentaba la empresa por la falta de una planificación adecuada que le permitiera tomar decisiones proactivas. La metodología utilizada para elaborar ésta investigación incluyó un estudio de Sistema y Ambiente y la Planificación Estratégica, en donde se determinaron 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 mejorar el funcionamiento del departamento de ingeniería civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”**. Éste estudio se enfocó en la aplicación de la teoría estratégica, tomando como base algunos lineamientos y técnicas del Enfoque Sistémico. Posteriormente se desarrollaron estudios conducentes al diseño estratégico a través del modelo Fred David y A.J. Strickland, para la realización de las Auditorias Externa e Interna; además se utilizaron las herramientas de las matrices EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución del problema. Como resultado de ésta investigación, se

utilizaron conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey para diseñar los planes de acción de manera de contrarrestar aquellas variables que impactan negativamente al Departamento de Ingeniería Civil. (Pastrana y Salazar, 2004).

## **2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación es una técnica destinada a racionalizar las decisiones, al hacerlas descansar sobre un conocimiento más preciso de las realidades, y una estimación o proyección más fiable del desarrollo futuro de los acontecimientos y las posibilidades o capacidades de actuación. (Strickland y Thompson, 1999). La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión y visión de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. (David, 1997).

Ahora se puede definir a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que intervienen en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus

empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (David, 1994).

### **2.3.1 Elementos de la Planificación Estratégica**

#### **2.3.1.1 Misión**

Es una definición duradera de objetivos de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular. (David, 1994). Por lo general, una misión es la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización. La declaración de una misión, determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? (Strickland y Thompson 1999).

#### **2.3.1.2 Objetivos**

Son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año; mientras que, los objetivos a largo plazo son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización. (David, 1997).

### **2.3.1.3 Amenazas y Oportunidades Externas**

Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”. (David, 1997).

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria. (David, 1997).

### **2.3.1.4 Fuerzas y Debilidades Internas**

Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio, son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. (David, 1997).

### **2.3.2 Un Marco General para Formular Estrategias**

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones.

*La Etapa 1* está compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Ésta etapa es 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, la Matriz Interna-Externa (IE). *La etapa 3*, llamada la Etapa de la Decisión, incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). 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. (David, 1994, p.197).

Para el desarrollo de ésta investigación la última etapa no será realizada, ya que, aunque se realice la selección de las estrategias más adecuadas para aquellos objetivos que posean más de una estrategia, es necesaria la formulación de indicadores para todas y cada una de las estrategias que fueron establecidas.

### **2.3.3 Tipos de Estrategias**



### **2.3.3.1 Estrategias de Integración:**

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

#### **2.3.3.1.1 Integración Hacia adelante:**

La integración hacia adelante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias.

#### **2.3.3.1.2 Integración Hacia Atrás:**

Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

#### **2.3.3.1.3 Integración Horizontal:**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

### **2.3.3.2 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.

#### **2.3.3.2.1 Penetración en el Mercado:**

Ésta 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.

#### **2.3.3.2.2 Desarrollo del Mercado:**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

#### **2.3.3.2.3 Desarrollo del Producto:**

Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

#### **2.3.3.3 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 tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.

##### **2.3.3.3.1 Diversificación Concéntrica:**

Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.

##### **2.3.3.3.2 Diversificación Horizontal:**

Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados.

#### **2.3.3.3.3 Diversificación en Conglomerado:**

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

#### **2.3.3.4 Estrategias Defensivas:**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

##### **2.3.3.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido:**

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

##### **2.3.3.4.2 Encogimiento:**

Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades

##### **2.3.3.4.3 La Desinversión:**

Representa 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.

#### ***2.3.3.4.4 La 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.

#### ***2.3.3.4.5 La 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.

## **2.4 ETAPA DE INSUMOS**

### ***2.4.1 Auditoría Externa***

La auditoría externa implica la recolección y la evaluación de la información. Según Fred R. David existen cinco pasos eficaces en la elaboración de la auditoría externa: Escoger variables ambientales claves, Seleccionar fuentes claves de información ambiental, Utilizar técnicas y herramientas de predicción, Construir la matriz de perfil competitivo, y Construir una matriz de Evaluación de los Factores Externos. (David, 1997).

#### ***2.4.1.1 Variables Ambientales Claves***

Una auditoria externa comienza con la selección de variables ambientales claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, y pueden clasificarse en cinco categorías principales: Fuerzas económicas, Fuerzas sociales, culturales, demográficas, y geográficas, Fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas, Fuerzas tecnológicas y Fuerzas competitivas. (David, 1997).

#### **2.4.1.2 Matriz EFE**







La Matriz de los Factores Externos (EFE) permite a los analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (David, 1997). Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

- a. Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. En ésta 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.
- b. 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.
- c. 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.

- d. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- e. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

#### **2.4.2 Auditoría Interna**

Permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, basados en las relaciones internas en las áreas funcionales de la empresa. La falta de identificación y comprensión de las relaciones internas de una empresa resulta perjudicial para el proceso de GE. Según Fred David, es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las siguientes áreas (David, 1997).

-  Auditoría Gerencial.
-  Auditoría de mercadeo.
-  Auditoría de finanzas.
-  Auditoría de producción.
-  Auditoría de investigación y desarrollo.
-  Auditoría de Sistemas de información computarizados.

En comparación con la auditoría externa el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes

entiendan la forma como se trabaja, y la forma en que las funciones que realizan encajan en la organización entera.

### **2.4.3 Matriz EFI**

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz de Factores Internos. Éste instrumento facilita el proceso de formulación de estrategias. (David, 1997). Para elaborar ésta matriz se deben realizar los siguientes pasos:

- a. Se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria interna. En ésta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
- b. 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.
- c. Luego 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).
- d. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- e. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

### **2.4.4 Análisis Estructural**

Para poder mejorar la situación interna o externa y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar debilidades o amenazas es necesario recurrir a una metodología que resuma esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existe.

Por medio de ésta 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 cuáles 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 tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Éste método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre otros, inmersos en la realidad. Por medio de ésta herramienta se logrará observar todas las relaciones que pueden tener entre sí variables que conforman la situación problemática. Y lo más importante detecta cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen una mayor influencia sobre las restantes. (Hernández y otros, 1998). Para llegar a éste punto deben cumplirse las siguientes etapas previas:

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

En ésta 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 externo 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, 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 variables 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 una 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).

### ***2.4.4.1 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, se llena la Matriz de Análisis Estructural. La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), 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. (Hernández y otros, 1998).

## 2.5 ETAPA DE ADECUACIÓN

### 2.5.1 Matriz FODA

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. (David, 1997).

#### **Estrategias DO**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. (David, 1997, p.200).

#### **Estrategias DA**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. (David, 1997, p.200).

#### **Estrategias FO**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA

para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. (David, 1997, p.200).

### **Estrategias FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. (David, 1997, p.200).

La construcción de la matriz FODA consta de los siguientes pasos:

- a. Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- b. De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- c. Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- d. Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- e. Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.

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

	<b>Fortalezas(F)</b> Lista de Fortalezas	<b>Debilidades(D)</b> Lista de Debilidades
<b>Oportunidades (O)</b> Lista de Oportunidades	<b>Estrategias FO</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas
<b>Amenazas (A)</b> Lista de Amenazas	<b>Estrategias FA</b> Maximizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas externas	<b>Estrategias DA</b> Minimizar las debilidades y las amenazas externas

**Figura 2.1** Esquema General de la Matriz FODA.

**Fuente:** Figura 6.3, p.201, DAVID F., "Conceptos de Administración Estratégica" (1997).

## 2.6 MÉTODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT

Éste método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y cada opción se le asigna un valor numérico, de las cuales sólo se puede marcar una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las

puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. (Pastrana y Salazar, 2004).

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se trabaje como si fuera un intervalo, es por ésta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones de acuerdo al número de opciones o categorías de respuestas. Los rangos de de las puntuaciones pueden variar de 0 a 4, -2 a +2, 1 a 5, etc. En las escalas Likert también se puede calificar el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula  $PT/NT$  (donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número total de afirmaciones), y entonces la puntuación se analiza en el intervalo utilizado.

En la tabla 2.2 se muestra el formato para la aplicación de la metodología de Escalamiento Likert.

**Tabla 2.2** *Formato de Aplicación del Método de Escalamiento de Likert*

<b>Id</b>	<b>Item (No, No sé, Si, Conoce, Muestra)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Pregunta relacionada con el factor que está siendo evaluado		X			
				X		
		X				

**Fuente:** (Morales y otros, 2003).

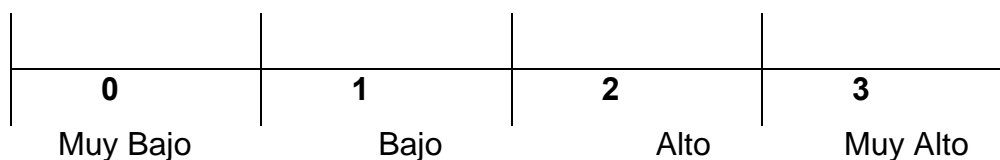
**Donde:**

PT= Puntuación Total

NT=Número de Preguntas

PF= Puntuación Final

### Escala de Desempeño



## 2.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral o sistema balanceado de indicadores (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía. Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. El CMI es más que un sistema, permite buscar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores provisionales e históricos y las perspectivas internas y externas (Kaplan y Norton, 2001).

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *BSC* ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. Éste tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos. (Salgueiro, 2001).

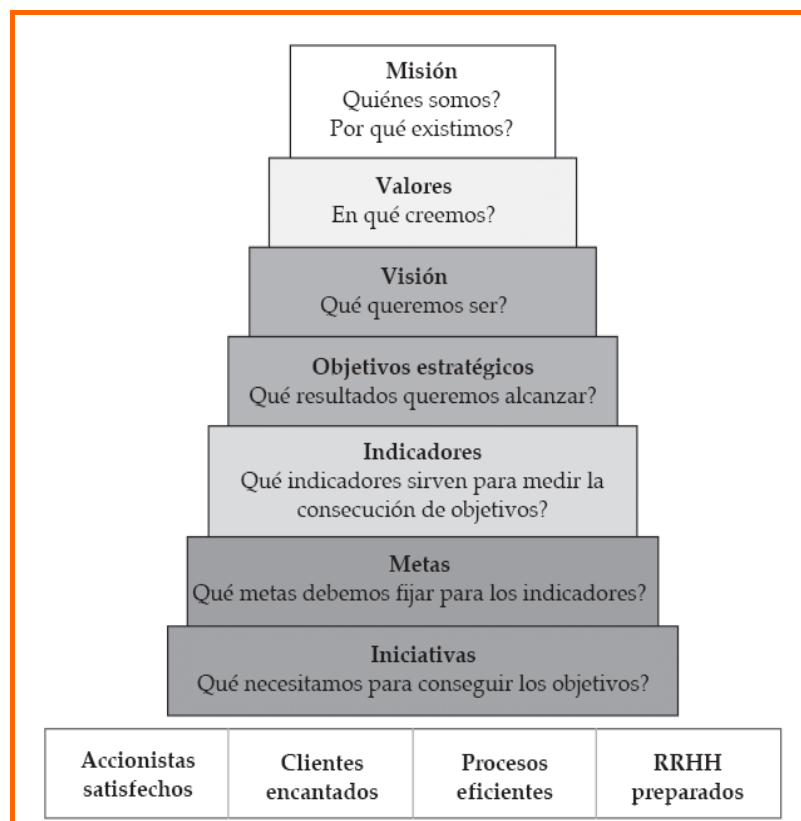
El cuadro de mando es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de ésta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

Con el Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) se agrupan objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Desarrollo y Aprendizaje, definiendo para cada una de éstas perspectivas qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir. Luego se definen las metas, que darán las claves que determinen los cambios en la organización, y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados (Salgueiro, 2001).

### ***2.7.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral.***

1. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
2. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
3. Visión: a dónde se quiere llegar.
4. Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
5. Objetivos generales a conseguir.
6. Mapa estratégico que vincule los objetivos.
7. Indicadores para medir los objetivos.
8. Metas para conseguir los objetivos.
9. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

A continuación en la figura 2.2 se muestra organizadamente la composición del Cuadro De Mando Integral



**Figura 2.2** Estructura del CMI.

**Fuente:** (Martínez, 2006).

### 2.7.2 Fases para la implantación del CMI

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implantación, como "El Modelo de Las Cuatro Fases". Ésta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte.

**🔗 Fase 1: El Concepto Estratégico de la organización.  
Definiendo la Orientación Estratégica de la Organización**



Como se ha referido anteriormente, el Sistema Balanceado de Indicadores debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa - efecto. Ésta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas. Ésta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo preliminar al equipo ejecutivo para su validación.

### **➤ Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas- Logrando el consenso sobre la estrategia**

El propósito fundamental de ésta fase es realizar un consenso sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de los indicadores de cada perspectiva. Una vez definidos los objetivos para cada perspectiva se presenta un modelo de perspectivas para identificar los vectores estratégicos, para luego asignar los indicadores a cada objetivo estratégico.

Las definiciones detalladas deben incluir:

➤ **Objetivos Estratégicos:** Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.

➤ **Medidas Estratégicas:** Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición.

➤ **Identificación de Vectores Estratégicos:** Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican

un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas (bajo el modelo original de Kaplan y Norton), pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico.

### **➤ Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas. Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio**

Durante ésta fase se concreta el diseño del Sistema Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard), y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

### **➤ Fase 4: Comunicación, Implantación, Automatización. Integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización**

Ésta fase no será desarrollada en el presente trabajo de investigación, debido a que en éste solo se realizará un diseño de un *Cuadro de Mando Integral* sin embargo se detallan sus lineamientos teóricos como objeto de recomendación si se desea realizar su implantación. Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, éste debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

#### ***2.7.3 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral a las estrategias de la empresa.***

Una estrategia es lo que se realiza para alcanzar el objetivo, el resultado que se quiere alcanzar. Todas las acciones, objetivos y estrategias deberán alcanzar la visión de la compañía, para lograr la misión encomendada (Kaplan y Norton, 2001).

Cualquier sistema de medición debe motivar a directivos y empleados para poner en práctica la estrategia de cada Unidad de Negocio. En cada estrategia existe una relación causal expresada en una secuencia de relaciones vinculadas entre sí. Si se aumenta la formación de los empleados, estos conocerán mejor el producto y, por ende, realizarán mejores acciones tendientes a mejorar el estado de la empresa, las ventas y, consiguientemente, las ganancias.

Luego de establecidos los elementos básicos de medición y todos los indicadores del Cuadro de Mando, es indispensable gestionarlos en cada Unidad Operativa. Identificando segmentos de clientes seleccionados y temas amplios, pasó a desarrollar pequeños Cuadros de Mando por cada Unidad de Servicio de Negocios de las distintas divisiones, para posteriormente aplicarlos a la estructura general de la empresa.

Los elementos que vinculan el Cuadro de Mando Integral proporcionan informaciones vitales para que la alta dirección pueda prever cambios y planificar objetivos a largo plazo. Sin eliminar las mediciones financieras, la incorporación de activos intangibles completa e integra, aspectos hasta hace poco ausentes de las mediciones, como la perspectiva del cliente o la satisfacción o actuación de los empleados. Centrando la atención en estas áreas, resta vincularlas a los resultados económicos para averiguar la marcha de la empresa y sus eventuales oportunidades de rectificación (Salgueiro, 2001).

Los directivos que introduzcan un Cuadro de Mando Integral deberían utilizarlo para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipos y de cada empleado individualmente, tienen como fin alinear los recursos humanos y técnicos con la estrategia de la unidad de negocio. A su vez, la conformación de una estrategia de negocios deberá contar con un buen soporte en la estructura financiera, física y de personal. Todas las áreas y los miembros involucrados deben dirigirse a conseguir las mismas metas. Con el fin de establecer los objetivos de resultados del negocio, es necesario seguir algunas premisas básicas para incorporar al Cuadro de Mando integral, como por ejemplo:

1. Establecer metas para que los empleados puedan identificarse y hacerlas suyas. Las empresas piden que los empleados doblen o tripliquen las ventas o lleguen con más rapidez al mercado, pero no explican cómo hacerlo. En este sentido, sería conveniente que se proporcionen herramientas y métodos para alcanzar objetivos tan ambiciosos.
2. Identificar y racionalizar iniciativas estratégicas. Una vez establecidas las metas para los indicadores, ya sean financieros, de los clientes o el crecimiento y aprendizaje, se debe valorar si esas iniciativas alcanzarán para concretar esas metas o si serán necesarias nuevas iniciativas.

Es importante, también, que una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, se establezca un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede, en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto (Salgueiro, 2001).

## **2.8 MAPA DE ESTRATEGIAS**

Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2004).

### ***2.8.1 Función del mapa de estrategias***

El mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

### ***2.8.2 Los cinco principios subyacentes de los mapas de estrategias***

#### **1. La estrategia balancea fuerzas contradictorias.**

Por ejemplo: tensiones entre el largo y corto plazo.

#### **2. La estrategia se basa en una proposición diferenciada de valor para clientes.**

La estrategia requiere una clara articulación de los segmentos de clientes y la proposición de valor requerida para satisfacerlos.

#### **3. El valor se crea a través de procesos internos del negocio.**

La perspectiva interna y financiera en los mapas de estrategia describen los resultados, esto es, lo que la organización espera lograr.

#### **4. La estrategia consiste en temas simultáneos y complementarios.**

Es necesario mejorar los diferentes procesos en términos de cumplimiento de planes previstos y de los indicadores de calidad asociados a ellos. Por ejemplo: proceso operacional (suministro, producción, distribución, gestión del riesgo), de relaciones con los clientes (selección, adquisición, retención, crecimiento) de innovación (diseño, desarrollo, lanzamiento), regulatorios y sociales (entorno, seguridad y salud, empleo, comunidad).

#### **5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.**

Los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías: capital humano (habilidades de los empleados, talento y conocimiento), capital informacional (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineamiento de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento)

### ***2.8.3 Características de los mapas de estrategias***

1. Toda la información está contenida en una sola página para facilitar la comunicación estratégica.
2. Se presentan cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
3. La perspectiva financiera se focaliza en la creación de valor de largo plazo para el accionista y utiliza la estrategia de productividad para

mejorar la estructura de costos, la utilización de activos y una estrategia de crecimiento para expandir oportunidades y favorecer el valor del cliente.

4. Estos cuatro últimos elementos del mejoramiento estratégico son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociaciones y branding.
5. Desde una perspectiva interna los procesos operativos y de management de clientes ayudan a crear los atributos de productos y servicios; y la innovación y los procesos de regulación y sociales colaboran en las relaciones y la imagen.
6. Todos los procesos están apoyados por la asignación de capital humano, capital informacional y capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.
7. Las flechas conectoras describen relaciones de causa/efecto.

#### ***2.8.4 Algunos beneficios que ofrece el uso de los mapas de estrategias***

1. Refina las estrategias organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados.
2. Permite identificar los procesos internos clave que llevan al éxito estratégico.
3. Permite alinear las inversiones en personas, tecnología y el capital organizacional para lograr mayor impacto diario y estructurar el trabajo con el conocimiento.

4. Permite exhibir las deficiencias en las estrategias y realizar acciones correctivas tempranas.





# CAPITULO III

## MARCO

### METODOLÓGICO

*“Pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones”*

*Peter*

*Ducker*

### **3.1 GENERALIDADES**

El marco metodológico permite establecer todos los aspectos relacionados con la metodología seguida para la consecución de los objetivos de la investigación, se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados para su realización de modo que se pueda tener una visión clara de la metodología seguida, en donde se puede esclarecer, por qué y cómo se realizó la investigación. Para la elaboración del marco metodológico de éste proyecto se siguieron los lineamientos propuestos por el autor Fideas Arias en la quinta edición de su libro *“El proyecto de investigación”*.

### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2005) *“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.”* (p.23). En éste sentido, el nivel de éste proyecto se considera del tipo exploratorio-descriptivo. Es exploratorio ya que es la primera vez que se realiza un estudio de éste tipo en La Fundación Proyecto Humano, por lo que se hizo necesario recabar toda la información que permitiera el desarrollo de la misma. Se considera también del tipo descriptivo ya que en la investigación se detallan las características y actividades que se llevan a cabo en el sistema objeto de estudio.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2005) *“El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Clasificándose éste en: documental, de campo y experimental.”* (p.26). De manera tal que el diseño del presente trabajo corresponde al *tipo campo*,

el cual según Arias (2005) *“...consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos....”* (p.31).

En la Fundación Proyecto Humano la recolección de datos se realizó de forma directa en la organización por medio de cuestionarios aplicados al Presidente, empleados y usuarios de la misma, para luego, aplicando los conocimientos necesarios lograr dar solución a la problemática existente.

*“En una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.”* (Arias, 2005, p.31).

### **3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Según Arias (2005) *“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”* (p.69).

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en para la recolección de los datos en la Fundación Proyecto Humano fueron los siguientes:

#### **Técnicas:**

- Cuestionarios.
- Observación Simple.

**Instrumentos:**

- Entrevistas.

**3.4.1 Cuestionarios**

Según Arias (2005) *“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas...”* (p.74). Los cuestionarios representan una técnica de recopilación de información que permite a los analistas de sistemas recoger opiniones, posturas, conductas y características de las diversas personas claves de la organización, que se encuentren involucrados en la operación del sistema actual o que pertenecerán a uno nuevo. El cuestionario aplicado al Presidente de la Fundación fue de tipo Likert y los aplicados a los empleados y pacientes fueron cuestionarios simples.

**3.4.2 Observación Simple**

Según Arias (2005) *“...Consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.”* (p.69). En la Fundación Proyecto Humano el tipo de investigación usada para la realización de ésta investigación fue la de tipo simple, donde *“...el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.”* (Arias, 2005, p.69).

**3.4.3 Entrevista**

Según Arias (2005) *“la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente*

*determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” (p. 73). Para la elaboración de ésta investigación proyecto se realizaron entrevistas de tipo informal al Presidente de la Fundación, al personal que allí labora y a la totalidad de clientes que actualmente posee, en las cuales según Arias (2005) “no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista....” (p. 74).*

### **3.5 POBLACIÓN**

*Según Arias (2005) “... la población objetivo, es un conjunto de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio.” (p. 81).*

En ésta investigación se hace referencia a dos tipos de poblaciones finitas, la primera está representada por la totalidad de usuarios que actualmente posee la Fundación Proyecto Humano, la cual es de veinte (20) personas de ambos sexos y de edades comprendidas entre los dieciséis (16) y treinta y cinco (35) años. La segunda está representada por los empleados de la Fundación, los cuales son siete (7) incluyendo al presidente, el gerente de operaciones y su asistente, el gerente administrativo y su asistente, el gerente de prevención y su asistente.

### **3.6 MUESTRA**

*Según Arias (2005) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 83).*

Debido a que La Fundación Proyecto Humano posee una población total finita de veintisiete (27) personas, es decir posee una población menor a treinta (30), no se hace necesario el cálculo de la muestra, por lo que ésta será representada por las veintisiete personas (27).

### **3.7 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

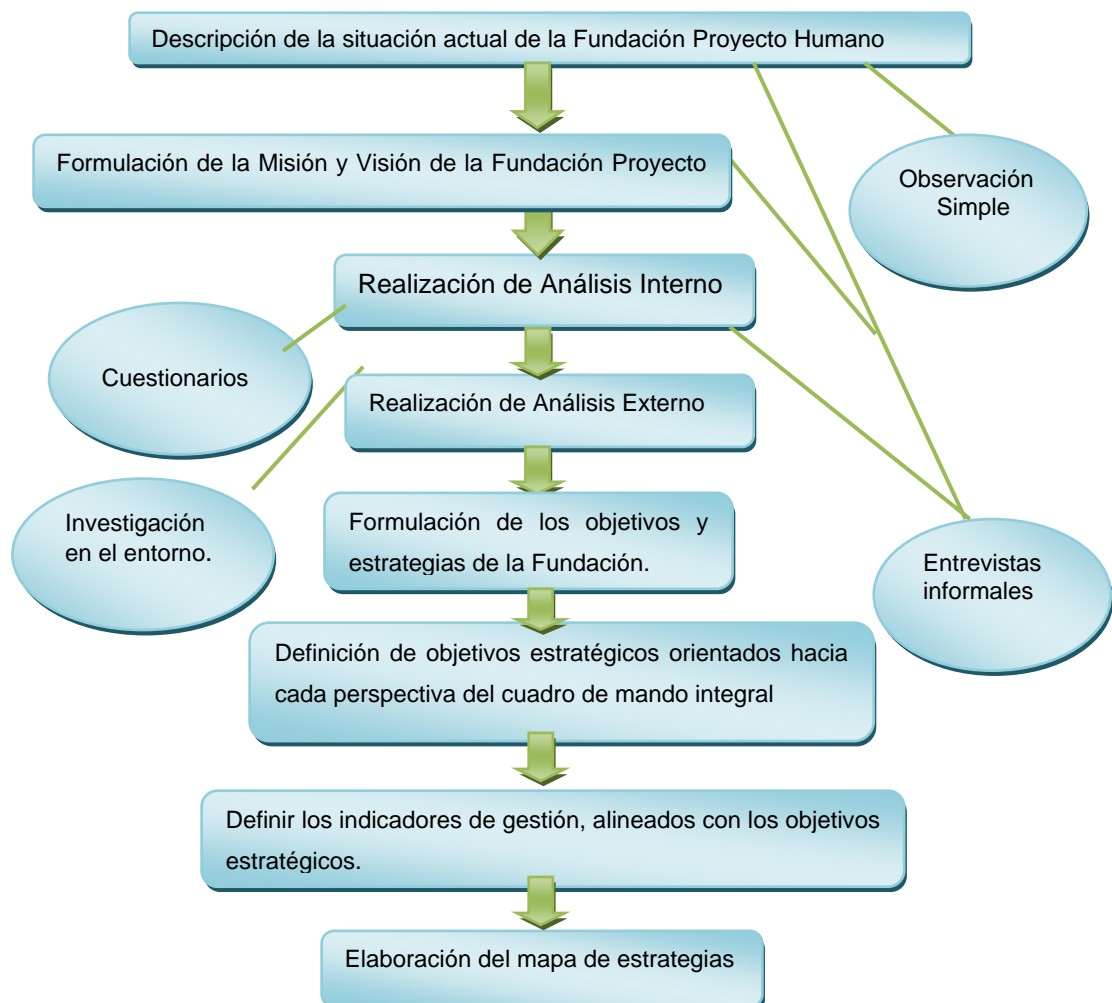
La metodología utilizada para la elaboración del proyecto comprendió las siguientes fases o etapas:

- 1. Diagnóstico de Sistema Actual de la Fundación Proyecto Humano:** En ésta etapa se recopiló toda la información necesaria para lograr una familiarización de los procedimientos y actividades que se desarrollan en la Fundación Proyecto Humano.
- 2. Formulación de la misión-visión de la Fundación Proyecto Humano:** En ésta fase se reformuló la misión-visión de la Fundación para así incluir en ésta el concepto estratégico y mejorar su funcionamiento.
- 3. Análisis del contexto interno:** En ésta fase se identificaron y analizaron las fortalezas y debilidades de la Fundación Proyecto Humano.
- 4. Análisis del contexto externo:** En ésta se identificaron y describieron las oportunidades y amenazas existentes para la Fundación.
- 5. Formulación de objetivos y estrategias:** En ésta etapa se formularon los objetivos estratégicos de la Fundación los cuales representan las

metas a alcanzar en la organización, así como las estrategias para el logro de cada uno de los objetivos.

6. **Definición de Indicadores por cada objetivo estratégico:** En ésta fase se describieron de forma detallada las fórmulas matemáticas que permitieron medir el desempeño de la planificación estratégica.
7. **Elaboración del Mapa de Estrategias:** Se integraron las cuatro perspectivas del Modelo Balanceado de Indicadores (BSC), financiera, cliente, interno, y aprendizaje, para así describir la estrategia, de forma que los objetivos y los indicadores en el BSC pueden ser establecidos y administrados.

La siguiente figura muestra el esquema de investigación aplicado.  
(Ver Fig. 3.1)



**Figura 3.1** Esquema de la metodología empleada.

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).





# CAPITULO IV ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

*“Las mediciones están dentro de nuestra  
forma de vida.”*

Peter Ducker

## 4.1 GENERALIDADES

En éste capítulo se hace una descripción del sistema en estudio, considerando los elementos estructurales de la Fundación Proyecto Humano más importantes y relevantes; y lo que concierne a su origen y funcionamiento. Tal información se obtuvo a través de la observación, entrevistas y cuestionarios realizados al personal que labora en la Fundación, lo cual condujo al conocimiento de la situación problemática existente y su entorno inmediato, obteniendo de ésta manera una visión amplia que permitió describir la situación actual del sistema.

## 4.2 RESEÑA HISTORICA

En el año de 2004 es constituida en Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui, La Fundación Proyecto Humano, con una única oficina en la Urbanización Gulf, donde funcionaban todas las áreas que actualmente posee. Fue fundada por el Dr. Víctor Vásquez especialista en drogodependencia y adicciones, luego de años de experiencia en el área de prevención en Hogares CREA de Venezuela.

La Ley Orgánica contra el tráfico ilícito y el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (Loctisep), en su artículo 96 afirma *“Las personas jurídicas públicas y privadas que ocupen cincuenta (50) trabajadores o más, destinarán el uno por ciento (1%) de su ganancia neta anual a programas de prevención integral social contra el tráfico y consumo de drogas ilícitas para sus trabajadores y entorno familiar y de éste porcentaje destinarán el 0,5% para los programas de protección integral a favor de niños niñas y adolescentes, a los cuales les darán prioridad absoluta”*.

En el 2004 la Oficina Nacional Antidroga da la providencia que a su vez, da la forma en que se debe cumplir la Loctisep, para que finalmente en el 2006 en Asamblea Nacional se origine la Ley en vigencia.

Apoyándose en su trabajo en el área de prevención laboral, la Fundación Proyecto Humano amplía el número de sus oficinas, ubicándose posteriormente en el Edificio Torre Pelicano y actualmente en la Av. Municipal de Puerto la Cruz, cruce con calle Freites, Edif. Montalero, P.B., Local 02.

En la siguiente figura se muestra la ubicación geográfica de la Fundación Proyecto Humano:



**Figura 4.1:** *Ubicación geográfica de la Fundación Proyecto Humano.*

**Fuente:** [www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)

### **4.3 DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN**

La Fundación Proyecto Humano es una institución sin fines de lucro dedicada a la prevención integral en materia de alcohol, tabaco, y otras drogas. El equipo de ésta Fundación diseña, desarrolla e implanta planes de prevención integral en materia de drogas y salud pública, en los ambientes laboral, educativo y comunitario, coadyuvando al incremento de la productividad laboral de la empresa y al desarrollo de su entorno social, a través de técnicas terapéuticas innovadoras que contribuyan a elevar la calidad de vida.

El objetivo principal o razón social de la Fundación es elevar la calidad de vida de los seres humanos en cualquiera de las etapas de su desarrollo y de sus núcleos familiares, procurando siempre el desarrollo del factor humano como esencia de toda acción.

Aunado a todo lo antes mencionado, cabe destacar que la mayor parte de los ingresos económicos obtenidos en la Fundación, a través del desarrollo de sus actividades preventivas, van dirigidos a un fondo de ahorro para la construcción de una comunidad terapéutica en la región, donde los pacientes podrán ingresar y ser internados si es necesario para su pronta recuperación e inserción nuevamente a la sociedad.

### **4.4 FUNCIONES PRINCIPALES**

Entre las funciones primordiales que describen las actividades que se involucran en la organización se encuentran las siguientes:

- Desarrollar planes de prevención integral que permitan captar la potencialidad de las personas en sus diferentes ámbitos.

- Implantar técnicas terapéuticas innovadoras para elevar la calidad de vida de las personas.
- Elaborar e implantar la actividad empresarial comunitaria preventiva, en temas de prevención de drogas, enfermedades de transmisión sexual, sida, cáncer y otras psicopatías.
- Diseñar y ejecutar actividades preventivas recreacionales dirigidas e intencionadas.
- Elaborar, revisar y adecuar la política de las empresas en cuanto a alcohol, tabaco y otras drogas.

#### 4.5 ÁREAS FUNCIONALES

Específicamente la Fundación Proyecto Humano está constituida por tres áreas funcionales:

**El área Administrativa:** Que se encarga de coadyuvar a la gerencia general en la dirección, planeación, coordinación y evaluación de los departamentos, cuya gestión se enmarca en el proceso administrativo. Asimismo, integrar su gestión para un aprovechamiento racional de los recursos asignados, con una visión clara de los objetivos institucionales y establecer con la participación de los jefes de su área, principios operativos comunes que orienten los esfuerzos hacia la misión institucional. El área de administración se encuentra ubicada en la Av. Municipal de Puerto la Cruz, Edificio Montalero y está bajo la responsabilidad de dos (2) personas.

**El área de Prevención:** Que por su parte evalúa técnicamente a las personas, en materia de prevención y protección contra el consumo de

drogas, alcohol, tabaco y otras enfermedades degenerativas para velar por el bienestar físico y mental del individuo. En la sede de la Fundación se encuentra su división de logística y en el Grupo Médico La Trinidad se encuentra un consultorio donde laboran sus especialistas los cuales son dos (2) psicólogos y un asistente.

Y en última instancia, el **área de Operaciones**: Que ocupa la dirección y control de las actividades realizadas por la Fundación así como también impulsa el desarrollo de nuevas técnicas terapéuticas para elevar la calidad de vida de su personal. Se encuentra ubicada en la Av. Municipal de Puerto la Cruz, Edificio Montalero bajo el mando de dos (2) personas, un gerente de operaciones y su asistente.

#### 4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN

El siguiente organigrama (ver figura 4.2), señala la vinculación actual que existe entre los diferentes departamentos de la Fundación y el nivel organizacional en que éstos se encuentran, información obtenida a través de las entrevistas realizadas al Presidente de la misma.



**Figura 4.2:** Estructura organizacional de la Fundación Proyecto Humano.

**Fuente:** Fundación Proyecto Humano.

#### **4.6.1 Descripción de la estructura organizativa**

A continuación se describen cada una de las áreas que conforman la estructura organizativa de la Fundación Proyecto Humano.

**Presidencia:** El presidente se encarga de fijar las metas individuales de la Fundación y dicta las pautas a seguir durante el año. Planifica el crecimiento de la empresa. Selecciona la(s) alternativa(s) más adecuadas en el proceso de toma de decisiones. En éste caso el cargo es ocupado por el dueño de la Fundación.

**Gerencia de Prevención:** Se encarga de la elaboración de los planes preventivos a ser aplicados y ofrecidos a la comunidad y a las empresas, así como también de realizar las evaluaciones pertinentes en materia de prevención y protección contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas.

**Gerencia de Operaciones:** Se encarga de la promoción de los planes preventivos requeridos por la Oficina Nacional Antidrogas (ONA) a las diferentes empresas de la región. Así como también impulsar el desarrollo de nuevas técnicas terapéuticas para elevar la calidad de vida del personal de la Fundación. Las operaciones son una función esencial en la empresa.

**Gerencia de Administración:** Controla el manejo contable de la compañía. Formula el conjunto de alternativas factibles para el proceso de toma de decisiones de la Presidencia. Dirige la realización de las actividades de inventario realizadas en la entidad. Vigila el comportamiento laboral de los empleados en general. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como, pagos de

servicios, aportes, asignaciones, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.

**Asistente Administrativo:** Ayuda en el desarrollo de los programas y actividades de la gerencia administrativa. Participa en la elaboración de proyectos en el área administrativa y en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo, así como también realiza el pago de nómina al personal que labora en la empresa.

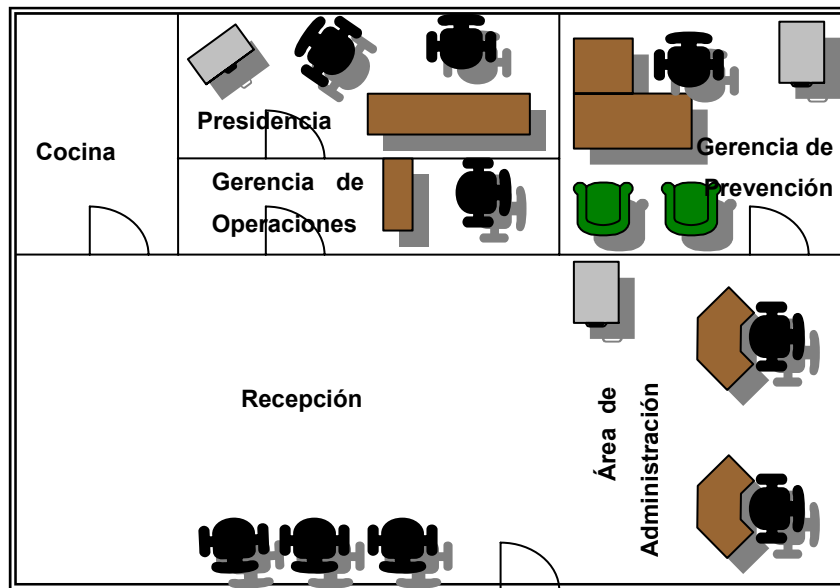
**Coordinador de eventos y planificación:** Coordina todo lo relacionado con la ejecución de las actividades y planes de prevención que realiza la Fundación. Cabe destacar que la persona que se encarga de éste cargo, también tiene bajo su responsabilidad el área de administración.

**Asistente de transporte y logística:** Se encarga de la movilización y transporte de equipos, personal y materiales e insumos. Control de entradas y salidas, documentación logística, recepción de mercancía, control de pedidos.

#### ***4.6.2 Distribución y espacio físico de las áreas funcionales***

A continuación se muestra la distribución de los cuatro departamentos, cocina, y recepción que conforman a la Fundación Proyecto Humano, ubicados en la Avenida Municipal de Puerto la Cruz, en el edificio Montalero, PB Local 02, y cuya área posee alrededor de 120mts<sup>2</sup>. (Ver Figura 4.3).

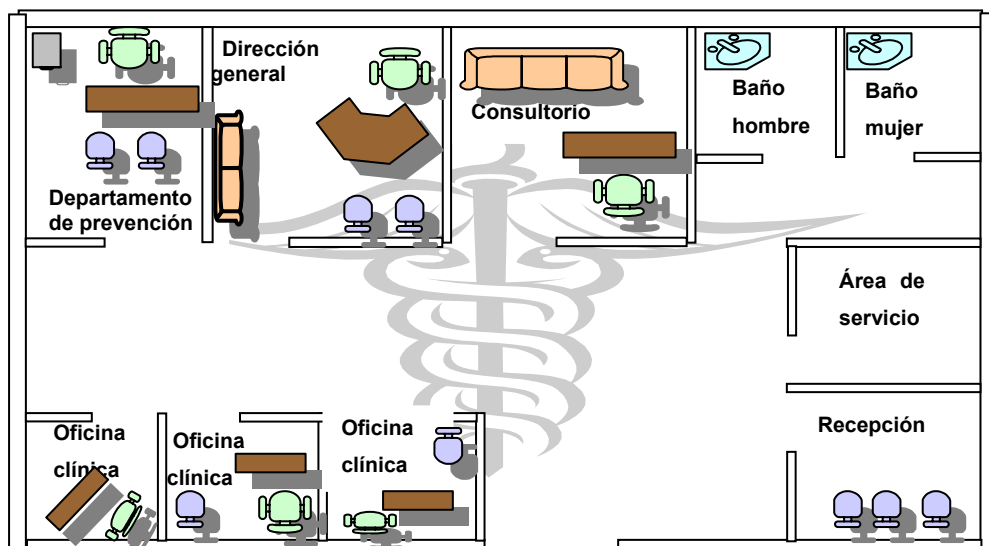




**Figura 4.3:** *Distribución de Departamentos en Edificio Montalero.*

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

Los departamentos que se encuentran en el grupo Médico la Trinidad, están distribuidos según se puede observar en la siguiente figura:



**Figura 4.4:** *Distribución de Departamentos del grupo Médico la Trinidad.*

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

#### **4.6.3 Diagrama de Sistema y Ambiente ampliado**

Cuando no existe una comunicación efectiva entre las áreas o departamentos por falta de integración, provocada por múltiples motivos, se generan problemas que afectan directa y seriamente la productividad de la Organización.

La comunicación entre los departamentos de la organización y así mismo entre ésta y la comunidad que le rodea, debe ser altamente efectiva como consecuencia de una actitud que favorezca su integración, siendo de vital importancia el acuerdo y la precisión de los objetivos comunes que a corto plazo deban lograrse.

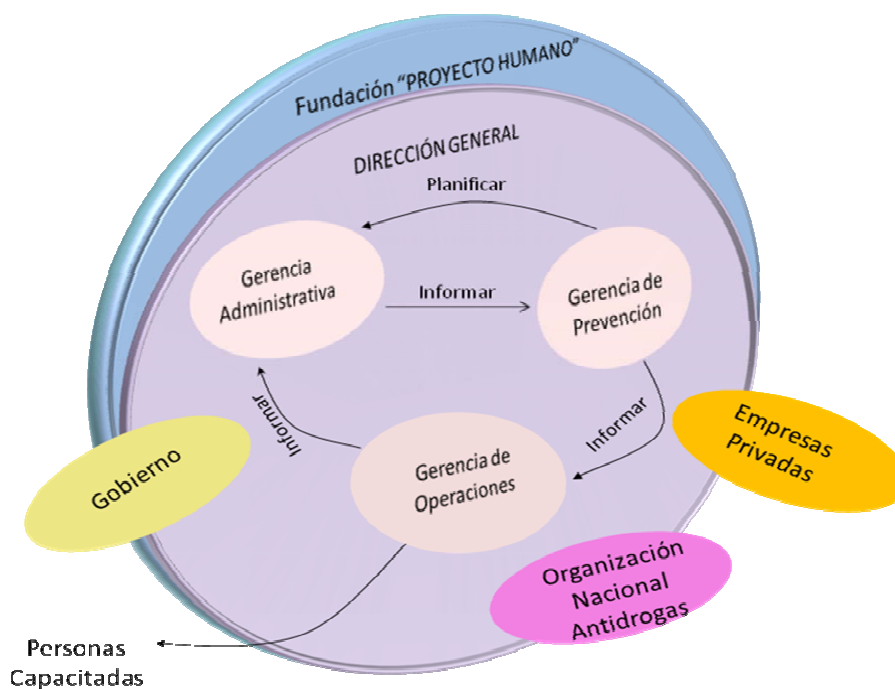
La Fundación está conformada por un Departamento llamado Dirección General en el cual intervienen diversos entes públicos y privados que permiten que la Fundación avance satisfactoriamente en el cumplimiento de sus actividades diarias, como lo son el Gobierno, las empresas privadas y las organizaciones Antidrogas.

La Gerencia General está conformada por la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Prevención y la Gerencia de Operaciones, las cuales mantienen relaciones entre si.

La Gerencia de Prevención realiza planificaciones con relación a los programas de prevención a realizarse en la Fundación, dicha planificación es enviada a la Gerencia Administrativa, la cual informa a la Gerencia De Prevención si existen recursos suficientes para realizar dichos planes y actividades. La Gerencia de Prevención le informa a la Gerencia de Operaciones todo con respecto a las actividades de prevención y ésta le informa a la gerencia Administrativa acerca de las nuevas técnicas o planes preventivos a ser realizados.

Una vez realizados los planes y actividades de prevención por la Gerencia de Prevención ésta le informa a la gerencia de Operaciones acerca de los resultados de la aplicación de dichos planes y es tarea de la Gerencia de Operaciones emitir los informes y evaluaciones finales de dichas actividades y de la cantidad de personas capacitadas y recuperadas

En la siguiente figura se muestra de forma gráfica la relación que existe entre cada una de las áreas que conforman la Fundación Proyecto Humano así como la comunicación interdepartamental de las mismas y con el entorno que la rodea, lo que permite en gran medida una mayor comprensión de su estructura y funcionamiento. (Ver Figura 4.5).



**Figura 4.5** Diagrama de sistema y ambiente ampliado.

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

## 4.7 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

Sin la definición clara de una misión y visión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Una misión bien pensada prepara a la Fundación para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición particular.

### 4.7.1 Misión

La misión que posee actualmente la Fundación Proyecto Humano no se encuentra bien definida, por lo que fue necesaria su reformulación, considerando qué indica la razón de ser de la misma, así como la meta que moviliza las energías y capacidades de dirigentes y trabajadores para así procurar una unidad de propósitos con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. A continuación se muestra la misión actual de la Fundación:

*“Trabajar adecuadamente para evitar el consumo de drogas, la propagación de las enfermedades de transmisión sexual, interviniendo sectores imprescindibles y vulnerables de la sociedad tales como la familia, la educación y el trabajo, entre otros”.*

La declaración de ésta misión no cumple con las tres preguntas que se deben formular para la correcta redacción de la misma: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, según los parámetros definidos por Fred R. David en su libro *“Conceptos de la Administración Estratégica”*, de tal manera que con la información suministrada por los directivos de la Fundación Proyecto Humano y con

su participación se procedió a la reformulación de la misión, la cual fue la siguiente:

*“La Fundación Proyecto Humano es una institución venezolana, no gubernamental y sin fines de lucro cuyo objetivo principal o razón social es elevar la calidad de vida de los seres humanos, a través a la prevención integral en materia de alcohol, tabaco, y otras drogas, interviniendo sectores imprescindibles y vulnerables de la sociedad tales como la familia, la educación y el trabajo, entre otros. Aspirando a ser una fundación pionera en el manejo de adicciones a través de técnicas preventivas y terapéuticas innovadoras”.*

#### **4.7.2 Validación de la declaración de la misión**

Partiendo de las tres premisas fundamentales que según Fred David, en su libro debe responder una misión bien formulada: *¿Quiénes Somos?*, *¿Qué Hacemos?* y *¿Hacia Dónde nos Dirigimos?* Se procedió a descomponer la misión propuesta anteriormente, en los propósitos fundamentales que persigue la Fundación, a fin de verificar que éstos estén en concordancia con la misma. Ver Tabla 4.1

Finalmente será responsabilidad del Presidente de la Fundación difundir y comunicar a todo el personal la misión elaborada, transmitiéndole un sentido de propósito a todas las áreas de las Fundación, de manera de crear una comunidad de intereses que impulsen a los trabajadores a motivarse aún más y mostrar mayor creatividad en los proyectos futuros para seguir creciendo e innovarse continuamente.

A continuación en la tabla 4.1 se muestra de forma clara, la identificación de las tres premisas fundamentales que debe responder la misión de la Fundación para su validación.

**Tabla 4.1** Preguntas Básicas Respondidas por la Declaración de la Misión.

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Hacia dónde nos dirigimos?
<p><i>La Fundación Proyecto Humano es una institución venezolana, no gubernamental y sin fines de lucro, cuyo objetivo principal o razón social es elevar la calidad de vida de los seres humanos,....</i></p>	<p><i>....a través de la prevención integral en materia de alcohol, tabaco, y otras drogas, interviniendo sectores imprescindibles y vulnerables de la sociedad tales como la familia, la educación y el trabajo, entre otros.</i></p>	<p><i>....Aspirando a ser una fundación pionera en el manejo de adicciones a través de técnicas preventivas y terapéuticas innovadoras”.</i></p>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

### 4.7.3 Visión

A continuación se presenta la visión que actualmente posee la Fundación Proyecto Humano, la cual no fue modificada considerando que ésta representa lo que según Fred David debe ser la visión de futuro de la organización, “*una declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la organización esté dentro de 3 o 5 años*”. De tal manera que la visión de la Fundación es:

*“Ser una institución líder en la región, capaz de afrontar las sociopatías, especialmente aquellas vinculadas al consumo de drogas a través de la orientación y sensibilización de la sociedad con la implantación de técnicas preventivas y terapéuticas innovadoras para alcanzar tal fin, siempre a la vanguardia de las necesidades humanas”*

## 4.8 VALORES DE LA FUNDACIÓN

- **Confianza:** Creer en la integridad de los usuarios y en el desarrollo social a través de la prevención.
- **Compromiso:** Honrar efectivamente lo que se ha adquirido.
- **Fidelidad:** Trabajar al máximo de las capacidades para satisfacer las expectativas de los usuarios bajo absoluta discreción.
- **Calidad:** Brindar un óptimo servicio y procurar satisfacer las necesidades de todos los usuarios.
- **Responsabilidad social:** Privilegiar la organización social y el ejercicio democrático del conocimiento humano, para involucrar a los actores en la resolución de las problemáticas que los impactan.

## 4.9 FOCOS CRÍTICOS

Una vez analizado el estado actual del sistema se presenta en ésta sección, los aspectos que fueron considerados los más críticos, es decir, aquellos que están generando de alguna forma situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño del sistema. Es importante destacar que toda la información manejada en éste estudio fue suministrada a través de entrevistas informales realizadas al Gerente Administrativo y al Presidente de la Fundación.

A continuación se describen los focos problemáticos percibidos:

**↗ Falta de un plan estratégico en el cual la Fundación se debería enfocar para el cumplimiento de sus metas:**

Producto de las observaciones y entrevistas realizadas en el sistema en estudio, se pudo constatar que la Fundación carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de una forma organizada y planificada. Lo que indica que el grado en el que los objetivos se comparten con los miembros de la organización es casi nulo, impidiendo a éstos conocerlos y orientarlos hacia el logro de los mismos.

**↗ Carencia de un sistema de información:**

El sistema de información constituye un componente fundamental en el buen desarrollo de la gestión de toda organización, el hecho de no poseer un sistema de información propio, ocasiona un debilitamiento sistemático de las capacidades de seguimiento, evaluación, recolección y uso de información relevante.

**↗ Ausencia de funciones laborales claramente definidas:**

Dentro de la Fundación se cuenta con un organigrama que especifica los cargos desempeñados por cada uno de los empleados, sin embargo se pudo comprobar a través de cuestionarios aplicados a cada uno de ellos, que sus funciones dentro de la Fundación no están claramente definidas. Lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de forma óptima.



**↗ Carencia de un local único para llevar a cabo todas las actividades de la Fundación:**

Debido a que parte de las actividades operativas y de prevención realizadas por la Fundación se llevan a cabo fuera de la sede principal de la misma, específicamente en el Grupo Médico la Trinidad, se hace engorroso la planificación, coordinación y control de dichas actividades.

**↗ Ausencia de indicadores que permitan medir el desempeño de la Fundación.**

No existe dentro de la Fundación ningún tipo de herramientas de gestión que permitan a los directivos realizar mediciones en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la organización que permitan alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico de la misma.



*“Lo que mides es lo que consigues”*

Jorge E.

Pereira

## 5.1 GENERALIDADES

En el capítulo a continuación se describen detalladamente las auditorías internas y externas realizadas a la Fundación Proyecto Humano, para la detección de las debilidades y fortalezas internas, así como de las oportunidades y amenazas externas.

## 5.2 AUDITORIA INTERNA

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciéndolos partícipes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional a fin de determinar las fuerzas y debilidades más importantes de la organización.

Para la elaboración de la auditoría interna se seleccionó como esquema metodológico guía, el propuesto por Fred R. David en el libro “Conceptos de la Administración Estratégica”. Los factores claves a evaluar en éste caso son:

- Gerencia.
- Operaciones.
- Finanzas.
- Marketing.

Para la obtención de la información necesaria en ésta auditoría se realizaron cuestionarios aplicados al Presidente de la Fundación y al personal que labora en la misma, así como también a los clientes actuales. Además se aplicó la herramienta de observación simple, la cual ayudó a determinar las variables más importantes que inciden en las actividades de la Fundación Proyecto Humano.

## **5.2.1 Factores internos claves**

### **5.2.1.1 Área Gerencial**

La auditoria gerencial realizada a la Fundación Proyecto Humano abarcó el análisis y la evaluación de actividades relacionadas con las funciones básicas del proceso gerencial, como lo son:

- ↗ Planificación.
- ↗ Organización.
- ↗ Motivación.
- ↗ Integración del personal.
- ↗ Control.

#### **5.2.1.1.1 Planificación**

La planeación es el único instrumento que la gestión dispone para adaptarse al cambio. Si una organización o empresa no planifica su situación y su destino, dentro de unos pocos años dependerá en buena medida de la suerte y del impulso que pueda haber conseguido anteriormente.

En el proceso de planificación se realizó un análisis de todas las áreas de actividad de la Fundación. Se pudo comprobar a través del cuestionario tipo Likert (Ver Apéndice A.1) aplicado al Presidente de la Fundación Proyecto Humano que éste tipo de evaluación no se ha realizado anteriormente, hecho que limita sus posibilidades de éxito, ya que el no contar con una planificación hace difícil el dirigir las acciones realizadas al logro de metas y objetivos.

Con los resultados arrojados del cuestionario tipo Likert aplicado al presidente de la institución (Ver Apéndice B.1), se determinó el siguiente

resultado: un total de ocho (8) preguntas realizadas, con valores comprendidos entre los cero (0) y treinta y dos (32) puntos, obteniéndose una puntuación total de catorce (14) puntos, cuyo resultado final es de 1,75 (14/8). Siendo éste un resultado desfavorable, el cual indica que la actividad de planificación no está siendo llevada a cabo de manera eficiente en la Fundación, es decir, no existe un plan estratégico claramente definido que permita guiar las actividades de los trabajadores de la Fundación hacia el logro de las metas planteadas, a pesar de que existen algunos elementos propios de la planificación estratégica.

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

✚ Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.

#### **5.2.1.1.2 Organización**

La organización es el proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto. Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa. Ésta incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización, descripción, coordinación, diseño y análisis de puestos.

A través de las entrevistas y de el cuestionario aplicado al presidente de la Fundación Proyecto Humano (Ver Apéndice A.1) y al personal (Ver Apéndice A.2) se pudo conocer que existe un organigrama que define las áreas funcionales la misma, sin embargo también se observó que las funciones y actividades de cada uno de los trabajadores no están formalmente definidas, causando esto desorganización al momento de cumplir con las actividades de cada uno de sus miembros.

De acuerdo a los resultados arrojados del cuestionario aplicado en ésta área al Presidente de la Fundación (Ver Apéndice B.1) se determinó el siguiente resultado: un total de cinco (5) preguntas realizadas, con valores comprendidos entre los cero (0) y veinte (20) puntos, obteniéndose una puntuación total de nueve (9) puntos, cuyo resultado final es de 1,8 (9/5). Siendo éste un resultado desfavorable, el cual indica que la actividad de organización no está siendo llevada de la manera mas adecuada dentro de la Fundación, ocasionando problemas de desorganización de actividades dentro de la misma. Pues los empleados desconocen las funciones reales que cada uno de ellos debe cumplir (Ver Apéndice B.2).

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

- Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.

#### **5.2.1.1.3 Motivación**

La Motivación contempla el esfuerzo dirigido a moldear el comportamiento del personal que labora en una organización. Es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

La función de la gerencia motivadora incluye cuatro partes fundamentales: liderazgo, la dinámica de grupo, la comunicación, y administración del cambio.

El enfoque a través del cual se realizó un análisis respecto a la motivación dentro de la Fundación Proyecto Humano consistió en determinar cómo es la relación de sus miembros entre sí, así como de éstos con el Presidente de la misma y el nivel de satisfacción de las

necesidades de cada uno de ellos en el cumplimiento de las actividades, todo esto a través de la aplicación de cuestionarios. (Ver Apéndice A.1 y A.2)

De ésta manera se pudo conocer que dentro de la Fundación se fomenta el compañerismo y la comunicación entre los trabajadores, los que mantienen una relación armónica y respetuosa entre ellos, por lo tanto se evidenció que existe una relación de trabajo satisfactoria. Así mismo existe en la Fundación Proyecto Humano una comunicación y relación cordial y de respeto entre el Presidente y los trabajadores. Éste se destaca como un líder dentro de Fundación. Su gestión se puede considerar como eficaz, debido entre otras cosas a su buena autoridad, ejemplo de grata presencia; responsabilidad para con sus funciones y porque a su vez vela para que sus empleados cumplan con las funciones que les son asignadas. (Ver Apéndice B.1 y B.2). Por lo que los resultados arrojados por los cuestionarios se consideraron muy favorables, indicando que ésta actividad está siendo llevada a cabo de una manera correcta dentro de la Fundación.

De tal manera que se obtuvieron las siguientes variables:

↗ Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.

↗ Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.

#### **5.2.1.1.4 Integración de personal**

La función administrativa de la selección de personal involucra a la Gerencia Administrativa; en donde se ejecutan actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar,

atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

Luego de realizado el análisis interno a ésta función gerencial en la Fundación Proyecto Humano, a través de los cuestionarios aplicados al presidente y personal (Ver Apéndice A.1 y A.2) se pudo conocer que el proceso de selección y contratación de personal se realiza de manera adecuada, a través de la recepción de resúmenes curriculares y análisis de los mismos, así como las entrevistas posteriores a los posibles candidatos a seleccionar.

Aunado a esto cabe destacar que por medio de los resultados de los cuestionarios (Ver apéndice B.1 y B.2) se conoció que existen dentro de la Fundación políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal en lo que a materia de prevención y atención social se refiere, lo que conlleva a que los empleados cuenten con conocimientos actualizados que les permitan el mejor cumplimiento de sus actividades.

Considerando los resultados obtenidos como totalmente favorables, se concluye que las actividades en ésta área se realizan de la manera más adecuada dentro de la Fundación.

De tal manera que se obtuvieron las siguientes variables:

- ↗ Existencia de métodos adecuados para contratar y seleccionar personal.
- ↗ Existencia de políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.



### **5.2.1.1.5 Control**

El control es una de las responsabilidades de la dirección, está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa. Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso que consiste en trabajar para que esté todo de acuerdo con lo programado, y un resultado al considerar que el producto ha satisfecho las normas.

El análisis de control realizado en la Fundación Proyecto Humano, a través del cuestionario aplicado al Presidente (Ver Apéndice A.1), evidenció la existencia de mecanismos a través de los cuales se mide el desempeño y cumplimiento de las actividades realizadas en la Fundación (Ver Apéndice B.1) y de ésta manera evaluar resultados y plantear posibles mejoras a las fallas encontradas.

El mecanismo a través del cual se evalúa el cumplimiento de las actividades consiste en reuniones periódicas entre los empleados y el Presidente de la Fundación para evaluar de manera conjunta si se está haciendo lo que ha sido planificado y verificar si los resultados son los esperados (Ver Apéndice B.1).

También se pudo constatar que no se tienen dentro de la Fundación registros que permitan controlar las faltas y demoras por parte de los empleados hacia el cumplimiento de sus funciones y de las actividades realizadas en la Fundación Proyecto Humano (Ver Apéndice B.1 y B.2).

De acuerdo a todo lo antes planteado se concluyó que los resultados obtenidos se consideran muy favorables, indicando así que la actividad de control se realiza de una manera correcta en la Fundación, sin embargo se debe hacer énfasis en el control de las ausencias y demoras laborales.

De tal manera que se obtuvieron las siguientes variables:

- Reuniones periódicas para evaluar cumplimiento y desempeño de las actividades.
- Carencia de registros para controlar faltas y demoras laborales.

### **5.2.1.2 Área Financiera**

Evaluar la situación financiera es un aspecto de marcada importancia ya que ésta influye de manera determinante en la formulación de estrategias basadas en sus respectivas fortalezas o debilidades financieras.

El encargado de controlar ésta área dentro de la Fundación Proyecto Humano es el Gerente Administrativo de la misma, quien realiza toda clase de actividad relacionada con movimientos financieros, pago de personal, o adquisición de fondos financieros.

En entrevistas realizadas al presidente de la Fundación se pudo conocer que la misma cuenta con capital suficiente para subsistir y continuar realizando sus actividades básicas de prevención social, apoyándose en el artículo 96 de la LOCTICSEP. Estos ingresos se obtienen a través de las actividades de recreación y prevención que la Fundación realiza a los empleados de las diferentes empresas que contratan sus servicios actualmente.

La mayor parte de los ingresos que reciben provienen de las actividades recreacionales, entre éstas se encuentran los planes vacacionales preventivos, pues son estos los que poseen mayor demanda.

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

➤ Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.

### **5.2.1.3 Área de Marketing**

El estudio de ésta área permite y facilita la obtención de datos y resultados que serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y las complicaciones de un producto dentro del mercado. A través de la información obtenida por consumidores, clientes se identifican y definen las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo que posee la organización actualmente.

En lo que respecta a la Fundación Proyecto Humano, se realizó el análisis de Responsabilidad Social y Atención al Cliente, ya que éstas son sólo las actividades de mercado que la misma desempeña.

#### **5.2.1.3.1 Atención al Cliente**

Para evaluar el área de atención al cliente es necesario el examen y evaluación de las necesidades y deseos del usuario; esto implica administración de encuestas de clientes, análisis de información al consumidor, evaluación de estrategias de colocación en el mercado, desarrollo de perfiles de clientela y determinación de estrategias de segmentación óptima del mercado.

Para el análisis de está área fue necesario la realización de cuestionarios aplicados a los pacientes atendidos con motivo de tratamiento ambulatorio (Ver Apéndice A.3), los que actualmente son veinte (20), incluyendo los atendidos directamente en la Fundación, donde

si es posible se realiza una evaluación previa al paciente o en el consultorio que el área de prevención posee en el Grupo Médico la Trinidad.

Una vez realizados los cuestionarios y a través del análisis de los resultados, se evidenció que las actividades que la Fundación Proyecto Humano realiza poseen alto nivel de aceptación y satisfacción por parte de sus clientes (Ver Apéndice B.3), lo cual es el resultado de un esfuerzo y trabajo en conjunto por parte de sus miembros, apoyado esto por los programas de adiestramiento y capacitación recibidos por el personal (Ver Apéndice B.2)

También se pudo conocer que existen registros en la Fundación Proyecto Humano de las actividades realizadas como: talleres de prevención, actividades recreativas intencionadas, así como de los tratamientos ambulatorios por cada paciente, lo que permite obtener información actualizada de la evolución de los pacientes así como de la descripción de las labores realizadas. Conjunto a esto los resultados obtenidos en las encuestas también arrojaron que la Fundación presta uno de los mejores servicios existentes en la región ya que al compararlo con otras fundaciones los resultados obtenidos evidenciaron que ésta es la que posee mejor calidad al momento de atender a sus clientes. (Ver Apéndice B.3).

De tal manera que se obtuvieron las siguientes variables:

➤ Clientes satisfechos por el servicio prestado.

➤ Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.

### **5.2.1.3.2 Responsabilidad social**

Responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos no únicamente de los accionistas o propietarios.

La labor realizada por la Fundación Proyecto Humano es sumamente importante debido a que ésta le presta a la comunidad atención integral en cuanto a las maneras de cómo prevenir el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas, además de brindar atención médica e integral a las personas con problemas de adicción que acuden a éste recinto en busca de ayuda. Ésta labor es llevada a cabo de manera eficiente y responsable por los empleados de la Fundación, lo que se evidencia en el resultado obtenido en el cuestionario aplicado a los clientes de la Fundación (Ver Apéndice A.3 y B.3) quienes trabajan y realizan actividades recreacionales y de prevención, siempre con la meta de satisfacer y mejorar la calidad de vida de éstas personas que han perdido alguna parte de su vida inmersos en éste terrible mal.

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

- Realización de actividades en materia de drogas, salud empresarial y comunitaria.

#### **5.2.1.4 Área de Operaciones**

La evaluación de la función de producción incluye diagnósticos en todas las áreas que transforman insumos en bienes y servicios. Las actividades que fueron consideradas para auditar la función de operación, en la Fundación Proyecto Humano fueron las siguientes: fuerza de trabajo y capacidad.


##### **5.2.1.4.1 Fuerza de Trabajo**

Las decisiones de fuerza de trabajo incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, normas laborales y técnicas de motivación, referidas a la administración de los empleados especializados, oficinistas y administrativos.

En la Fundación Proyecto Humano algunos de los empleados desempeñan labores que tienen menor rango de importancia y que son muy básicas y requieren de menor esfuerzo humano para su realización, sin embargo existen empleados que tienen bajo su responsabilidad la realización de varias y complejas actividades, lo cual genera ciertos problemas a la hora de cumplir con las acciones planteadas por la Fundación (Ver Apéndice B.2).

Incluso, se pudo conocer que en ocasiones existe un trabajo en conjunto para poder dar cumplimiento a las actividades, es decir, a veces el personal debe llevar a cabo funciones que no le corresponden para poder dar servicio y cumplir con la realización de las actividades.

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

 Deficiente distribución de cargas de trabajo.

#### **5.2.1.4.2 Capacidad**

El aumento progresivo de personas con problemas de adicción al tabaco, alcohol y otras drogas, así como la creciente venta de estos en la sociedad, y la carencia de educación y orientación necesaria en referencia a éste tema para la población, conlleva a que la demanda de posibles pacientes y clientes a los que la Fundación Proyecto Humano pueda dar servicio aumente y actualmente la Fundación no posee una cantidad de empleados acorde con la posible demanda que pueda presentarse en un momento dado, por lo que existe una limitación en cuanto a la capacidad de dar cumplimiento a la labor social que en la Fundación Proyecto Humano se realiza.

De tal manera que se obtuvo la siguiente variable:

- ↗ Insuficiente cantidad de personal para atender la demanda de clientes.

### **5.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS**

A continuación se muestran las variables encontradas en el análisis de la situación interna, clasificadas en fortalezas y debilidades:

#### **Fortalezas:**

1. Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.
2. Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.
3. Existencia de métodos adecuados para contratar y seleccionar personal.

4. Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.
5. Reuniones periódicas para evaluar cumplimiento y desempeño de las actividades.
6. Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.
7. Clientes satisfechos por el servicio prestado.
8. Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.
9. Realización de actividades en materia de drogas, salud empresarial y comunitaria.

**Debilidades:**

1. Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.
2. Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.
3. Carencia de registros para controlar faltas y demoras laborales.
4. Deficiente distribución de cargas de trabajo.
5. Insuficiente cantidad de personal para atender la demanda de clientes.

## **5.4 ANALISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORIA INTERNA**

Para la realización de la ponderación de las variables que conforman las debilidades y fortalezas, se procedió a construir la Matriz de Análisis Estructural, de la misma forma en que se aplicó a las oportunidades y amenazas en el contexto externo.

Para la construcción de la Matriz de Análisis Estructural de las variables internas Se estableció el sistema binario de oposición,



asignando el valor uno (1) si existe una influencia real y el valor (0) si existe una influencia nula. En la tabla 5.1 se puede apreciar el valor de la motricidad y la dependencia de cada variable, para cuya determinación fue necesaria la colaboración del personal que labora dentro de la institución.

La sumatoria de los números por filas indica las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (Índice de Motricidad), porque indica la fuerza que ejerce la variable cada una sobre las demás. En el caso de las variables internas la variable que más influencia tiene en el desempeño de la Fundación es “Ausencia de una Planificación Estratégica dentro de la Fundación” pues su motricidad es de 7 representando el 12,73%, siendo ésta la variable de mayor motricidad; y en segundo lugar se encuentran “Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación” y “Insuficiente número de personal para atender la demanda de clientes” ambas con una motricidad de 6, lo cual indica el 10,91% del total para cada una.

La sumatoria por columna, representa las veces que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indica el porcentaje de subordinación de cada variable respecto a las demás. Así, la variable más subordinada “Clientes satisfechos por el servicio prestado” cuyo valor de las dependencias es 9 y representa el 16.36%; mientras que en segundo lugar se encuentra “Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción” con una motricidad de 8 y un porcentaje de 14,55% del total.

Los cálculos para el índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las siguientes ecuaciones (Tabla 5.2):

$$IM = \left( \frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.1})$$

**Donde:**

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad total de la variable i.

MT = Motricidad total general.

$$ID = \left( \frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.2})$$

**Donde:**

ID = Índice de Dependencia.

Di = Dependencia total de la variable i.

DT = Dependencia total general.

**Tabla 5.1** Matriz de Análisis estructural de las variables internas.

	<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
<b>1</b>	Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>2</b>	Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación	1		0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	<b>6</b>
<b>3</b>	Método adecuado para la selección y contratación de personal	0	0		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>4</b>	Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.	1	1	0		0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	<b>5</b>
<b>5</b>	Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>2</b>
<b>6</b>	Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.	0	0	0	1	0		1	1	1	0	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>7</b>	Clientes satisfechos por el servicio prestado	1	1	0	1	0	1		0	0	1	0	0	0	0	<b>5</b>
<b>8</b>	Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.	0	0	0	0	0	1	1		0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
<b>9</b>	Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción	0	0	0	1	0	1	1	1		0	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>10</b>	Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.	0	0	0	0	0	0	1	1	1		1	1	1	1	<b>7</b>
<b>11</b>	Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0		0	1	0	<b>5</b>
<b>12</b>	Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0		0	0	<b>3</b>
<b>13</b>	Deficiente distribución de cargas de trabajo	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0		0	<b>3</b>
<b>14</b>	Insuficiente numero de personal para atender la demanda de clientes.	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1		<b>6</b>
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>56</b>

**Fuente:** (Nohely Boda y Maria Parra).

**Tabla 5.2** Valores de Motricidad y de Dependencia de las Variables Internas.

	<b>Variables</b>	<b>Motricidad</b>	<b>%M</b>	<b>Dependencia</b>	<b>%D</b>
1	Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.	2	3,57	5	8,93
2	Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.	6	10,71	4	7,14
3	Método adecuado para la selección y contratación de personal.	2	3,57	1	1,79
4	Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.	5	8,93	7	12,5
5	Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.	2	3,57	2	3,57
6	Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.	4	7,14	4	7,14
7	Clientes satisfechos por el servicio prestado.	5	8,93	9	16,07
8	Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.	2	3,57	7	12,5
9	Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción.	4	7,14	8	14,29
10	Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.	7	12,5	1	1,79
11	Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.	5	8,93	2	3,57
12	Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.	3	5,36	2	3,57
13	Deficiente distribución de cargas de trabajo.	3	5,36	3	5,36
14	Insuficiente numero de personal para atender la demanda de clientes.	6	10,71	1	1,79
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>99,99</b>	<b>56</b>	<b>100,01</b>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

## 5.5 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI.

La determinación de los valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y la relación dentro del sistema (Tabla 5.3).

Este método consiste en los siguientes pasos:

- 1) Aplicar la ecuación de valor ponderado interno (VPI), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%M + (1/ \%D) \quad \text{si } D > 0$$

- 2) Calcular 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 5.3** Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI.

	<b>Variables</b>	<b>% M</b>	<b>% D</b>	<b>VPI</b>	<b>FPI</b>	<b>PI</b>
<b>1</b>	Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.	3,57	8,93	3,68	3,56	0,04
<b>2</b>	Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.	10,71	7,14	10,85	10,50	0,11
<b>3</b>	Método adecuado para la selección y contratación de personal.	3,57	1,79	4,13	3,99	0,04
<b>4</b>	Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.	8,93	12,5	9,01	8,72	0,09
<b>5</b>	Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.	3,57	3,57	3,85	3,72	0,04
<b>6</b>	Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.	7,14	7,14	7,28	7,04	0,07
<b>7</b>	Clientes satisfechos por el servicio prestado.	8,93	16,07	8,99	8,70	0,09
<b>8</b>	Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.	3,57	12,5	3,65	3,53	0,04
<b>9</b>	Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción.	7,14	14,29	7,21	6,97	0,07
<b>10</b>	Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.	12,5	1,79	13,06	12,63	0,12
<b>11</b>	Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.	8,93	3,57	9,21	8,91	0,09
<b>12</b>	Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.	5,36	3,57	5,64	5,46	0,05
<b>13</b>	Deficiente distribución de cargas de trabajo.	5,36	5,36	5,55	5,37	0,05
<b>14</b>	Insuficiente número de personal para atender la demanda de clientes.	10,71	1,79	11,27	10,90	0,11
	<b>total</b>	<b>99,99</b>	<b>100,01</b>	<b>103,38</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

## **5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Finalmente se procedió a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, con las fortalezas y debilidades determinadas anteriormente, los pesos ponderados encontrados a través del análisis estructural y la calificación que fue propuesta por el Presidente de la Fundación, en función del grado de importancia y desempeño de cada factor.

La tabla 5.4 muestra el resultado ponderado de la Matriz de los Factores Internos, el cual es de 2,72, indicando éste que la Fundación Proyecto Humano se encuentra internamente en una posición favorable debido a que su valor total ponderado se ubica por encima del de una posición estratégica normal, el cual es de 2,5.

Para la realización del análisis de los resultados obtenidos a través de la matriz EFI se consideraron los pesos y ponderaciones más significativos, de las variables en estudio. Se puede observar que las fortalezas abarcan el 59% del peso total ponderado siendo éste porcentaje mucho mayor en comparación con el acumulado por las debilidades, las cuales están representadas por el 41% restante. Así mismo, cabe destacar que existen mayor cantidad de fortalezas que de debilidades (9 vs. 5).

Entre las fortalezas que mayormente inciden sobre el sistema se pueden mencionar “Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación”, “Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal”, “ Fondos Financieros fijos para realizar sus actividades”, “Clientes satisfechos por el servicio prestado” y “Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas

con adicción”, a su vez éstas están siendo aprovechadas de la manera mas adecuada por la Fundación, invirtiendo mayores esfuerzos y recursos para ello.

**Tabla 5.4** *Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.	0,04	3	0,12
Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.	0,11	4	0,44
Método adecuado para la selección y contratación de personal.	0,04	3	0,12
Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,09	4	0,36
Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.	0,04	3	0,12
Fondos económicos suficientes para el funcionamiento de la Fundación.	0,07	4	0,28
Clientes satisfechos por el servicio prestado.	0,09	4	0,36
Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.	0,04	3	0,12
Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción.	0,07	4	0,28
<b>Debilidades</b>			
Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.	0,12	1	0,12
Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.	0,09	1	0,09
Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.	0,05	2	0,10
Deficiente distribución de cargas de trabajo.	0,05	2	0,10
Insuficiente número de personal para atender la demanda de clientes.	0,11	1	0,11
<b>Total</b>			<b>2,72</b>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

Con respecto a las debilidades tales como “Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación”, “Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados”, “Insuficiente número de



personal para atender la demanda de clientes”, no están siendo contrarrestadas ni atenuadas por la Fundación, y son las que mayor incidencia tienen en el desempeño de las actividades de la misma, lo cual influye en la disminución de la calidad del servicio prestado.

Se puede concluir que la Fundación Proyecto Humano debe implementar estrategias que le permitan seguir aprovechando las fortalezas y a su vez ir contrarrestando el efecto de las debilidades hasta lograr su eliminación total del sistema de ser posible, para así continuar en una posición estratégica favorable, que le permita seguir realizando sus actividades de manera eficiente.

## **5.7 AUDITORIA EXTERNA**

Éste análisis considera el estudio de las oportunidades y amenazas que a través de estrategias pueden ser aprovechadas o atenuadas por la Fundación. Considerando que toda organización debe tener la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores que podrían influir en un negocio, los cuales no son controlables.

Para realizar ésta auditoria se empleó el enfoque de Fred R. David de su libro “Conceptos de Administración Estratégica” debido a que el mismo engloba fuerzas claves que necesitan ser exploradas. Basándose en éste enfoque se crearon 5 pasos efectivos para realizar la auditoria externa, los cuales fueron: (1) Selección de fuentes claves de información ambiental, (2) Identificación de fuerzas o tendencias a emplear, (3) Identificación de variables claves (oportunidades y amenazas) de las distintas fuerzas, (4) Aplicación de matriz de análisis estructural y (5) Construcción de matriz de evaluación de factor externo.

Es necesario recalcar que para la realización y ejecución de la Auditoria Externa, se recopiló en primer lugar toda la información pertinente con relación a las tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, gubernamentales, jurídicas/legales y tecnológicas. Se incluyó la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se fundamentó en entrevistas no estructuradas efectuadas a el Presidente y Gerentes de la Fundación, las fuentes secundarias que se utilizaron fueron la revisión documental de libros, prensa, consultas a través de internet, las cuales permitieron conocer la situación actual de aquellos sistemas y subsistemas externos que afectan a la organización.

Las variables ambientales se clasificaron en cuatro categorías principales:

- ↗ Fuerzas económicas.
- ↗ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- ↗ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- ↗ Fuerzas tecnológicas

### ***5.7.1 Identificación de las Amenazas y Oportunidades***

Para la Identificación de las Amenazas y Oportunidades se realizó un monitoreo y examen de los factores externos a la Fundación cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento.

#### ***5.7.1.1 Fuerzas Económicas***

Existen una serie de barreras que se enfrentan en el momento de poner en marcha el financiamiento de proyectos sociales, sobre todo, cuando se

trata de instituciones sin fines de lucro como lo es la Fundación Proyecto Humano.

En la economía venezolana se presentan diversos indicadores, que pueden representar tanto oportunidades como amenazas para la Fundación Proyecto Humano, como lo son: la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros.

Venezuela presupuestó para el 2009 una inflación del 15% y un crecimiento en 6% del Producto Interno Bruto (PIB). Ésta variable es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro del país en un año. Es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. Venezuela cuenta con 60 mil millones de dólares en activos para hacer frente a la crisis financiera mundial. Como lo aseveró el ex ministro de Finanzas, Nelson Merentes en el año 2009, “el país tiene fortaleza monetaria para solventar la situación financiera mundial, pues cuenta con aproximadamente 29 mil millones de dólares en reservas internacionales; una liquidez de 14 mil millones de dólares que provienen del Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN); 3 mil millones del Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES), y 10 mil millones de dólares en el Fondo Chino-Venezolano. Y que las reservas internacionales oficiales y otros fondos que hoy posee la República Bolivariana de Venezuela por US\$82 mil millones son la mayor garantía de la economía local para sostenerse por éste año e incluso durante el 2010, sin sufrir el impacto de la caída de los precios del petróleo, producto de la crisis financiera que padece el mundo actualmente”. Para los economistas, la inflación en 2009 cerrará por encima de 40 por ciento y en cuanto al Producto Interno Bruto éste podría ser un año de recesión económica. Los analistas consideran que el

déficit presupuestario de Venezuela podría alcanzar hasta el 5% del PIB venezolano éste año.

En la actualidad se conoce como valor agregado el aumento de precio que se genera como consecuencia de la utilización de los factores que intervienen en cada una de las etapas que forman parte del proceso económico de producción y comercialización hasta llegar al consumidor final, pero en cada tramo va aumentando su cuantía. Al mismo tiempo, cada intermediario paga al Ministerio de Hacienda el I.V.A cobrado y se deduce el pagado. Venezuela atraviesa por una situación de desventaja, ya que la actividad económica base es la extracción y comercialización del petróleo y, además, no se han sabido administrar correctamente los recursos existentes ni aplicar las políticas económicas ideadas para encaminar el desarrollo del país.

Ésta recesión económica trae como consecuencia altos niveles de desempleo, inflación, disminución de las exportaciones e importaciones, poca inversión tanto a nivel nacional como internacional. Cualquier fluctuación indeseable en éstas variables macroeconómicas afecta directamente la capacidad de la Fundación Proyecto Humano para cumplir con sus obligaciones.

Por lo tanto la ejecución de las actividades que realiza la Fundación Proyecto Humano, se pueden ver afectadas, debido a que las empresas públicas y/o privadas que contratan sus servicios, para cumplir con lo dispuesto en el artículo 96 de la Ley Orgánica contra el tráfico ilícito y el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (Loctisep), pueden cesar en sus funciones por la Disminución del Producto Interno Bruto (PIB) disminuyendo así el número de empresas con las que la Fundación podría realizar sus actividades de prevención, además de esto, las empresas tienen que reducir sus costos y por ende el porcentaje de la

cantidad de sus ganancias destinadas a planes y programas de prevención se hace cada vez menor.

A continuación se presentan las variables económicas encontradas:

- ↗ Altos índices de inflación.
- ↗ Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).
- ↗ Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

#### **5.7.1.2 Fuerzas Sociales, Demográficas, Geográficas y Ambientales.**

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

Uno de los colectivos más castigados por la discriminación es el de las personas que usan drogas. Al afirmar esto se debe aclarar que la sociedad condena el uso de drogas ilegales como la marihuana o la cocaína, y no el uso indiscriminado de otras sustancias de consumo legal.

En efecto, las sustancias adictivas más usadas en nuestro país son el alcohol, el tabaco y los psicofármacos. Estos últimos usados a modo de paliativo de situaciones de ansiedad, y en forma generalmente solitaria, ya que su uso grupal es visto por el conjunto social como una práctica de drogadicción y, por lo tanto, condenada de la misma manera que las drogas ilegales.

Con el uso de drogas ilegales existe una construcción social que origina un fuerte rechazo hacia la persona adicta o dependiente de sustancias psicotrópicas y psicoactivas. Entre los anti valores que encierran ésta construcción o imaginario colectivo se encuentran la marginalidad, la peligrosidad, el carácter de vagos o vividores de las personas adictas, su improductividad social, su imposibilidad de llevar a cabo algún proyecto y un alto riesgo con respecto al VIH/sida, entre otros.

La discriminación es una traba a la prevención y la recuperación de los drogadictos y portadores de VIH/SIDA.

La historia del consumo de productos tóxicos por el hombre se remonta a épocas perdidas en la niebla del pasado. Tanto en el nuevo como en el viejo mundo existen registros de diversas prácticas realizadas hace siglos, quizás milenios, relacionadas con la utilización de sustancias alteradoras de la mente. El consumo de drogas, legales e ilegales, es un tema en torno al cual en nuestro país existe una gran preocupación social

En la siguiente tabla se describe la cantidad de pacientes en el país según el tipo de droga consumida, según centros de tratamiento y rehabilitación (Ver tabla 5.5).

**Tabla 5.5** Cantidad de pacientes en el país según tipo de droga consumida.

TIPOS DE DROGAS	NÚMERO DE PACIENTES	PORCENTAJE
BEBIDAS ALCOHOLICAS	3.037	45,99
CIGARRILLO	1.551	23,49
MARIHUANA	1.396	21,14
COCAINA	382	5,78
BASUCO	89	1,35
CRACK	78	1,18
INHALANTES	22	0,33
RHOPINOL (FLUNITRACEPAN)	11	0,17
SEDANTES	11	0,17
HEROÍNA	08	0,12
ALUCINOGENOS	06	0,09
OTRAS DROGAS (CHIMO)	06	0,09
ANFETAMINAS	04	0,06
EXTASIS	03	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>6.604</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Centros de tratamiento y rehabilitación en materia de drogas (2009).

Uno de los factores ambientales considerados consiste en la creciente medicalización de los problemas humanos, ésta constituye en la solución “mágica” de todo tipo de problemas, generando así un hábito farmacológico con uso abusivo del medicamento. Los niños están acostumbrados a observar cómo sus padres acuden al fármaco como solución a cualquier desajuste personal; siendo sencillo generalizar el culto del fármaco al uso de las drogas. El drogodependiente es siempre víctima de una situación personal, social, ambiental determinada.

Además de esto se encuentra el problema de la producción, tráfico y venta de drogas. Hoy en Venezuela éste es un problema de tipo social,

muy relacionado con la problemática de violencia e inseguridad que se vive en el país en los actuales momentos.

El tráfico de drogas cubre actividades que van desde la compra, el financiamiento y el transporte de la materia prima, los insumos, los productos y los subproductos, el establecimiento de laboratorios, operación de los mismos y aeropuertos clandestinos, hasta la creación de intrincadas redes de comercialización al mayor y al detal, de aparatos de violencia y de soborno a funcionarios y políticos y de mecanismos para el lavado de dólares. Por otra parte, dado su carácter de ilegalidad, conlleva el establecimiento de sociedades secretas, cerradas y selectivas, como ocurre con todas las mafias. En la práctica, funciona como un mercado segmentado, con ofertas y demandas generadas en países distintos y muy localizados.

Así pues, prevenir la drogodependencia supone incidir de forma directa sobre los fenómenos de toda índole (personales, influencias sociales o interpersonales e influencias ambientales) que facilitan, en ciertos sujetos, el desarrollo de pautas disfuncionales de consumo de sustancias psicoactivas.

Dentro de éste análisis también cabe destacar que en la medida en que Fundación Proyecto Humano ha trabajado con distintas compañías y ha dado fe de su labor responsable, muchos de los profesionales con los que se vincula, han mostrado su interés en formar parte del cuerpo de voluntarios, que de estar constituido como se espera, representará un apoyo sin precedentes a las actividades de la Fundación cualquiera que éstas sean.



A continuación se presentan las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales encontradas:

- ↗ Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual.
- ↗ Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.
- ↗ Creciente medicalización de los problemas humanos.
- ↗ Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.
- ↗ Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.

### **5.7.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas**

Las funciones sociales del estado coinciden con el Estado de Derecho, los pactos, tratados y convenios suscritos por Venezuela. Su finalidad radica en crear, conservar y comprometerse a materializar esos derechos para satisfacer las demandas y necesidades de sus habitantes para así lograr el bienestar general. Por ello, la justicia, la educación, la salud, la seguridad social, el propender un desarrollo integral de la sociedad y del individuo, el establecimiento y la protección de los derechos humanos, son funciones indelegables del Estado, las cuales se pueden acometer con mayor eficacia y eficiencia en la medida en que se pueda decir que son inherentes a la persona humana, es decir, funciones que cuadran al estado en virtud de los fines y medios que estén a su alcance, así como la mejor preparación de sus actores gubernamentales para ejecutar las tareas que la Constitución y las leyes de la República le emanan.

Las actividades de la Fundación Proyecto Humano se fundamentan en lo contemplado en el artículo 96 de la Ley Orgánica contra el tráfico ilícito y el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas (Loctisep). Toda persona jurídica perteneciente a un grupo económico se consolidará a los fines de cumplir con ésta previsión. La participación activa de cada uno de los ciudadanos manera organizacional, es clave en éste sentido y serán más factibles de implantar teniendo presente un alto grado de conciencia social, solidaridad, participación, cooperación, equidad, humanismo y justicia.

En éste sentido, La Fundación Proyecto Humano, se encuentra en la capacidad de asesorar a las empresas de la región para el desarrollo de un proyecto de prevención integral que, además de cumplir con el marco legal venezolano, esté alineado a las necesidades de la empresa, su realidad y sus objetivos estratégicos.

Otro aspecto a considerar en los programas de prevención de drogas es la falta de políticas educativas oficiales que promuevan la formación permanente de los maestros sobre las drogas, y en otros casos sosteniendo posturas contra preventivas a la hora de abordar éste tema dentro de las escuelas.

Ante toda ésta panorámica se hace necesario y urgente el diseño de programas preventivos que consideren las pautas antes mencionadas sin perder de vista que la educación es la mejor manera de prevenir el consumo de drogas y que la misma solo es preventiva cuando se educa en pleno desarrollo del individuo de sus pensamientos, sentimientos y acciones para promover una dinámica de interrelación entre estos tres aspectos hasta llegar a conseguir el equilibrio óptimo.

Expertos en la materia señalan que el objetivo de la prevención a mediano y largo plazo es lograr la reducción de la demanda, reducir problemas específicos que resultan del consumo de alcohol y otras drogas, además de promover paralelamente un desarrollo saludable e integral del individuo.

Tomando en cuenta todos estos aspectos hoy urge formar educadores comprometidos con estilos de vida saludables, cónsonos con su labor educativa que favorezcan el crecimiento y desarrollo integral de sus destinatarios, claro está, que el manejo de la información y de los conocimientos sobre las drogas es fundamental para los educadores pero es esencial el manejo de métodos preventivos basados en la orientación psicosocial que promueven el desarrollo de habilidades para la vida.

A continuación se presentan las variables encontradas:

- ↗ Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.
- ↗ Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.

#### **5.7.1.4 Fuerzas Tecnológicas**

Las tecnologías han generado una diversidad de elementos que han ayudado a incrementar el uso de la información en todas las áreas que requiere almacenamiento de datos así como la transmisión del conocimiento en diversos formatos entre los que se pueden citar: las bases de datos, Internet, los multimedios, los audiovisuales; durante los últimos años se ha constatado un crecimiento rápido en el uso de éstas herramientas. En otras palabras actualmente existe una revolución tecnológica que incluye a la electrónica, las telecomunicaciones y la

telemática. Refiriéndose tecnología de la información a todos aquellos medios por los que el ser humano controla o modifica su ambiente natural, con el objetivo de facilitar algunos aspectos de su vida.

Se habla de tecnologías de la información, es decir que las primeras están subordinadas a la segunda, para que ésta pueda existir y ser transferida, gracias a la tecnología podemos acceder a un mundo de información; los avances modernos han ejercido gran influencia en el desarrollo, propulsión, generación y difusión de la misma. "Del siglo XVIII a nuestros días ha habido diferentes desarrollos tecnológicos que han influido en el comportamiento de la información, sobre todo en el volumen de producción, en el tiempo de proceso, en los medios de transmisión de la información producida y, en consecuencia, en las posibilidades de acceder a mayor cantidad de información en el menor tiempo posible, así como en obtener la información deseada no importando el punto geográfico de registro o de ubicación".

La automatización es entonces el sistema de fabricación diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para hacer determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos, y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana. Por ello la Fundación Proyecto Humano, debe incorporar éstas tecnologías de automatización que se encuentran en su entorno para que le permitan recabar la información generada dentro de sus actividades tanto gerenciales como de operación, para así actuar de forma eficaz.

A continuación se presentan la oportunidad encontrada:

➤ Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.

## 5.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS

A continuación se muestran las variables encontradas en el análisis de la situación externa, clasificadas en oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades:**

1. Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.
2. Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.
3. Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.

### **Amenazas:**

4. Altos índices de inflación.
5. Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).
6. Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
7. Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual.
8. Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.
9. Medicalización de los problemas humanos.
10. Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.
11. Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.

## **5.9 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE FACTORES EXTERNOS**

El análisis estructural es una herramienta que se utiliza para buscar las relaciones directas entre las variables críticas. La construcción de la matriz de análisis estructural se logra a partir de las variables críticas encontradas (Oportunidades y Amenazas). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada variable, donde 1 significa una Influencia Real y 0 una Influencia Nula. Con ésta matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y sus dependencias.

Una vez finalizada la identificación de las variables críticas que representan las amenazas y oportunidades de la Fundación Proyecto Humano se procedió a la realización de la matriz de análisis estructural (Tabla 5.6), donde se puede observar la motricidad y dependencia de cada variable con respecto a las demás.

A continuación en la Tabla 5.6 se presenta la Matriz del análisis estructural.

**Tabla 5.6** Matriz de análisis estructural para la auditoría externa

Nº	Influencia de/sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	M
1	Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.	-	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	3
2	Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.	0	-	0	0	0	0	1	0	1	1	1	4
3	Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.	0	0	-	0	0	0	0	1	0	0	0	1
4	Altos índices de inflación.	0	0	1	-	1	0	0	0	0	1	0	3
5	Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).	0	0	1	1	-	0	0	0	0	0	0	2
6	Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	0	0	1	1	0	-	0	0	0	0	0	2
7	Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual	1	1	0	0	0	0	-	1	1	1	1	6
8	Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.	1	0	0	0	0	1	1	-	1	1	1	6
9	Medicalización de los problemas humanos.	1	1	0	0	0	0	1	1	-	1	0	5
10	Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.	1	1	0	0	0	0	1	1	1	-	1	6
11	Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	-	5
	<b>Dependencia</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>43</b>

**Fuente:** (Nohely Boada y María Parra)

La sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influenciada por las restantes (índice de dependencia). La variables que presentan una mayor dependencia son “Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual”, el “Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción” y el “Aumento considerable de la

producción, tráfico y venta de drogas”, todas con un total de 6 puntos, lo que significa que posee un porcentaje de 13.95. (Ver Tabla 5.7)

La sumatoria por filas representan las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes (índice de motricidad), indicando la fuerza de cada una sobre las demás, y fueron igualmente las mismas variables que obtuvieron la mayor dependencia, es decir, “Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual”, el “Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción” y el “Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas”, presentan la mayor motricidad con 6 puntos el cual representa un 13.95% del total de todas las variables. (Ver Tabla 5.6). Implicando así que son variables que influyen al sistema pero que también se ven influenciadas entre las restantes del sistema.

Los cálculos de índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 5.3 y 5.4 respectivamente:

$$IM = \left( \frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.3})$$

**Donde:**

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad total de la variable i.

MT = Motricidad total general.



$$ID = \left( \frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.4})$$

**Donde:**

ID = Índice de Dependencia.

$D_i$  = Dependencia total de la variable  $i$ .

DT = Dependencia total general.

En la tabla 5.7 a continuación, se muestran los Índices de Motricidad y Dependencia de cada una de las variables críticas encontradas.

**Tabla 5.7** Índice y porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable

Influencia de/sobre	Motricidad	%	Dependencia	%
Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.	4	9.30	3	6.98
Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.	3	6.98	5	11.63
Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.	1	2.33	3	6.98
Altos índices de inflación.	3	6.98	2	4.65
Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).	2	4.65	1	2.33
Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	2	4.65	1	2.33
Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual	6	13.95	6	13.95
Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.	6	13.95	6	13.95
Medicalización de los problemas humanos.	5	11.63	5	11.63
Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.	6	13.95	6	13.95
Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.	5	11.63	5	11.63
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** (Nohely Boada y María Parra)

## 5.10 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFE.

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

Para la realización de éste método se debe calcular el valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

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

Para calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas se utiliza:

$$FPE = VPE * 100 / TVP$$

$$PE = FPE / 100$$

**Donde:**

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

VPE= Valor ponderado externo.

FPE= Factor ponderado externo.

PE= Ponderación externa.

A continuación en la tabla 5.8 se pueden observar el resultado de los valores ponderados para la matriz EFE.

**Tabla 5.8** Determinación de los valores ponderados para la matriz EFE

Influencia de/sobre	%M	%D	VPE	FPE	PE
Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.	9.30	6.98	9.43	9.26	0.09
Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.	6.98	11.63	7.07	6.94	0.07
Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.	2.33	6.98	2.47	2.43	0.02
Altos índices de inflación.	6.98	4.65	7.20	7.07	0.07
Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).	4.65	2.33	5.08	4.99	0.05
Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	4.65	2.33	5.08	4.99	0.05
Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual	13.95	13.95	14.02	13.77	0.14
Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.	13.95	13.95	14.02	13.77	0.14
Medicalización de los problemas humanos.	11.63	11.63	11.72	11.51	0.12
Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.	13.95	13.95	14.02	11.51	0.12
Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.	11.63	11.63	11.72	11.51	0.12
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101.83</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** (Nohely Boada y María Parra)

## 5.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, demográfica, política, gubernamental y tecnológica que han sido analizadas en el sistema en estudio.

A continuación en la Tabla 5.9 se presenta la matriz EFE.

**Tabla 5.9** Matriz de evaluación de los factores externos.

Variables	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios.	0.09	3	0.27
Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.	0.07	4	0.28
Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.	0.02	1	0.02
<b>Amenazas</b>			
Altos índices de inflación.	0.07	2	0.14
Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).	0.05	2	0.10
Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	0.05	1	0.05
Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual	0.14	1	0.14
Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.	0.14	1	0.14
Medicalización de los problemas humanos.	0.12	2	0.24
Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.	0.12	1	0.12
Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.	0.12	2	0.24
<b>Total</b>			<b>1.74</b>
1=respuesta mala, 2=respuesta media, 3=respuesta superior a la media 4=respuesta superior			

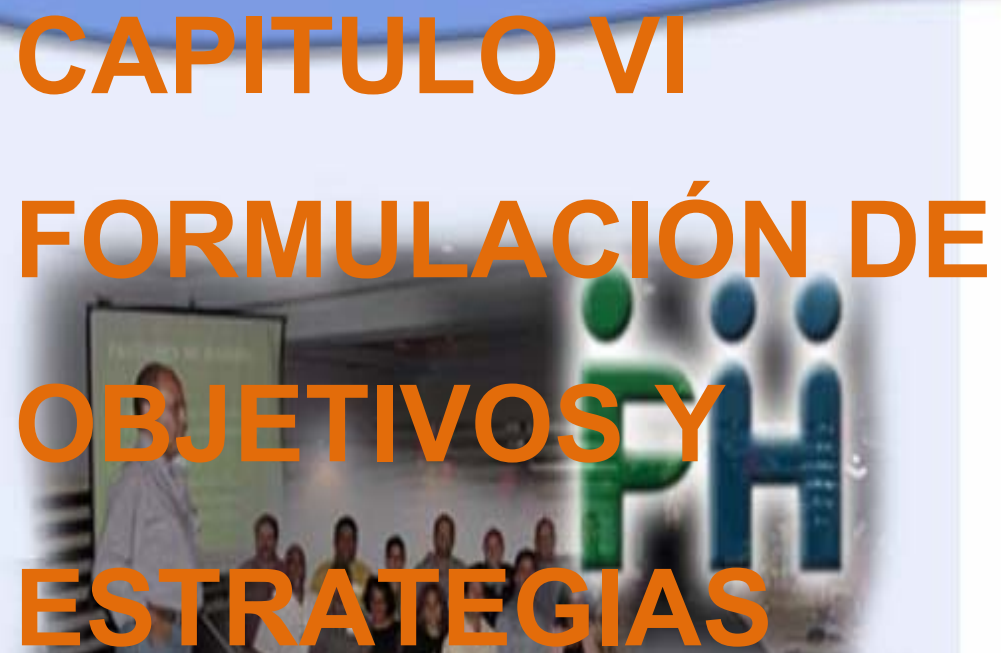
**Fuente:** (Nohely Boada y María Parra)

El total ponderado que muestra la matriz EFE es de 1.74 lo que muestra la Fundación Proyecto Humano se encuentra muy por debajo del valor promedio ponderado que es 2.5, lo que indica que actualmente ni sus esfuerzos ni sus acciones son suficientes para aprovechar las oportunidades externas y atenuar las amenazas que presenta el entorno que los rodea.

En los resultados obtenidos se puede observar que las amenazas que obtuvieron mayor ponderación fueron las siguientes: “Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual”, “Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas”, y “Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción”, observándose así que éstas son variables que afectan en mayor nivel al sistema, y que a su vez no están siendo atacadas de la mejor manera por la Fundación.

En cuanto a las variables consideradas como oportunidades, mas resaltantes se tienen las siguientes: “Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas” y “Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios”, estas oportunidades están siendo aprovechadas al máximo por la Fundación, pues poseen altas calificaciones. Reiterando éstos resultados la importancia de la existencia de éstas leyes como bases fundamentales para la realización de las actividades de la Fundación Proyecto Humano.

De ésta manera se puede concluir que la Fundación necesita la formulación y ejecución de estrategias que le permitan aprovechar la totalidad de las variables presentes en su entorno y contrarrestar de igual manera las amenazas a las que constantemente está expuesta.



# CAPITULO VI FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

*“Lo que se mide puede mejorarse”*

*Jorge E. Pereira*

## 6.1 GENERALIDADES

En éste capítulo se procederá a la formulación de los objetivos estratégicos de la Fundación Proyecto Humano, con los que se logrará cumplir con lo planteado en la Misión-Visión de la organización. Así mismo se detallaran, con el uso de la matriz FODA, las estrategias necesarias que indiquen el cómo se dará cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos formulados.

## 6.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A fin de dar cumplimiento a la declaración de la misión y visión de la Fundación Proyecto Humano (Ver capítulo IV, Título 4.7), se evaluó conjuntamente con el Presidente los objetivos perseguidos, a fin de estructurarlos en objetivos estratégicos que cumplieran con el horizonte esperado de la Fundación. Para la declaración de los objetivos se siguieron los lineamientos empleados por George L. Morrissey, en su libro *“Pensamiento Estratégico”*.

### **Objetivos Estratégicos:**

1. Aumentar la capacidad de atención a pacientes con problemas de adicción en un 50% cada año.
2. Conformar el voluntariado en los próximos ocho (8) meses.
3. Incrementar los fondos pro comunidad terapéutica en un 30% a partir de los próximos cinco (5) meses




4. Consolidar a la Fundación Proyecto Humano, como la principal organización de prevención integral en la región en un lapso no menor a cinco (5) años.
5. Aumentar la cantidad de pacientes cada seis meses.

### 6.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Además pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la organización, sumados a la información de las auditorias externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

A continuación se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la Fundación Proyecto Humano lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

La herramienta utilizada para formular las estrategias fue la propuesta por Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica”, donde se agrupan en un marco conceptual de tres etapas para tomar las decisiones respectivas:

-  Etapa de insumos
-  Etapa de adecuación.
-  Etapa de decisión.



### **6.3.1 Etapa de Insumos**

Ésta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. La información se obtuvo por medio de la realización de las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE). Con la matriz EFI se obtuvieron las fortalezas y debilidades en los aspectos claves evaluados, (ver tabla 5.4). Con la matriz EFE se pudieron conocer las oportunidades y amenazas que posee la Fundación en su entorno, (ver tabla 5.9). La información obtenida de ambas matrices proporciona los insumos básicos para las siguientes etapas.

### **6.3.2 Etapa de Adecuación**

Ésta etapa de adecuación se desarrolla por medio del análisis de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas con la finalidad de generar alternativas factibles y viables para la situación actual de la Fundación Proyecto Humano, lo cual se realizará a través del empleo de la matriz FODA por ser el instrumento de ajuste más adecuado para ser usado en ésta investigación de acuerdo al tipo de organización objeto de estudio.

#### **6.3.2.1 Matriz FODA**

La Matriz FODA es una herramienta que permite formular estrategias a partir de las matrices EFE y EFI. Con el uso de ésta matriz se generaron un conjunto de estrategias alternativas viables del tipo FO, DO, DA y FA que servirán de propuesta para ser aplicadas en la Fundación Proyecto Humano. A continuación en la tabla 6.1 se puede observar el conjunto de estrategias formuladas para el sistema en estudio.

**Tabla 6.1 Matriz FODA. (1/4)**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS(F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.</li> <li>2. Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.</li> <li>3. Método adecuado para la selección y contratación de personal.</li> <li>4. Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.</li> <li>5. Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.</li> <li>6. Fondos Financieros fijos para realizar sus actividades.</li> <li>7. Clientes satisfechos por el servicio prestado.</li> <li>8. Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.</li> <li>9. Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios</li> <li>2. Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.</li> <li>3. Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>FO1:</b> Capacitar y preparar al voluntariado en cuanto a las nuevas técnicas para el desarrollo de las actividades de prevención intencionadas. <b>(F2, F3, F4, F6, F9, O1, O2).</b></p> <p><b>FO2:</b> Realizar campañas publicitarias a través los diferentes medios de comunicación acerca del servicio que ofrece la Fundación. <b>(F1,F2,F4,F5,F7,F8,F9,O1,O2,O3)</b></p>	

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

**Tabla 6.1 Matriz FODA (2/4)**

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales dispuestos a involucrarse en las actividades de la Fundación como voluntarios</li> <li>2. Presencia de leyes contra el tráfico y consumo de drogas.</li> <li>3. Avances tecnológicos en el mercado correspondiente a los sistemas automatizados.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.</li> <li>2. Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.</li> <li>3. Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.</li> <li>4. Deficiente distribución de cargas de trabajo.</li> <li>5. Insuficiente número de personal para atender la demanda de clientes.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>DO1:</b> Desarrollar proyectos que permitan mejorar el desempeño del personal voluntariado. <b>(O1, O2,D4,D5)</b>.</p> <p><b>DO2:</b> Automatizar el almacenamiento y control de todos los registros datos administrativos existentes en la Fundación.<b>(O3,D1,D2,D3)</b></p>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

**Tabla 6.1 Matriz FODA (3/4)**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS(F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de un clima de respeto y armonía entre los empleados y el Presidente.</li> <li>2. Liderazgo permanente por parte del Presidente de la Fundación.</li> <li>3. Método adecuado para la selección y contratación de personal.</li> <li>4. Políticas y programas de adiestramiento y capacitación de personal.</li> <li>5. Mecanismos para medir el desempeño y cumplimiento de las actividades.</li> <li>6. Fondos Financieros fijos para realizar sus actividades.</li> <li>7. Clientes satisfechos por el servicio prestado.</li> <li>8. Registros actualizados de los servicios ofrecidos a los clientes.</li> <li>9. Realización de actividades de prevención antidrogas y de atención integral a personas con adicción.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos índices de inflación.</li> <li>2. Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).</li> <li>3. Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).</li> <li>4. Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual</li> <li>5. Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.</li> <li>6. Medicalización de los problemas humanos.</li> <li>7. Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.</li> <li>8. Ausencia de políticas educativas de Prevención en las escuelas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>FA1:</b> Establecer mecanismos que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos de la Fundación permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno. <b>(F7, F4, F5, A5).</b></p> <p><b>FA2:</b> Desarrollar actividades voluntarias que incrementen los fondos financieros <b>(F1, F2, F3, F6, A1, A2, A3).</b></p> <p><b>FA3:</b> Desarrollar actividades voluntarias que permitan conocer acerca de la prevención de las distintas adicciones y del servicio que ofrece la Fundación. <b>(F7, F9, A4, A6, A8).</b></p> <p><b>FA4:</b> Desarrollar actualizaciones constantes de los servicios ofrecidos al cliente. <b>(A7, A8, F5).</b></p>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

**Tabla 6.1 Matriz FODA (4/4)**

<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos índices de inflación.</li> <li>2. Disminución del Producto Interno Bruto (PIB).</li> <li>3. Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).</li> <li>4. Discriminación de la sociedad hacia personas con problemas de adicción y portadores de enfermedades de transmisión sexual</li> <li>5. Aumento de la cantidad de pacientes con problemas de adicción.</li> <li>6. Medicalización de los problemas humanos.</li> <li>7. Aumento considerable de la producción, tráfico y venta de drogas.</li> <li>8. Ausencia de políticas educativas de prevención en las escuelas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una planificación estratégica dentro de la Fundación.</li> <li>2. Desconocimiento de funciones laborales por parte de los empleados.</li> <li>3. Ausencia de registros por ausentismos y retardos laborales.</li> <li>4. Deficiente distribución de cargas de trabajo.</li> <li>5. Insuficiente número de personal para atender la demanda de clientes.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>DA1:</b> Desarrollar programas que permitan conocer las funciones e importancia que tiene cada empleado para la Fundación. <b>(D1,D2,D4,A5)</b></p> <p><b>DA2:</b> Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes y mantener su fidelidad <b>(A4, A5, A6, A7, A8, D1, D5)</b>.</p> <p><b>DA3:</b> Establecer un registro de inasistencias y ausentismos laborales que permita el buen funcionamiento de la Fundación <b>(D3, A5)</b></p> <p><b>DA4:</b> Desarrollar proyectos para la contratación del personal que cubra en su totalidad la demanda del servicio ofrecido por la Fundación <b>(D1,D5,A5)</b></p>

	<p><b>DA5:</b> Desarrollar proyectos educativos en las comunidades que incrementen el conocimiento de las distintas adicciones <b>(D1,A4,A6, A7, A8)</b></p>
--	--

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

A continuación en la tabla 6.2 se muestran las estrategias seleccionadas según los objetivos que se plantearon en la Fundación.

**Tabla 6.2** Estrategias según objetivos estratégicos.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p>1. Aumentar la capacidad de atención a pacientes con problemas de adicción en un 50% cada año.</p>	<p><b>FA1:</b> Establecer mecanismos que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos de la Fundación permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno.</p> <p><b>DA3:</b> Establecer un registro de inasistencias y ausentismos laborales que permita el buen funcionamiento de la Fundación.</p> <p><b>DA4:</b> Desarrollar proyectos para la contratación del personal que cubra en su totalidad la demanda del servicio ofrecido por la Fundación.</p>
<p>2. Conformar el voluntariado en los próximos ocho (8) meses.</p>	<p><b>FO1:</b> Capacitar y preparar al voluntariado en cuanto a las nuevas técnicas para el desarrollo de las actividades de prevención intencionadas.</p> <p><b>DO1:</b> Desarrollar proyectos que permitan mejorar el desempeño del personal voluntariado.</p>

	<p><b>DA1:</b> Desarrollar programas que permitan conocer las funciones e importancia que tiene cada empleado para la Fundación.</p>
<p>3. Incrementar los fondos pro comunidad terapéutica en un 30% a partir de los próximos cinco (5) meses</p>	<p><b>FA2:</b> Desarrollar actividades voluntarias que incrementen los fondos financieros.</p>
<p>4. Consolidar a la Fundación Proyecto Humano, como la principal organización de prevención integral en la región en un lapso no menor a cinco (5) años.</p>	<p><b>DO2:</b> Automatizar el almacenamiento y control de todos los registros datos administrativos existentes en la Fundación.</p> <p><b>DA2:</b> Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes y mantener su fidelidad.</p> <p><b>FA5:</b> Desarrollar actualizaciones constantes de los servicios ofrecidos al cliente.</p>
<p>5. Aumentar la cantidad de pacientes cada seis meses.</p>	<p><b>FA4:</b> Desarrollar actividades voluntarias que permitan conocer acerca de la prevención de las distintas adicciones y del servicio que ofrece la Fundación.</p> <p><b>FO2:</b> Realizar campañas publicitarias a través los diferentes medios de comunicación acerca del servicio que ofrece la Fundación.</p> <p><b>DA5:</b> Desarrollar proyectos educativos en las comunidades que incrementen el conocimiento de las distintas adicciones.</p>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

### 6.3.3 Etapa de Decisión

En ésta investigación la etapa de decisión no será desarrollada, ya que, aunque se realice la selección de las estrategias para aquellos objetivos

que posean más de una estrategia, con el uso de las matrices MEOPE o MCPE, según sea el caso, de igual manera es necesaria la formulación de indicadores para todas y cada una de las estrategias que fueron establecidas anteriormente a través de la Matriz FODA.



# CAPITULO VII

# BALANCED

# SCORECARD



*“Cuando puedes medir aquello de lo que  
estás hablando y expresarlo en números,  
puede decirse que sabes algo acerca de ello”*

*Lord kelvín*

## 7.1 GENERALIDADES

En éste capítulo se procedió a la realización del Sistema Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollando para ello las tres primeras fases propuestas por Kaplan y Norton. En primer lugar se realizó una breve descripción de cada uno de los objetivos estratégicos de la Fundación, en segundo lugar se agruparon los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores bajo las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo, para finalmente en la tercera etapa definir detalladamente para cada una de éstas perspectivas qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir.

A continuación se desarrollan las fases del Sistema Balanceado de Indicadores (BSC):

## 7.2 FASE 1: EL CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN. DEFINIENDO LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN.

Ésta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

1. **“Aumentar la capacidad de atención a pacientes con problemas de adicción en un 50% cada año.”**

La meta primordial de la Fundación es atender, ayudar y ofrecer tratamientos a la mayor cantidad posible de pacientes, logrando que los mismos tengan una mejor calidad de vida luego de superada su adicción,

ubicándose así éste objetivo en la perspectiva de Procesos Internos, ya que con éste se busca aumentar la capacidad de servicio, considerando para ello un incremento del personal destinado a ésta labor dentro de la Fundación, lo que en consecuencia permita satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente.

**2. “Conformar el voluntariado en los próximos ocho (8) meses.”**

En éste objetivo deben identificarse los proyectos y formas que se necesitan para la mejor capacitación del personal, de modo que el personal ofrezca un servicio de calidad a los pacientes pertenecientes a la Fundación. Se dictan proyectos que los preparen con las nuevas técnicas de prevención, que los ayuden en el buen desenvolvimiento ante cualquier situación y que los capacite para prestar un excelente servicio.

Éste objetivo está asociado a la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, ya que busca mejorar la calidad del servicio a través de sus empleados que son pieza fundamental en el crecimiento de la Fundación de manera que todas sus funciones se encuentren en la misma dirección con la visión y misión de la Fundación.

**3. “Incrementar los fondos pro comunidad terapéutica en un 30 % a partir de los próximos cinco (5) meses.”**

La Fundación tiene como meta crear una sede en el Estado que les ofrezca a sus pacientes la comodidad de un hogar, con los cuidados y tratamientos necesarios que les permitan su recuperación, incluyendo el control y seguimiento integral del desarrollo y avance del mismo por parte de los especialistas, donde además se sientan a gusto y puedan compartir sus experiencias con el resto de los pacientes.

Para lograr lo antes expuesto es necesaria la realización de diversas actividades a beneficio de la Fundación, donde se gaste poco y se gane mucho. Para ello, principalmente se necesita que el personal sea voluntario y que la ganancia total sea donada únicamente al fondo de ahorro para la construcción de dicha sede.

De tal manera que se puede deducir que éste objetivo se encuentra ligado a la Perspectiva Financiera, considerando que para el logro del mismo deben identificarse los gastos realizados para el cumplimiento de cada actividad así como la utilidad bruta que genera, para de ésta manera poder conocer la ganancia que finalmente obtiene la Fundación y que será destinada al fondo de ahorro.

**4. “Consolidar a la Fundación Proyecto Humano, como la principal organización de prevención integral en la región en un lapso no menor a cinco (5) años”.**

Toda organización, bien sea con fines o sin fines de lucro, busca ser la mejor, y a pesar de parecer tan sencillo, se necesita del correcto desempeño y trabajo en conjunto de todos los procesos que intervienen en la prestación del servicio.

Éste objetivo está ligado a la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, ya que para el logro del mismo se necesita un crecimiento continuo y aprendizaje constante por parte de la Fundación. Se deben desarrollar proyectos nuevos, automatizar registros, actualizarse constantemente y estar en continua capacitación del personal.

Éstas capacidades de crecimiento están fundamentadas en la competencia con las demás fundaciones existentes en la región. Ser la mejor amerita un gran esfuerzo. La Fundación buscará prestar el mejor

servicio que la haga destacar con las demás, tener el mejor equipo de especialistas, empleados, voluntarios, así como una gran cantidad de pacientes atendidos y rehabilitados.

##### **5. “Aumentar la cantidad de pacientes cada seis meses”**

Una organización como la Fundación Proyecto Humano centra sus actividades en los beneficios o cambios de vida que puede generar en la colectividad, como resultado de la labor social que en su mayoría éstas desempeñan. Suele ocurrir que personas con problemas de adicción no encuentren alguna institución que pueda ayudarlos, por lo que la Fundación Proyecto Humano busca atraer la mayor cantidad de pacientes por medio de diferentes vías, bien sea realizando campañas publicitarias, realizando charlas educativas en las comunidades, actividades recreo-preventivas dirigidas a niños y niñas, entre otras. De tal manera que la Fundación concentra diversas actividades que le permiten darse a conocer y destacarse entre las demás, y cuya visión fundamental es devolverles a sus pacientes una mejor calidad de vida, integrándolos nuevamente a la sociedad. Por lo tanto éste objetivo se ubica dentro de la Perspectiva de Clientes.

### **7.3 FASE 2: OBJETIVOS, VECTORES Y MEDIDAS ESTRATÉGICAS.**

El propósito fundamental de ésta fase es realizar un consenso sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de los indicadores de cada perspectiva.

Se inició ésta fase con la definición detallada de la función de los objetivos por cada perspectiva. Posteriormente se estableció un modelo

de perspectiva donde se identificaron los vectores estratégicos y se asignaron los indicadores para los objetivos con base al estudio realizado a la Fundación Proyecto Humano.

Algunos indicadores serán identificados al final con un color dependiendo de la situación, si es favorable será identificado con el color verde, si el resultados es estable será de color amarillo y de ser una situación desfavorable se identificará con el color rojo.

### **7.3.1 Indicadores Orientados hacia cada Perspectiva del Cuadro de Mando Integral.**

A continuación se muestra en la tabla 7.1 los indicadores correspondientes a cada perspectiva, las estrategias por objetivo y los indicadores de desempeño respectivos, la cual ayudará a determinar en qué medida se van logrando los objetivos estratégicos.

**Tabla 7.1:** *Objetivos estratégicos por cada perspectiva, estrategias e indicadores de desempeño.*

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores
<b>Perspectiva Financiera:</b>		
"Incrementar los Fondos Pro Comunidad terapéutica en un 30% a partir de los próximos cinco meses."	1. Desarrollar actividades voluntarias que incrementen los fondos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancia.</li> <li>• Porcentaje de Ganancia</li> </ul>

<b>Perspectiva de Clientes:</b>		
"Aumentar la cantidad de clientes cada seis meses"	1. Realizar campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación acerca del servicio que ofrece la Fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de Pacientes obtenidos a través de Campañas Publicitarias.</li> </ul>
	2. Desarrollar actividades voluntarias y que permitan conocer acerca de la prevención de las distintas adicciones y del servicio que ofrece la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de Pacientes obtenidos a través de charlas en la comunidad</li> </ul>
	3. Desarrollar Proyectos educativos en las comunidades que incrementen el conocimiento de las distintas adicciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de personas que asisten a las charlas educativas dictadas</li> </ul>
<b>Perspectiva de Procesos Internos:</b>		
"Aumentar la capacidad de atención a pacientes con problemas de adicción en un 50% cada año."	1. Establecer mecanismos que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos de la Fundación permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Satisfacción del Cliente</li> </ul>
	2. Establecer un registro de inasistencias y ausentismos laborales que permita el buen funcionamiento de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de ausentismos y horas laboradas.</li> </ul>

	<p>3. Desarrollar proyectos para la contratación del personal que cubra en su totalidad la demanda del servicio ofrecido por la Fundación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número total de pacientes atendidos por empleado.</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</b></p>		
<p>“Consolidar a la Fundación Proyecto Humano, como la principal organización de prevención integral en la región en un lapso no menor a cinco (5) años.”</p>	<p>1. Automatizar el almacenamiento de todos los registros y datos administrativos existentes en la Fundación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de software administrativo</li> </ul>
	<p>2. Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes y mantener su fidelidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de pacientes que constantemente acudieron a la Fundación hasta lograr su recuperación.</li> </ul>
	<p>3. Desarrollar actualizaciones constantes de los servicios ofrecidos al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de empleados que han recibido formación.</li> </ul>
<p>“Conformar el voluntariado en los próximos ocho (8) meses.”</p>	<p>1. Capacitar y preparar al voluntariado en cuanto a las nuevas técnicas para el desarrollo de las actividades de prevención intencionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de cursos y talleres de capacitación aprobados en materia de prevención</li> </ul>



	2. Desarrollar proyectos que permitan mejorar el desempeño del personal voluntariado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mejoras en el desempeño de las actividades de cada uno de los voluntarios</li> </ul>
	3. Desarrollar programas que permitan conocer las funciones e importancia que tiene cada empleado para la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de información documental existente en la Fundación</li> </ul>

**Fuente:** (Nohely Boada y Maria Parra).

## **7.4 FASE 3: ESTRATEGIAS, FÓRMULA, VARIABLE, FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN, METAS Y EVALUACIÓN DE DESVÍO.**

### **7.4.1 Perspectiva Financiera:**

#### **Detalle de la estrategia:**

**➤ Desarrollar actividades voluntarias que incrementen los fondos financieros.**

De ésta manera se logra incrementar los ingresos y a su vez se mejora la rentabilidad de la Fundación. Al aumentar los ingresos se pueden alcanzar los planes de crecimiento de la Fundación, como lo es la Unidad Terapéutica, que brindará a los pacientes un lugar donde hospedarse, así como el tratamiento y seguimiento de su recuperación, por parte de especialistas.

#### **7.4.2 Perspectiva de Clientes:**

##### **Detalle de las estrategias:**

- Realizar campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación acerca del servicio que ofrece la Fundación.**

De ésta manera se procura dar a conocer el servicio que ofrece la Fundación, y además señalando lo que marca su diferencia a través del enfoque de las técnicas innovadoras en cuanto a prevención y tratamiento se refiere. Todo esto mediante campañas publicitarias que permitan la captación de la mayor cantidad de personas con problemas de adicción en la región.

- Desarrollar actividades voluntarias y que permitan conocer a la comunidad acerca de la prevención de las distintas adicciones y del servicio que ofrece la Fundación.**

De igual manera que con las campañas publicitarias, se puede tener conocimiento de la Fundación a través de actividades voluntarias realizadas en las comunidades, exponiendo temas sobre prevención y adicciones, así como al desarrollar actividades recreo-preventivas dirigidas a niños y niñas. Logrando además con ésta estrategia captar individuos que demandan el servicio y desconocían la labor de la Fundación Proyecto Humano.

**➤ Desarrollar Proyectos educativos en las comunidades que incrementen el conocimiento de las distintas adicciones**

Es común el desconocimiento en la sociedad de los innumerables tipos de adicciones que existen, por lo que en muchos casos los afectados notan su existencia cuando ya se encuentran envueltos en ella. Es por ello que se busca con ésta estrategia que la Fundación Proyecto Humano promueva la realización de charlas educativas en distintos sectores de la región, que den a conocer a los jóvenes lo que representa una adicción así como también enseñarles a qué hacer cuando existe un familiar o conocido envuelto ésta situación.

### ***7.4.3 Perspectivas de Procesos Internos***

**Detalle de las estrategias:**

**➤ Establecer mecanismos que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos de la Fundación permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno.**

Ésta estrategia tiene como objetivo crear un clima organizacional donde el personal se sienta motivado a desempeñar su labor de la mejor manera, siempre y cuando estén alineados a los objetivos de la Fundación. Por lo que a su vez se deben dar a conocer los objetivos de la institución para que el personal realice sus funciones en dirección al logro de estos. Los mecanismos de incentivo deben motivar a los empleados a realizar sus actividades de una manera óptima, eficaz y eficiente.

**➤ Establecer un registro de inasistencias y ausentismos laborales que permita el buen funcionamiento de la Fundación**

Con ésta estrategia se busca tener un control de las inasistencias de cada empleado, de modo que de ser necesario la gerencia se apoye en estos registros para ejecutar sanciones. Para la ejecución de ésta estrategia se llevará un registro de inasistencias y horas laboradas por cada empleado.

**➤ Desarrollar proyectos para la contratación del personal que cubra en su totalidad la demanda del servicio ofrecido por la Fundación**

Con ésta estrategia se busca que no exista una sobrecarga de trabajo para el personal al no poder cubrir la demanda de paciente que requiere el servicio de la Fundación, de modo tal que así se permita a la institución contar con el personal capacitado y necesario para la atención de los pacientes. Considerando que para la contratación del personal deben realizarse entrevistas y exámenes que ratifiquen que los individuos a contratar son los más adecuados para el cargo.

***7.4.4 Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:***

**Detalle de las estrategias:**

**➤ Automatizar el almacenamiento de todos los datos administrativos existentes en la Fundación.**

El desarrollo de ésta estrategia le permite a la Fundación poseer un control más preciso de las actividades administrativas realizadas día a día, así como de los pacientes que ingresan en ella para de ésta manera poder mantener un control de la evolución de cada paciente. Igualmente

con dicha automatización se podrá registrar cuánto dinero se invierte y cuánto se gana en beneficio de la Fundación.

**➤ Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes y mantener su fidelidad.**

Toda institución está continuamente en la búsqueda de aumentar y satisfacer la demanda de sus servicios, haciendo lo posible para no perder la cantidad de clientes que ha logrado. La Fundación Proyecto Humano no escapa de ésta situación, por lo que se ha establecido ésta estrategia con el fin de permitirle a la institución desarrollar políticas que le permitan crecer a la par de las necesidades de sus clientes y de ésta manera lograr mantener su fidelidad.

**➤ Desarrollar actualizaciones constantes de los servicios ofrecidos al cliente.**

Dada la cantidad de pacientes que ingresan a la Fundación y la gran gama de adicciones que existen, ésta estrategia busca estar a la vanguardia en cuanto a la implementación de nuevas técnicas terapéuticas y preventivas a ser aplicadas por especialistas y voluntarios de la institución, las cuales se darán a conocer a través del desarrollo de cursos y talleres dirigidos al personal, aprovechando los convenios existentes con la Organización Nacional Antidrogas (ONA). Sin dejar a un lado la formación de los empleados que conforman las demás áreas funcionales de la institución.

**➤ Capacitar y preparar al voluntariado en cuanto a las nuevas técnicas para el desarrollo de las actividades de prevención intencionadas.**

Debido a que las actividades realizadas por la Fundación involucran la salud y bienestar de personas, se hace indispensable poseer un grupo de personal voluntariado y especialistas conocedores de las nuevas técnicas preventivas y terapéuticas existentes, que les permita obtener mejoras a los pacientes a través de su ejecución. Para ello se lograra con el desarrollo de ésta estrategia la capacitación continua de los voluntarios y empleados de la Fundación.

**➤ Desarrollar proyectos que permitan mejorar el desempeño del personal voluntariado**

En cualquier institución es necesario que el personal tenga la capacidad de responder ante cualquier situación, para lo cual se deben promover dentro de la misma, proyectos que permitan el progreso de sus empleados a nivel de sus capacidades y actividades. Por lo que con el desarrollo de ésta estrategia se persigue que el personal voluntariado de la Fundación logre u mayor y mejor desempeño en la realización de sus actividades.

**➤ Desarrollar programas que permitan conocer las funciones e importancia que tiene cada empleado para la Fundación.**

Suele ocurrir en la mayoría de las empresas que la distribución de las cargas de trabajo se realiza de la mejor manera, de tal manera que existe personal que trabaja más que otro, debido a que desempeña funciones que no le corresponden, situación de la que la Fundación no escapa. Por lo que el desarrollo de ésta estrategia permitirá que éste tipo de

inconvenientes no sucedan, al personal estar consciente de las actividades para las que fue contratado.

## **7.5 INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS.**

### ***7.5.1 Indicadores Financieros Propuestos***

#### **Ganancia**

**Descripción:** La Ganancia es el beneficio económico obtenido por el capital invertido. Si el resultado es positivo, quiere decir que la Fundación está incrementando sus fondos. En cambio si es negativo, la Fundación ha incurrido en pérdidas.

Como se desea lograr un aumento en la Ganancia del treinta por ciento (30%) en un lapso de cinco (5) meses, se realizará un seguimiento mensual del indicador para verificar en qué porcentaje con respecto a la ganancia del mes anterior éste ha aumentado, para luego al transcurrir los cinco meses realizar una sumatoria de las cinco (5) últimas ganancias obtenidas y compararlas con la ganancia acumulada en los meses anteriores a esos cinco (5), y verificar que ésta ha aumentado en un treinta por ciento (30%) o más.

Para que ésta ganancia se incremente en un treinta por ciento (30%) o más se recomienda que el crecimiento mensual sea mínimo del seis por ciento (6%) y si se obtiene un valor menor en algún mes, realizar otro tipo de actividades que permitan aumentar a más del seis por ciento.

**Fórmula:** Ganancia (G)= Utilidad Bruta (UB) – Gastos (Gt)

**Variables:**

- **Utilidad Bruta:** Es el resultado existente de las ventas netas, menos el costo de lo vendido.
- **Gastos:** Sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización.

**Frecuencia de Actualización:** Mensual.

**Parámetros de Alarma inherentes a la definición del Indicador:**

Si $G < 0$	La Fundación está incurriendo en pérdidas.
Si $G=0$	La Fundación no ha incrementado ni disminuido sus fondos, su utilidad bruta es igual a los gastos.
Si $G > 0$	La Fundación está incrementando sus Fondos.

**Evaluación de desvíos:**

Aquí se determinará el comportamiento de la ganancia con respecto al mes anterior:

$(G_n - G_{n-1}) / G_{n-1} > 0.06$	La Ganancia Actual de la Fundación ha mejorado más del 6% con respecto a la anterior.
$(G_n - G_{n-1}) / G_{n-1} = 0.06$	La Ganancia Actual de la Fundación ha mejorado un 6% con respecto a la anterior.
$(G_n - G_{n-1}) / G_{n-1} < 0.06$	La Ganancia Actual de la Fundación es menor en un seis por ciento (6%) con respecto a la anterior por lo que deben realizarse actividades que permitan el aumento de dicho porcentaje para poder lograr el crecimiento de la ganancia en un 30% en cinco meses.



### **➤ Porcentaje de Ganancia:**

**Descripción:** Con este indicador se busca indicar la medida en que ha aumentado o disminuido la ganancia actual con respecto a la anterior.

#### **Fórmula:**

$$\text{Porcentaje de Ganancia (\%G)} = (100 * (G_a - G_{a-1})) / G_a$$

$$G_a = \sum_0^5 G_n$$

#### **Variables:**

- $G_a$  = Ganancia obtenida en el periodo actual (últimos cinco meses)
- $G_{a-1}$  = Ganancia acumulada en el periodo anterior.

**Frecuencia de Actualización** = Cada Cinco Meses

#### **Parámetros de Alarma inherentes a la definición del Indicador:**

Si %G < 0	La Fundación ha generado los últimos cinco meses pérdidas.
Si %G=0	No se ha producido ninguna ganancia en los últimos cinco meses
Si %G > 0	La Fundación incremento sus ganancias en los últimos cinco meses.

#### **Evaluación de desvíos:**

<b>%G &gt; 30%</b>	El porcentaje de Ganancia alcanzada equivale a mas del 30% de la ganancia acumulada lo que implica que los fondos pro comunidad han crecido de manera muy beneficiosa para la Fundación.
--------------------	--

<b>%G = 30%</b>	El porcentaje de Ganancia alcanzada es de un 30% lo que es igual a lo presupuestado y no deja de ser lucrativo para la Fundación.
<b>%G &lt; 30%</b>	El porcentaje de Ganancia alcanzado es menor al 30% de la ganancia acumulada. Lo que indica que los fondos pro comunidad no están aumentando lo suficiente

### 7.5.2 Perspectiva de Clientes

#### Indicadores propuestos:

#### **Cantidad de Pacientes obtenidos a través de Campañas Publicitarias.**

**Descripción:** Permite conocer la cantidad de pacientes que se han obtenido a través de las campañas publicitarias realizadas.

**Formula:** Se contabilizará la cantidad total de pacientes que respondieron en la encuesta aplicada haber conocido a la Fundación a través de campañas publicitarias. Aspirando obtener de ésta manera un máximo de cuatro (4) pacientes por semestre.

**Variable:** Número de pacientes que afirmaron conocer a la Fundación por medio de campañas publicitarias.

**Frecuencia de Actualización:** Semestral.

#### Evaluación de Desvíos:

<b>Si Pacientes = 4</b>	La Fundación logró obtener el máximo de pacientes esperados a través de las campañas publicitarias. De tal manera que no se consideran pérdidas en el dinero invertido para éste caso.
-------------------------	--

<b>Si Pacientes &gt; 2</b>	La Fundación logró obtener tres (3) pacientes éste semestre, a través de campañas publicitarias. Considerando así un resultado estable en comparación con la inversión realizada.
<b>Si Pacientes ≤ 2</b>	La Fundación logró obtener entre dos (2) y ningún paciente éste semestre. Por lo que se considera que hubo pérdidas en la cantidad de dinero invertido para éste fin.

### **✚ Cantidad de Pacientes obtenidos a través de charlas en la comunidad.**

**Descripción:** Permite conocer la cantidad de pacientes que se han obtenido a través de talleres en la Comunidad y actividades comunitarias. Aspirando obtener de ésta manera un máximo de cuatro (4) pacientes por semestre.

**Fórmula:** Se contabilizará la cantidad de pacientes que respondieron en la encuesta realizada haber conocido a la Fundación a través de charlas en la comunidad.

**Variable:** Número de pacientes que afirmaron conocer a la Fundación por medio de charlas en la comunidad.

**Frecuencia de Actualización:** Semestral.

### **Evaluación de Desvíos:**

<b>Si Pacientes = 4</b>	La Fundación logró obtener el máximo de pacientes esperados a través de charlas en la comunidad. De tal manera que no se consideran pérdidas en el dinero invertido para éste caso.
<b>Si Pacientes &gt; 2</b>	La Fundación logró obtener tres (3) pacientes éste semestre, a través de charlas en la comunidad. Considerando así un resultado estable en comparación con la inversión realizada.
<b>Si Pacientes ≤ 2</b>	La Fundación logró obtener entre dos (2) y ningún paciente éste

	semestre. Por lo que se considera que hubo pérdidas en la cantidad de dinero invertido para éste fin.
--	---

### **Cantidad de personas que asisten a las charlas educativas dictadas**

**Descripción:** Permite conocer la cantidad de personas que asisten a las charlas dictadas en la Fundación mensualmente al igual que la forma en que aumenta o disminuye la asistencia mensual.

**Fórmula:** Se llevará un registro de asistencias de las personas que asisten a las charlas.

**Variable:** Cantidad total de asistentes.

**Frecuencia de Actualización:** Mensual

**Evaluación de Desvíos:**

<b>Si Pacientes = 4</b>	La Fundación logró obtener el máximo de pacientes esperados a través de charlas educativas. De tal manera que no se consideran pérdidas en el dinero invertido para éste caso.
<b>Si Pacientes &gt; 2</b>	La Fundación logró obtener tres (3) pacientes éste semestre, a través de charlas educativas. Considerando así un resultado estable en comparación con la inversión realizada.
<b>Si Pacientes ≤ 2</b>	La Fundación logró obtener entre dos (2) y ningún paciente éste semestre. Por lo que se considera que hubo pérdidas en la cantidad de dinero invertido para éste fin.

### **7.5.3 Perspectiva de Procesos Internos**

#### **Indicadores propuestos:**

#### **➤ Índice de satisfacción del cliente.**

**Descripción:** Éste indicador permitirá determinar la calidad del servicio ofrecido hacia los pacientes de la Fundación, considerando el grado de satisfacción de sus requerimientos, una vez que se han desarrollado y puesto en práctica los diferentes lineamientos y políticas que la gerencia considere necesarios para elevar la calidad, eficacia y eficiencia con la que los empleados desarrollan sus labores.

**Fórmula:** Se realizarán encuestas a los clientes de la Fundación con interrogantes que permitan determinar el nivel de satisfacción actual de los clientes, como resultado de la calidad del servicio ofrecido.

#### **Variables:**

- Cantidad de respuestas positivas: Corresponde al número de pacientes de la Fundación que confirma la buena calidad del servicio ofrecido.
- Cantidad de respuestas negativas: Corresponde al número de pacientes de la Fundación que no está satisfecho con el servicio ofrecido.

**Frecuencia de actualización:** Anual.

### Informe de ausentismos y horas laboradas.

**Descripción:** Con éste indicador se logrará contabilizar por cada empleado de la Fundación, la cantidad de inasistencias cometidas y el registro de horas totales laboradas por cada mes. De ésta manera se podrá conocer con exactitud cuales empleados han faltado en el cumplimiento de sus labores en la institución, siendo dicho informe una pieza clave para la alta gerencia al momento de tomar decisiones con respecto al personal y a las fallas en el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas propuestas en la Fundación.

**Formula:** Horas laboradas / horas programadas.

Donde para no incurrir en faltas graves, la cantidad total de horas laboradas deberá ser mucho menor que las horas programadas. Considerando que existe un máximo de ocho (8) horas diarias a laborar y que si el total de horas laboradas es menor a uno (1) esto indicará inasistencia por parte del empleado.

#### **Variables:**

- Horas laboradas: Número total de horas hábiles en las que el empleado laboró.
- Horas programadas: Número total de horas hábiles que empleado debió laborar en la Fundación.

**Frecuencia de Actualización:** Mensual.

**↗ Número total de pacientes atendido por empleado.**

**Descripción:** A través de la implementación de éste indicador se conseguirá medir si la cantidad de personal que la Fundación posee, incluyendo a personal voluntariado y especialistas, permite satisfacer la demanda creciente de pacientes que acuden a la institución con motivo de tratamiento,

**Fórmula:** Cantidad de pacientes / Empleado.

Donde un resultado favorable en cuanto a la satisfacción de la demanda estará representado por un número de uno (1) a cinco (5) o pacientes por empleado.

**Variables:**

- Cantidad de Pacientes: Número total de pacientes que posee la Fundación en el semestre anterior.
- Empleado: Número total de voluntarios y especialistas que posee la Fundación.

**Frecuencia de Actualización:** Semestral.

#### **7.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

##### **Indicadores propuestos:**

##### **↗ Utilización de software administrativo.**

**Descripción:** Con la utilización de un software administrativo por parte de los empleados encargados de ésta área en la Fundación, se permitirá mantener una mayor y mejor organización y distribución de los registros que se derivan de las labores administrativas del día a día en la institución. Todo esto una vez que ha sido instalado el software y se ha entrenado el personal para su correcto uso.

**Fórmula:** Instalación y uso del software.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de Actualización:** Anual.

##### **↗ Cantidad de pacientes que constantemente acudieron a la Fundación hasta lograr su recuperación.**

**Descripción:** Con éste indicador se logrará determinar el nivel de fidelidad que posee la Fundación Proyecto Humano por parte de sus pacientes, a través de la contabilización de aquellos que han asistido constantemente a la institución por motivo de tratamiento.

**Fórmula:** La medición de los pacientes se realizará tomando en cuenta los registros existentes de cada uno de éstos en la Fundación, donde se especifica la fecha de asistencia desde su primer hasta último día de tratamiento.



**Variables:**

- Cantidad de pacientes recuperados por la Fundación:  
Representa el número total de personas que acudieron a la institución en busca de tratamiento y que lograron su recuperación sólo con el servicio ofrecido en ésta Fundación.

**Frecuencia de actualización:** Anual.

**Evaluación de Desvíos:**

<b>Si Pacientes <math>\geq 15</math></b>	La Fundación logró recuperar el máximo de pacientes esperados.
<b>Si Pacientes <math>&gt; 9</math></b>	La Fundación logró recuperar a mas de nueve pacientes pero menos de quince por lo que se Considera un resultado estable.
<b>Si Pacientes <math>\leq 9</math></b>	La Fundación logró recuperar entre nueve y ningún paciente éste año. Por lo que se considera deben mejorarse las planificaciones realizadas sobre todo si el resultado esta entre cero y cinco.

** Porcentaje de empleados que han recibido formación.**

**Descripción:** Con éste indicador se persigue contabilizar el porcentaje de empleados de la Fundación que han recibido formación actualizada para un mejor desempeño de sus labores, considerando todas las áreas funcionales de la institución, en especial el área de prevención, ya que el personal encargado de ésta es el que precisa un contacto más directo con el paciente por lo que demanda un amplio conocimiento en cuanto a las nuevas técnicas y demás habilidades y prácticas necesarias para el cumplimiento de sus actividades.

**Fórmula:** La contabilización de los resultados para éste indicador se realizará considerando la cantidad total de empleados por cada área funcional de la institución, la cual representará un cien por ciento (100%), luego con la cantidad total de empleados que asistieron y recibieron la formación necesaria se obtendrá el porcentaje final total.

**A través de la siguiente fórmula:**

$$\%CTA = \frac{CTA * 100}{CTE}$$

**Variables:**

- Cantidad total de empleados del área funcional (CTE): Representa el número total de los empleados que conforman un área funcional determinada.
- Cantidad total de empleados que asistieron y recibieron la formación necesaria (CTA): Representa el número total de los empleados de un área funcional que asistieron a las actividades de formación.

**Evaluación de Desvíos:**

<b>%CTA ≥ 0.60</b>	Si el porcentaje final es mayor al 60%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados del área fue exitoso. Por lo que se espera un mejor desempeño en las actividades de cada empleado perteneciente a esa área funcional.
<b>0.59 &gt; %CTA ≥ 0.20</b>	Si el porcentaje total de las personas que asistieron y recibieron la formación necesaria se ubica dentro de éste rango, se considera que el resultado se encuentra de los valores aceptados, pero se deben proponer y ejecutar mecanismos que

	logren aumentar los resultados obtenidos.
<b>%CTA &lt; 0.20</b>	Si el porcentaje final es menor al 20%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados del área no obtuvo el resultado esperado, por lo que será necesario incentivar de algún modo la asistencia a las próximas jornadas de formación, para lograr aumentar éste resultado.

**Frecuencia de actualización:** Semestral.

**↗ Cantidad de cursos y talleres de capacitación aprobados en materia de prevención.**

**Descripción:** Éste indicador permitirá medir la cantidad de cursos y talleres que son aprobados por los posibles voluntarios de la Fundación, de tal manera que con la información obtenida del desempeño de cada uno de éstos se pueda decidir acerca de su permanencia o no como personal de la Fundación para las actividades de prevención.

**Fórmula:** Para la medición de resultados por medio de éste indicador se considerará el registro documental de los distintos talleres y cursos realizados por cada participante así como también la certificación otorgada a cada uno de éstos de haber sido aprobado el curso.

**Variables:**

- Cantidad total de cursos y talleres de prevención realizados: Representan el número de cursos que han sido dictados por los facilitadores de la Fundación, en materia de prevención para la capacitación de su personal.
- Cantidad de cursos y talleres aprobados: Representa la totalidad de cursos y talleres de prevención que han sido

aprobados por los posibles voluntarios de la Fundación, ratificando esto con la certificación emitida a los participantes.

**Frecuencia de Actualización:** Semestral.

**🚀 Porcentaje de mejoras en el desempeño de las actividades de cada uno de los voluntarios.**

**Descripción:** Con éste indicador se buscará medir de manera cuantitativa las mejoras obtenidas en el desempeño de las actividades de cada voluntario a través del desarrollo de proyectos realizados para éste fin. De tal manera que una vez puesto en práctica y finalizado cada nuevo proyecto se someterá simultáneamente a cada voluntario a una evaluación con una duración de una semana (5 días laborables), por parte de los facilitadores de la Fundación. La calificación final obtenida será comparada con la calificación inicial del voluntario, la cual finalmente se expresará de forma porcentual para indicar, de ser así, la mejora obtenida en su desempeño.

**Fórmula:**

**Paso 1:** Expresar de forma porcentual la calificación inicial y la calificación final a través de las siguientes ecuaciones. Considerando que la calificación más alta será de veinte (20) puntos, de tal manera que ésta representará el 100%.

$$\%CF = \frac{CF * 100}{20}$$

$$\%CI = \frac{CI * 100}{20}$$

**Paso 2:** Comparar las dos calificaciones. Tomando en cuenta que:

<b><math>CF &gt; CI</math></b>	Si la calificación final es mayor que la inicial, entonces el voluntario obtuvo una mejora en su desempeño.
<b><math>CF = CI</math></b>	Si la calificación final es igual a la inicial, no hubo variación alguna en el desempeño del voluntario.
<b><math>CF &lt; CI</math></b>	Si la calificación final es menor que la inicial, entonces el desempeño del voluntario desmejoró.

**Variables:**

- Calificación inicial (CI): Es la calificación en cuanto a desempeño de las actividades, que posee cada voluntario al inicio de la semana de evaluación.
- Calificación final (CF): Es la calificación final que obtiene cada voluntario al final de la evaluación de desempeño.

**Frecuencia de Actualización:** Mensual.

**↗ Cantidad de respuestas afirmativas del empleado relacionadas con el conocimiento de sus funciones.**

**Descripción:** Éste indicador permitirá conocer la cantidad de empleados de la Fundación que poseen conocimiento de las funciones que deben desempeñar y la importancia de éstas para el buen funcionamiento de la misma.

**Fórmula:** Se contabilizará la cantidad total de respuesta afirmativas obtenidas en la encuesta aplicada a los empleados de la Fundación.

**Variables:** Número de respuestas afirmativas.

**Frecuencia de Actualización:** Anual.

## **7.6 FASE 4: COMUNICACIÓN, IMPLANTACIÓN, AUTOMATIZACIÓN. INTEGRANDO EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA AGENDA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Ésta fase no será desarrollada en el presente trabajo de investigación, debido a que en éste solo se realizará un diseño de un *Cuadro de Mando Integral* sin embargo se detallan sus lineamientos teóricos como objeto de recomendación si se desea realizar su implantación. Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, éste debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

# MAPA DE ESTRATEGIAS



*Por un mundo mejor...*

## 7.7 MAPA DE ESTRATEGIAS.

El mapa de estrategias de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

El mapa de estrategias de la Fundación Proyecto Humano (ver Figura N° 7.1), se puede observar, de acuerdo a cada perspectiva, como se interrelacionan las estrategias de cada objetivo para el logro de los mismos y al analizar la relación causa efecto de cada estrategia se puede decir :

- Al automatizar el almacenamiento de todos los registro de la Fundación, se generaran pautas que permitan controlar la asistencia del personal y se establecerán mecanismos que incentiven al personal en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación de manera que el servicio prestado sea optimo y facilite la creación de campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación, basadas en el “el servicio optimo prestado por la Fundación”
- Al satisfacer los requerimientos del paciente a través de los lineamientos y políticas de la Fundación se puede contribuir igualmente al establecimiento de incentivos al personal, para poder realizar actividades voluntarias en la comunidad.
- Al desarrollar actualizaciones constantes del servicio ofrecido al paciente se consigue desarrollar proyectos para la contratación del personal y proyectos educativos en las comunidades.



- Cuando se capacita y prepara al voluntariado con las nuevas técnicas en prevención se puede realizar proyectos para la contratación del personal que cubran la demanda del servicio ofrecido y poder incrementar los conocimientos de las distintas adicciones por parte de la comunidad.
- Al Desarrollar proyectos que permitan mejorar el desempeño del personal voluntariado , se logra igualmente desarrollar proyectos para la contratación de personal que de igual manera permite el desarrollo de proyectos educativos en la comunidad,
- Al desarrollar Programas que permitan conocer las funciones e importancia de cada empleado para la Fundación se colabora con el desarrollo de proyectos para la contratación del personal para así poder desarrollar programas educativos en las comunidades que les informe sobre las distintas adicciones.

Todas estas interrelaciones de estrategias tienen un fin en común que es el incrementar los fondos financieros, ubicado en la perspectiva financiera.

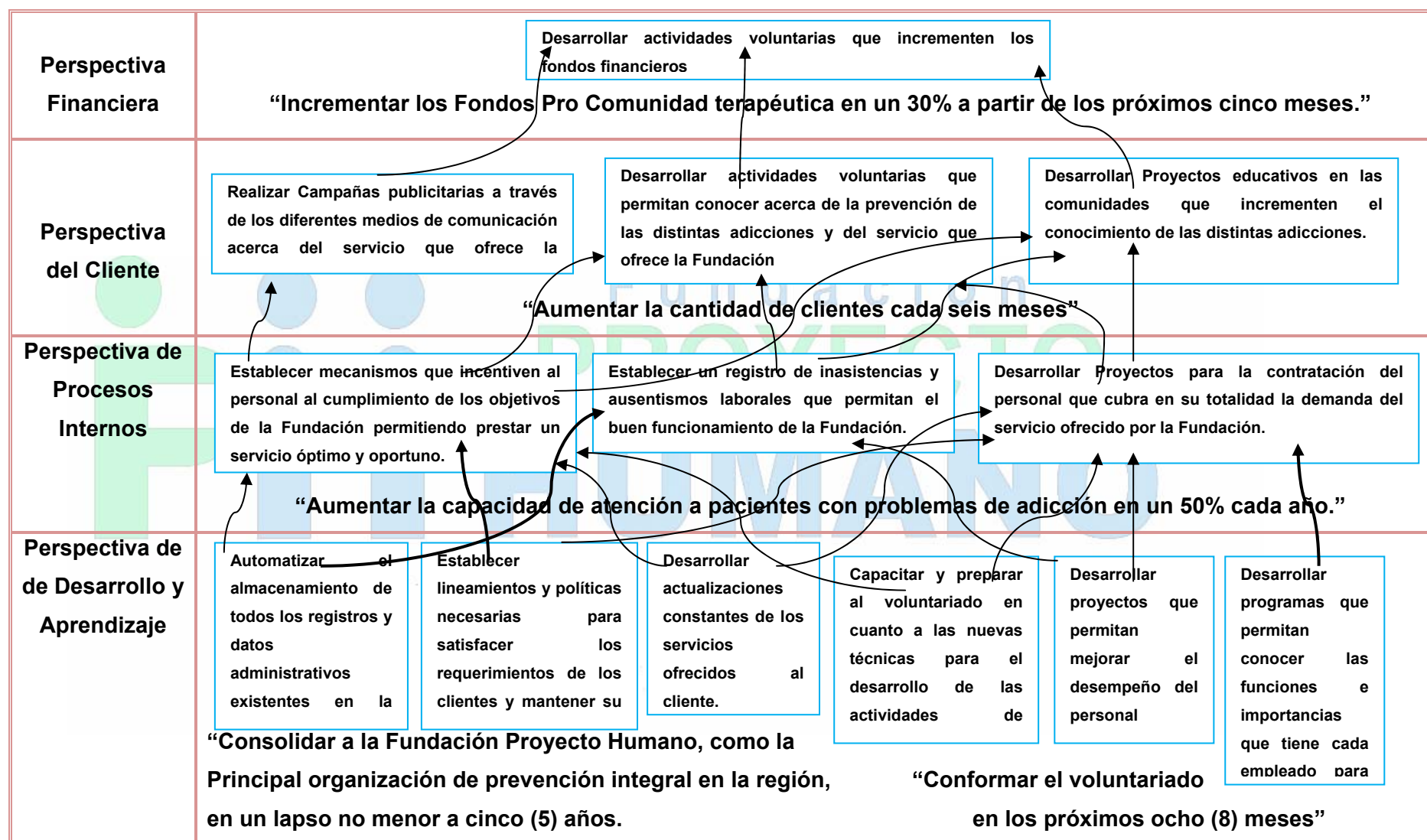


Figura 7.1 Mapa de estrategias de la Fundación Proyecto Humano.

Fuente: (Nohely Boada y Maria Parra).

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CONCLUSIONES

- A través del análisis de la situación actual del sistema se pudo conocer con exactitud todos los puntos críticos que afectan a la Fundación, como lo es el detectar que no poseía una Planificación Estratégica claramente definida, deficiente distribución de cargas de trabajo, ausencia de un sistema de información, ausencia de funciones laborales claramente definidas y de indicadores que permitan medir el desempeño de la Fundación.
  
- Los resultados obtenidos de la auditoria interna arrojaron a través de la matriz EFI arrojaron un valor de 2,72, indicando la posición internamente favorable que posee la Fundación Proyecto Humano. Por lo que debe continuar implementar estrategias que le permitan seguir aprovechando las fortalezas y a su vez ir contrarrestando el efecto de las debilidades hasta lograr, de ser posible, su eliminación total del sistema, para así continuar o mejorar su posición interna y seguir realizando sus actividades de manera eficiente.
  
- Los resultados obtenidos a través de la auditoria externa en la matriz EFE arrojaron un valor de 1,74, lo que indica que actualmente que ni los esfuerzos ni acciones actuales de la Fundación son suficientes para aprovechar las oportunidades externas y atenuar las amenazas que presenta el entorno que los rodea. Por lo que la Fundación necesita la formulación y ejecución de estrategias que le permitan aprovechar la totalidad de las variables presentes en su entorno y contrarrestar de igual manera las amenazas a las que constantemente está expuesta.

- Se clasificaron los objetivos estratégicos y se ubicaron en las diferentes perspectivas del BSC. Diseñando los indicadores de desempeño necesarios que permitirán medir la efectividad de las estrategias en el logro de los objetivos planteados en la Fundación.
  
- Se elaboró el Mapa de estrategias el cual permitió tener una visión completa de las cuatro perspectivas de la Fundación, sus objetivos, estrategias e interrelaciones que permitirán cumplir con la misión del sistema.
  
- La implementación del Sistema Balanceado de Indicadores en la Fundación Proyecto Humano a parte de ser factible genera un cambio de gran importancia para el avance de la misma.
  
- Se profundizó que los beneficios más importantes y de gran significado para la Fundación fueron los siguientes:
  - Redefinición de la Estrategia: La Fundación ya se encuentra preparada para realizar una revisión de la estrategia que se lleve a cabo y para poder encontrar las fallas en la ejecución de la misma a través de la disponibilidad del Mapa de Estrategias.
  
  - Comunicación de la Estrategia: A través del Cuadro de Mando se logró comunicar la estrategia a todo el personal que forma parte de la Fundación y a su vez se obtuvo participación del mismo en la toma de decisiones en relación a las metas de la organización.

- **Retroalimentación:** Mediante la implementación del BSC se podrá determinar si las acciones del personal de la Fundación son las más aptas, tomando en cuenta los resultados de los indicadores.
- **Alineamiento:** A través del BSC se podrá alinear los objetivos de la organización con los de las personas, logrando así un cambio cultural en la Fundación de modo que la visión esté orientada en el cliente y en los resultados, sin excluir a las personas y procesos internos que son de gran importancia para el éxito. Por lo que el personal de la Fundación se ve comprometido con la Misión y Visión de la misma.
- **Equilibrio en Mediciones:** Las mediciones realizadas a la Fundación a través del desempeño de los indicadores permitió conocer que no solo los aspectos financieros miden el desempeño de la compañía sino que existen una gran cantidad de indicadores que pueden medirlo.

## RECOMENDACIONES

Para el buen logro de la implementación del Sistema Balanceado de Indicadores se recomienda que la Fundación realice las siguientes actividades:

- Es necesario la Fundación disponga de dinero suficiente, ya sea para llevar a cabo las mediciones de los indicadores, como para implementar el sistema de información propuesto.
- La implementación del Sistema Balanceado de Indicadores, no puede realizarse de un día a otro por lo que se hace necesario que se puedan destinar horas de trabajo hombre para la revisión, discusión evaluación e implementación del mismo.
- Se debe crear dentro de la Fundación una cultura de medición, ya que los trabajadores suelen sentir temor cuando nunca se ha medido su trabajo y, de improvisto, se empieza a hacerlo. Se debe mentalizar a los trabajadores de que lo que se mide es su trabajo, no a ellos; y de que lo único que se pretende es ayudarles a mejorar.
- Es de gran importancia que el personal Directivo se involucre activamente, realizando seguimientos en la elaboración de todo lo que conlleva la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Deben establecerse mecanismos que permitan la solución de problemas ya que podrían presentarse inconvenientes durante la elaboración del sistema Balanceado de Indicadores, como

definición incorrecta de objetivos e indicadores, cuellos de botella, escasez de recursos, etc.



# BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (5ª Edición). Caracas: Episteme.
- Arupon, K. y España, Y. (2008). *Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica* (9ª Reimpresión). Colombia: Legis.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ª Edición). México: 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, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
- Giordanelli, G. y Malave, E. (2006). *Diseño de un modelo de Gestión de Blanced Scorecard (BSC) aplicado a una empresa del ramo Ferretero*. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
- Hernández, R y otros. (1998). *Metodología de la Investigación* (2ª Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapa de Estrategias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marcano, A. y Pereira, R. (2005). *Diseño de un Plan Estratégico Gerencial para la División de Vialidad de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (D.I.M.O.)*. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
- Martinez, P. (2006). *Introducción al diseño de indicadores*. Ecuador: Universidad Técnica Particular del Loja.
- Morales V. y otros (2003). *Contrucción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla S.A.
- Pastrana, R y Salazar, M. (2004). *Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui*. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. España: Diaz de Santos.
- Strickland A. y Thompson A. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos (11<sup>va</sup> Edición)*. México: Mc Graw-Hill.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TITULO	<b>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</b>
SUBTITULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
<b>BOADA V., NOHELY</b>	CVLAC: <b>17.927.911</b> E MAIL: <b>nohe_boada@hotmail.com</b>
<b>PARRA G., MARIA D.</b>	CVLAC: <b>19.092.965</b> E MAIL: <b>mada2001@msn.com</b>
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:**Fundación****Drogas****Cuadro de Mando Integral****Ojetivos****Estrategias****Indicadores**

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

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

RESUMEN (ABSTRACT)

Para el desarrollo de ésta investigación se aplicaron conceptos y herramientas de Planificación Estratégica que fueron base fundamental para la formulación de los indicadores propuestos a través del *Balanced Scorecard (BSC)* a la Fundación Proyecto Humano. Inicialmente se hizo una descripción de las distintas áreas funcionales del sistema en estudio. Luego se realizaron las auditorias interna y externa donde se obtuvieron las diferentes variables críticas. A continuación se establecieron los objetivos estratégicos de la Fundación y se procedió a la formulación de estrategias. Finalmente se procedió a la aplicación de Los conceptos de BSC, ubicando los objetivos con sus estrategias en las diferentes perspectivas para luego definir y describir los indicadores de gestión y por último realizar el mapa de estrategias del BSC.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL/ CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
<b>MARÍA GUEVARA</b>	ROL	CA	AS x	TU	JU
	CVLAC:	<b>8.853.210</b>			
	E_MAIL:	<b>Mariagf45@hotmail.com</b>			
	E_MAIL:				
<b>LUIS F. ROJAS</b>	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	<b>10945922</b>			
	E_MAIL:	<b>lrojas@anz.udo.edu.ve</b>			
	E_MAIL:				
<b>HÉCTOR MOISÉS</b>	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	<b>8.277.670</b>			
	E_MAIL:	<b>mbhenrique@hotmail.com</b>			
	E_MAIL:				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2010	04	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Diseño de un modelo de gestion.doc	Application/msword

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

ALCANCE

ESPACIAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TEMPORAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TITULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

**Ingeniero de Sistemas**

---

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

**Pregrado**

---

ÁREA DE ESTUDIO:

**Departamento de Computación y Sistemas**

---

INSTITUCIÓN:

**Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui.**

---

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS:

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.

---



---



---



---



---



---



---

AUTOR

Boada V., Nohely

---

AUTOR

Parra G., María D.

---

AUTOR

---

TUTOR  
Prof. María  
Guevara

---

JURADO  
Prof. Luis F.  
Rojas

---

JURADO  
Prof. Héctor  
Moisés

---

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS



