

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NUCLEO MONAGAS



**ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PLANES
ESTRATÉGICOS EN EL SERVICIO AUTÓNOMO DE ATENCIÓN Y
PROTECCIÓN AL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL ESTADO MONAGAS, DE
ACUERDO AL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

ASESORA:

Prof.^a Maria Maurera.

Autores:

López Centeno, Any.

Véliz Flores, Frank.

**Trabajo de Grado (Modalidad cursos especiales), presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración.**

MATURIN MARZO 2006

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PLANES
ESTRATÉGICOS EN EL SERVICIO AUTÓNOMO DE ATENCIÓN Y
PROTECCIÓN AL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL ESTADO MONAGAS, DE
ACUERDO AL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

LCDO. JUAN CARLOS HERNANDEZ
JURADO PRINCIPAL

LCDA. MARIA MAURERA
JURADO PRINCIPAL

LCDO. ORSINIS LA PAZ
JURADO PRINCIPAL

**Trabajo de Grado (Modalidad cursos especiales), presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración.**

Maturín, Marzo de 2.006

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PLANES
ESTRATÉGICOS EN EL SERVICIO AUTÓNOMO DE ATENCIÓN Y
PROTECCIÓN AL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL ESTADO MONAGAS, DE
ACUERDO AL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

ASESORA:
Prof. Maria Maurera.

AUTORES:
López Centeno, Any.

Véliz Flores, Frank.

RESUMEN

La formulación y la ejecución es una de las vías más eficientes que garantiza el cumplimiento de los planes para lograr los objetivos. El presente trabajo muestra **el análisis de la formulación y ejecución de los planes estratégicos en el servicio autónomo de atención y protección al niño y adolescente del Estado Monagas**, de acuerdo al enfoque de la gerencia estratégica, para lo cual se realizó una investigación de campo, de nivel descriptivo, utilizando las técnicas de entrevista y observaciones bibliográficas, para así poder realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes las cuales son; toma en cuenta la misión y visión de la organización, tener una misión y visión escrita y publicada en una cartelera, contar con una excelente selección del personal que elabora en la institución.

DEDICATORIA

A **DIOS TODO PODEROSO**, con todo mi corazón y amor, por darme salud, fuerza, capacidad y fortaleza para culminar mis metas.

A mi madre que me ha apoyado incondicionalmente, en la vida y en mi carrera universitaria, que me ha dado la fuerza suficiente para continuar, en esos momentos, es cuando una persona muy especial que ha estado a mi lado ayudándome y aportándome esa fuerza y confianza que necesitaba para seguir adelante y alcanzar mis sueños, **GRACIAS MADRE**.

En especial a mi hija Marines, que fue mi fuerza de voluntad para continuar mi carrera y vencer todos los obstáculos que se presentaron.

_ Con todo cariño a mi hermana Andry, que siempre creyó en mi optimismo por convertirme en profesional universitario, prestándome su colaboración y apoyo incondicional, así como a mis tías Solanger, Fanny, Gude, Exiquio, Dubys y Susana, quienes de una u otra forma me brindaron apoyo para alcanzar este sueño.

A mis sobrinos: Luis y Betania, que les sirva de ejemplo y logren lo que se propongan siempre.

A mi esposo Edgar, por estar a mi lado apoyándome en los momentos que más lo necesitaba. Te quiero mucho mi amor.

A mis primos Mariela, Mariana, Javier, Rixi, Joly, Ismeria, Oscar, Exiquio, Iván y todos aquellos que no he nombrado que de una y otra forma me brindaron ayuda en el momento mas necesitado.

ANY LOPEZ

DEDICATORIA

Primeramente a **DIOS**, con todo mi corazón y amor, por darme sabiduría, salud, capacidad, fuerza y fortaleza para poder culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, Consuelo flores y Giovanni Véliz, por darme todo el apoyo incondicional, para seguir adelante en los momento más difíciles de mi carrera profesional.

Con todo el cariño y el amor a mis hermanos, Alvaro y José, mi cuñada, mis tíos y primos por toda la ayuda que me dieron en toda mi carrera universitaria.

A todos mis amigos: Sorina, Eliomer, Neomar, Isamar, Víctor, Emilio, Marialis, la Nana, Luisana, Argenis, entre otros, por toda la confianza y el apoyo que tuve de ellos en todos los momentos de mi carrera.

FRANK VELIZ

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento es una expresión humilde y sincera del deseo de poder retribuir de alguna manera, las acciones que en determinado momento los seres vivos que nos rodean realizan con amor para nosotros; por esta razón:

Agradezco a **DIOS TODO PODEROSO**, por darme la oportunidad, voluntad y medios para hacer realidad esta meta que con satisfacción hoy alcanzo. **¡GRACIAS SEÑOR!**

A mi madre por todo el tiempo que esta presente y a mi lado, porque supo encaminarme e inculcarme buenos principios, darme educación, amor y confianza, así como también a ser positiva y optimista en la vida, siendo esto, lo que me ha ayudado alcanzar los objetivos que me he trazado y hacer realidad este sueño.

A mi hermana: Andry por haberme apoyado en todo momento y a los cuales le estaré siempre agradecido.

A mi profesor asesor, Maria Maurera, por el valioso tiempo que me brindó, para la realización de este trabajo.

A los profesores y facilitadores, los cuales suministraron las informaciones y conocimientos necesarios para la formación profesional, así como también para hacer realidad este sueño.

A todas aquellas personas que no he nombrado y que de una manera u otra forma colaboraron para la culminación de mi carrera.

ANY LOPEZ

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento es una expresión humilde y sincera del deseo que tiene una persona de retribuir de alguna forma, las acciones que en un momento determinado los seres más queridos que nos rodean, para realizar un sueño, una meta entre otras cosas, por tal razón:

Agradezco ha **DIOS**, por darme la voluntad, la oportunidad y proporcionarme todos los medios para hacer realidad todas las metas que me he trazado a nivel universitario y que con mucha satisfacción hoy alcanzo. **¡GRACIAS SEÑOR!**

A mi madre y padre por todos los momentos que estuvieron a mi lado para encaminarme e inculcarme buenos principios, darme educación, amor y confianza, lo que me ha permitido poder vencer todos los obstáculos que se me presentaron en mi vida y en mi carrera profesional.

A mis hermanos, tíos y primos, por haberme apoyado y ayudado en todo momento y a los cuales estaré siempre agradecido.

A la profesora Maria Maurera por el apoyo incondicional que nos presto para realizar este trabajo.

FRANK VELIZ

CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vii
CONTENIDO	ix
LISTA DE CUADROS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 ASPECTOS REFERENTES A LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	11
2.2.1 Gerencia Estratégica	11
2.2.2 Beneficios de la Gerencia Estratégica.....	12
2.2.3 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica.....	12
2.2.4 Importancia de la Gerencia Estratégica.....	16
2.2.5 Elementos Principales de la Gerencia Estratégica	16
2.3 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	17
2.3.1 Reseña Histórica	17
2.3.2 Misión de Sapranam.....	18
2.3.3 Visión de Sapranam	18
CAPÍTULO III	20
MARCO METODOLÓGICO	20
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	20
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	21
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
CAPÍTULO IV	29
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	29
CAPÍTULO V	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1 CONCLUSIONES	50
5.2 RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA	54
APÉNDICES	55

LISTA DE CUADROS

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADRO N° 1	29
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES Y SU CORRESPONDENCIA CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	29
CUADRO N° 2	30
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS.	30
CUADRO N° 3	31
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	31
CUADRO N° 4	33
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE ELEMENTOS SON LOS DESCRIBEN LA MISIÓN DE LA ORGANIZACION	33
CUADRO N° 5	34
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	34
CUADRO N° 6	35
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE ELEMENTOS OBTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	35
CUADRO N° 7	36
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES DEBILIDADES QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS.....	36
CUADRO N° 8	37
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES FORTALEZAS QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS.....	37
CUADRO N° 9	39
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES AMENAZAS QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS	39
CUADRO N° 10	40
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES OPORTUNIDADES QUE PRESENTAN DE LOS PLANES ESTRATEGICOS	40
CUADRO N° 11	41
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE SI LAS METAS SON LAS MAS ADECUADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	42
CUADRO N° 12	43
OPINIÓN DE LA GERENCIA ACERCA SI LAS POLÍTICAS RESPALDAN LOS ESFUERZOS PARA LOGRAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION .	43
CUADRO N° 13	44

OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RELACION SI LOS DE LOS RECURSOS MONETARIOS SON LO SUFICIENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	45
CUADRO N° 14	45
OPINIÓN DE LA GERENCIA ACERCA DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL ES ADECUADA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	46
CUADRO N° 15	47
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO SI CUENTA CON UN PERSONAL ADECUADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES	47
CUADRO N° 16	48
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LA GESTION Y PROCURA DE EQUIPOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES	48

INTRODUCCIÓN

En un país, un Estado, un Municipio, o en cualquier parte del territorio nacional, va estar presente la formulación y ejecución de los planes estratégicos, ya que las necesidades que se presenten en cada una de las partes antes mencionadas, las tiene que resolver el sector público, dado que los servicios básicos con la que debe contar una comunidad, depende de los organismos del Estado, siendo éste el responsable del buen desarrollo y la calidad de vida que tienen que tener los habitantes de la sociedad.

Sin embargo en los organismos públicos, ya sean descentralizados o centralizados, se ha venido observando un deterioro en la formulación y ejecución de las actividades, lo cual origina una reducción en sus niveles de productividad al momento de satisfacer las necesidades de la comunidad.

Actualmente, todas las organizaciones en general están en presencia de una nueva realidad, lo cual hace que se tengan que adoptar nuevas posturas actualizadas en función de los planes gerenciales. Debido a estos cambios muchas instituciones y empresas no han podido responder a estas exigencia del mundo globalizado de hoy en día, por lo que tienen que poseer un personal con alta responsabilidad y capacidad intelectual de primera, para poder tomar las mejores decisiones en los planes que hay que ejecutarse.

Esto a conllevado que la mayoría de las instituciones o empresas tengan que aplicar los cambios que ha generado la gerencia estratégica, la cual busca integral al personal, buscar mejor competitividad de la organización, apuntando su gestión en el manejo de la organización, cultura y estrategias.

La estratégica, es una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente, que abarca el marco conceptual y de construcción de elementos como visión, misión, las estrategias, las políticas, los objetivos y las acciones corporativas, con el fin de implementar procesos que respondan a la dinámica que el entorno impone.

En la institución Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM), dedicado a la protección y atención del niño y adolescente del Estado, para que cumpla con sus objetivos fundamentales, se ha llevado un estudio sobre el análisis de la formulación y ejecución de los planes estratégicos, para así poder aportar soluciones a la todas las necesidades que tiene la comunidad, con unos planes estratégicos acorde con la realidad que existe dentro de la organización.

La investigación esta estructurada en cinco (5) capítulos, los cuales describen a continuación:

El **Capítulo I**, este hace referencia al problema objeto de estudio, incluyendo el planteamiento del problema del mismo, delimitación y justificación de la investigación, objetivos generales y específicos y una definiciones de términos básica para la investigación.

El **Capítulo II**, se refiere al marco teórico inherente a la investigación, el cual contempla los aspectos generales de la empresa y los conceptos referentes a la investigación.

El **Capítulo III**, establece los pasos metodológicos tales como tipo y nivel de la investigación, se detallan las fuentes y técnicas de recolección de datos para la investigación, población de estudio

El **Capítulo IV**, presenta el análisis e interpretación de los datos.

El **Capítulo V**, referido a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones hoy en día se ven afectadas debido a ciertos cambios que ocurren a través de los años. Es por esa razón que existe la necesidad de asignar estrategias que permitan adaptarse a los diferentes eventos para que de una forma sea mas beneficiosa el funcionamiento de estas para el logro de sus objetivos.

La actuación del Estado, como administrador Público, es vital en el desarrollo de un país, ya que constantemente se le incorporan exigencias de los valores de igualdad social en la utilidad de los recursos públicos. De hecho la gerencia en el sector público es hoy una posición básica, tanto para la transformación del Estado, como para la obtención de la competitividad y del mismo desarrollo socioeconómico.

Las organizaciones cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades importantes que permitirán el cumplimiento de los planes como lo son: definir la estrategia y por otro lado implementar dichas estrategias, las cuales guiaran la acción de la organización como alternativa o camino para llegar al objetivo deseado.

El rendimiento de una institución se mide, habitualmente, de acuerdo a sus balances, por ende no se expresa el esfuerzo de los individuos que en ella laboran, quienes prácticamente ocupan todo el día en actividades de trabajo, para cubrir sus necesidades de subsistencia, pensando en su

relación personal, pero a la vez buscando el logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, las organizaciones deben cumplir con sus objetivos para el desarrollo de los planes estratégicos para así poder controlar y mantener un funcionamiento adecuado que permite prestar un buen servicio a la comunidad en general y obtener resultados óptimos de la misma.

Esto indica que las organizaciones que cuentan con un líder estratégico, dispone de más y mejores herramientas gerenciales que se adaptan mejor a los diferentes entornos y situaciones, entre ellas predomina el enfoque de la gerencia estratégica, que pretende lograr que los gerentes estratégicos sean exitosos. Por lo cual se debe contar con una buena toma de decisiones estratégicas para que los planes estén de acuerdo con sus objetivos y estas estén bien definidas para afrontar la complejidad de las instituciones.

Por lo tanto, ya que la gerencia en el sector público por ser descentralizada tiene como consecuencia que se presenten fallas en el desarrollo de sus planes y metas, esto origina en buena medida la falta de criterios de soluciones idóneas por parte de los encargados de dirigir dichas instituciones descentralizadas. Por tal motivo es necesario que tengan una buena formulación y ejecución de sus planes estratégicos en los organismos descentralizados, caso; El Servicio Autónomo de Protección y Atención al Niño y Adolescente Del Estado Monagas (SAPRANAM).

Esta organización se dedica a la atención y prevención de los y adolescentes del Estado Monagas, que están sin padres o por cualquier motivo mayor o que se les hallan violado todos sus derechos.

Debido a los cambios que ocurren a nivel de planes estratégicos, la organización SAPRANAM debe adaptarse a estos cambios, para así tener éxito en la continuidad o desarrollo de sus planes de atención a la comunidad, debe poseer en su entorno laboral un personal calificado y de responsabilidad con el cargo que ocupa, lo cual le permitirá a la organización aprovechar las oportunidades presentes para disminuir las amenazas que tienen a presentarse en ciertas ocasiones en la formulación y ejecución de los planes.

En esta organización hay muchos planes y objetivos pero no se cumplen como deben ser, ya que sus gerentes o encargados del instituto no se esmeran por el buen funcionamiento del ente, para lo cual se fundo.

Por esto, esta investigación esta centrada en realizar un estudio sobre el Análisis de la Formulación y Ejecución de los Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM). Esto conllevara a la que la institución mejore la implementación de sus planes formulados.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enfoca al Estudio del Análisis de la Formulación y Ejecución de los Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM), de acuerdo al enfoque de la gerencia estratégica, Ubicada en la Avenida Bolívar de Maturín, Estado Monagas. Noviembre 2005 a Marzo 2006.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización dependiente del Estado Venezolano, para poder lograr su funcionamiento con eficiencia, eficacia, deben contar con buenos planes o estrategias gerenciales efectivas y debe tener un equipo de trabajo muy bien capacitado que se adapte a los nuevos avances tecnológicos y en la competitividad en el mercado de capital intelectual.

Lo cual le permitirá a la organización aprovecharse de las oportunidades que se le presenten, en el medio ambiente que se desenvuelve, para así poder minimizar las amenazas externas y utilizar la fortalezas internas para así poder eliminar las debilidades internas presentes en la institución, para que se pueda contar con un servicio eficiente y de calidad que se presta a la comunidad en general.

Por tal sentido, se realizará la investigación en el Instituto de Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas, para que esta tenga el beneficio de mejorar la aplicación de sus planes estratégicos a la hora de atender a la ciudadanía y fundamentalmente a sus principal objetivo, que son la infancia, adolescencia y la familia que tienen problema en el Estado, para que estos últimos tengan un mejor porvenir y educación en el futuro.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar la Formulación y Ejecución de Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del

Estado Monagas (SAPRANAM), de acuerdo al enfoque de la Gerencia estratégica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- _ .Indagar acerca de los planes estratégicos de la institución.
- _ .Determinar la misión, visión y objetivos organizacionales que guían la formulación de los planes.
- _ Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionados con los planes estratégicos.
- _ Revisar las políticas y metas de la organización relacionados con las actividades que realizan.
- _ Conocer acerca de la asignación de los recursos necesarios para el logro de los planes de la organización.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Hecho Punible: “La Ley de Reforma Parcial del Código Procesal Penal indica que la procedencia recae exclusivamente sobre bienes jurídicos de carácter patrimonial o cuando se trata de delitos culposos y no hayan causado muerte o afectado en forma permanente y grave integridad física de las personas, el juez podrá desde la fase preparatoria aprobar acuerdos reparatorios entre el imputado y la víctima, verificando quienes concurren al acuerdo hayan prestado su conocimiento en forma libre y en pleno conocimiento de sus derechos”. (<http://www.tsj.gov.ve/legislación/lrpcopp.htm>)

Organizaciones sin fines de lucro: “Son las sociedades o personas jurídicas que persiguen un fin común distinto a la obtención de un lucro o beneficio para sus asociados. Su objetivo social se basa en fines altruistas, es decir, persigue el bienestar de la comunidad sin beneficio alguno para la entidad”. (<http://www.rincodelvago.com/php/online/castellano/trab/18/mno/org.../orgascomercia-1.htm>,p.1)

Plan estratégico: “Es un instrumento de planificación y gestión integral para la promoción económica y social de un territorio, cuya puesta en práctica requiere de un pormenorizado reconocimiento y análisis de la situación actual, y de la articulación de los procesos participativos conducentes a la fijación de los objetivos deseables y compartidos. (Posso, 2000,Pág.1)

SAPRANAM: Es un organismo de protección y atención a niños y adolescentes que se encuentren en situación de abandono o peligro y los adolescentes que deban cumplir sanciones por hechos punibles, ejecuta políticas y programas dirigidos a la infancia, adolescentes y familias directas. Es un dependencia del Ejecutivo Regional. (SAPRANAM)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Tamayo (1999) menciona que los antecedentes “es todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”.(p.97)

Tomando como referencia esta definición se hace necesario indagar acerca de los trabajos de investigación previos que tienen incidencia directa sobre el tema que es objeto de estudio, entre los cuales podemos mencionar:

Para el año 2002, García Luis, González Beverly y Martínez Wilfredo, en su trabajo de investigación que llevo por titulo **“El Proceso de Gerencia Estratégica en la Asociación “Amigos del Corazón”Maturín, Monagas”**, concluyeron que la empresa pone en práctica el desarrollo de planes estratégicos que permiten hacer más eficientes sus actividades y alcanzar los objetivos propuestos. Los planes se deben adecuar a la realidad actual de la organización. Así mismo, determinaron que existen factores externos del ambiente organizacional que limitan la situación competitiva y además constituyen una de las más importantes amenazas para el logro de los objetivos estratégicos.

Carrera Alejandra, Gonzáles Ledys y Gonzáles Zonny, en el año 2002, realizaron su investigación titulada **“Aplicación del Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David a la Empresa “Conсорca”, Maturín, Monagas”**,

y determinaron que las estrategias utilizadas por la empresa se basaban en el servicio ofrecido, donde los factores como la tecnología y la competencia en cuanto a los costos ofrecen ventajas competitivas que permiten el logro a largo plazo los objetivos y fines para los cuales es constituida la organización.

Para el año 2001, Acagua Julio, Rondón Jesús y Sifontes Ysnelba en su trabajo de investigación titulado "**Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Alcaldía de Maturín Orientado al Subsector Económico Informal de los Taxistas**", llegando a la siguientes conclusiones; en el proceso de Planificación Estratégica se toma en cuenta el factor interno, es decir, se hace un análisis de lo que representa oportunidades y debilidades para la institución.

La Alcaldía de Maturín como institución pública prestadora de servicios cuenta con una misión, la cual está orientada hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad que forma parte de su jurisdicción

2.2 ASPECTOS REFERENTES A LA GERENCIA ESTRATÉGICA

2.2.1 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica permitirá que las organizaciones formulen, ejecuten y evalúen los efectos que sus acciones producen con la finalidad de lograr sus objetivos. Esto conlleva a que se lleve a cabo los logros de las estrategias para que le permitan beneficiarse de sus fortalezas y oportunidades que se le presentan en el entorno, tratar de disminuir al máximo las debilidades y acabar con las amenazas externas.

En este caso Fred David (1994), señala que “la gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán en una organización el logro sus objetivos”.(p.3)

2.2.2 Beneficios de la Gerencia Estratégica

- ❖ Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ❖ Dan una base objetiva para la organización de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ❖ Permite a la organización aprovechar oportunidades del medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.
- ❖ Las organizaciones que la emplean son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan.
- ❖ Evitan la disminución en ingresos y utilidades y aun las quiebras.
- ❖ Incluye mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes.

2.2.3 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica

Esto consiste en tres pasos: Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias.

1.- Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: Investigación, análisis y toma de decisiones.

a. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La mayoría de las organizaciones se refieren a la actividad de recolección de datos, como de auditoría interna y externa. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto, de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicarse semanalmente.

b. El análisis es una actividad en la que se requiere aplicar técnicas analíticas que permitan la comparación de las debilidades y fortalezas

internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas esencial para la formulación de una estrategia.

- c. **La toma de decisiones** es la tercera estrategia que se requiere en la formulación de estrategias. Se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2.-Ejecución de estrategias.

Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales como es: **Fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.**

- a. **Fijación de metas:** la ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas en áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo.
- b. **Fijación de políticas:** ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso.
- c. **Asignación de recursos:** de acuerdo a las prioridades establecidas en las metas expuestas.

3.- Evaluación de estrategias.

Aquí es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

- a. Una empresa debe **analizar los factores internos y externos**, que representan las bases de sus estrategias actuales.
- b. Una empresa debe **medir el desempeño** de la organización,, las estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos..
- c. Finalmente se deberán tomar **medidas correctivas**, requeridas para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como interna.

La evaluación de estratégica es el proceso de gerencia estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios. Las empresas exitosas se anticipan y se adaptan a los cambios en forma rápida y efectiva. Es posible que ciertos cambios importantes en las bases subyacentes de una estrategia no produzcan impacto sobre el desempeño actual de la empresa, sino hacia demasiado tarde para evitarlos o para sacar provecho del nuevo evento o tendencia. Por lo tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales cuando los factores internos y externos cambian de forma significativa. La evaluación de estrategia es necesaria debido a que el éxito presente no es garantía para el éxito futuro. (Fred David.p.16)

2.2.4 Importancia de la Gerencia Estratégica

- Refuerza los principios adaptados en su misión, visión y estrategias.
- Motiva a los directores para que observen la planificación desde una macroperspectiva.
- Resume el equipo administrativo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro.
- Concentra el éxito tanto en el presente como en el futuro.
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano. ([http: www.google.com/](http://www.google.com/))

2.2.5 Elementos Principales de la Gerencia Estratégica

- 1.- **Análisis del cliente:** trata de estudiar los diferentes tipos de clientes van dirigido los productos y servicios.
- 2.- **Análisis del recurso humano:** trata de ver el desempeño del personal que integran la empresa, al evaluar que eficiente pueden ser en la ejecución de sus tareas y así definir los problemas que estuviesen obstaculizando sus labor par a buscar la manera de tomar acciones que ayudan a mejorar la calidad del desempeño que estimulan al personal al asumir mayores retos, responsabilidades y actuar con profesionalismo.
- 3.- **Administración por políticas:** se realiza con la finalidad de establecer políticas que rigen el cumplimiento de las funciones que forman parte

de la empresa. Las políticas son pautas que se manejan con mucha responsabilidad por parte del personal quien tendrá la tarea de administrar esas normas para dirigir cada una de las sanciones que contribuyan al logro de los objetivos.

2.3 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 Reseña Histórica

El Consejo Venezolano del Niño (CVN), fue creado el 6 de agosto de 1936 por Decreto del Presidente General Eleazar López Contreras y Promulgado en la Gaceta Oficial el 1 del mismo mes y nace como un organismo de Carácter Consultivo, Dependiente del Ministerio de Sanidad Asistencia Social, cuyos objetivos Primordiales eran la vigilancia y coordinación Sobre la iniciativa de las Instituciones Oficiales y Privadas dedicadas a la madre y el niño.

En el año 1995 descentralizado el Estado, fue creado por decreto Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 608 el Servicio Estatal De Atención al Menor (SEAM). Un organismo de carácter publico, Autónomo sin personalidad jurídica, con patrimonio propio, adscrito a la Gobernación del Estado Monagas. De acuerdo al Artículo 4 de su Reglamento el Servicio Estatal de Atención al Menor tenia como objeto Fundamental el desarrollo, ejecución y control de los programas de Prevención, atención al menor en situación de abandono y/o peligro, y Con necesidades de tratamiento en el marco de las holísticas del Ejecutivo Regional y Nacional.

El 29 de mayo del 2001 bajo Decreto N° C. 239-201 del Gobernador Ing. Guillermo Antonio Call, se crea el **SERVICIO AUTONOMO DE**

PROTECCION Y ATENCION AL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL ESTADO MONAGAS (SAPRANAM).

En tal sentido le corresponde la ejecución de todos los programas, Medidas y sanciones establecidas en la Ley Orgánica para la protección Del Niño y del Adolescente (LOPNA).

Como Entidad de Atención ha diseñado cuatro (4) Grandes Programas que permitirá cumplir con el objetivo, esto son:

- Programas de Abrigo (Sistema de Protección)
- Programa Socio Educativo (Sistema Penal De Responsabilidad del Adolescente.
- Servicio de Colocación Familiar (Sistema de Protección).
- Prevención e Identificación (Sistema de Protección Penal).

2.3.2 Misión de Sapranam

Prestar servicio social en forma directa a niños y adolescentes y su entorno familiar, mediante la ejecución de programas de prevención, abrigo, colocación familiar, socio educativo y cualquier otro programa que sea necesario para la atención integral.

2.3.3 Visión de Sapranam

Formar una red de atención regional que siguiendo los principios de la LOPNA, desarrolle políticas apropiadas para dar respuestas y opciones eficientes, mediante programas con fines de protección, atención,

prevención, capacitación, educación e la inserción social; dirigidos a niños y adolescentes, con la finalidad que aprendan por si mismo a desarrollarse plenamente y a manejar su libertad como individuos.

2.3.4 Objetivos generales

- a)** Garantizar atención integral a niños, niñas y adolescentes en situación de amenaza o violación.
- b)** Lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los adolescentes privados de libertad.
- c)** Garantizar la atención integral a niños y niñas de 3 a 6 años hijos de madres trabajadoras y de estudiantes de bajos recursos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación.

Para realizar este trabajo se llevo a cabo una investigación de campo, ya que se obtuvo la información de la relación estrecha y directa que se mantuvo con los empleados de toda la organización y nos informaron de todo lo que estuvo investigando.

Con respecto a la investigación de campo Sabino (1996) señala lo siguiente: “ **Los diseños de campos son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa a la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios. (p.76-77).**

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de esta investigación fue de tipo descriptivo, ya que por medio de ella se van a describir todas las actividades, objetivos, planes y funciones que se realizan en toda la organización en las cuales han sido objeto de estudio.

Según Sabino (1996) la investigación de nivel descriptivo se refiere a lo siguiente: “Su **preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjunto homogéneos de fenómenos,**

utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.(p.51)

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo de estudio está constituido por todas aquellas personas relacionadas de manera directa con lo que tiene que ver con la Formulación y Ejecución de Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM), enfocado en la Gerencia estratégica, ubicado en la avenida Bolívar de Maturín, conformado por cuatro (4) personas.

Debido a que la cifra es de 4 personas, no se tuvo la necesidad de utilizar procedimientos de muestreo por ende se trabajó con toda la población.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para recolectar los datos en esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos o técnicas:

La Observación directa, investigación documental y la entrevista no estructurada.

En cuanto a la Observación Directa, Corona (1987) dice lo siguiente: “**Es la que realizan también directamente los observadores, bien en el campo o bien en el laboratorio, pero no siendo ellos los sujetos que adelantan la investigación y cuya responsabilidad descansa la misma,**

**sino que sirven a éstos como registradores de los casos que observan”.
(p.83)**

En cuanto a la Observación Documental, Sabino Carlos (2002) se refiere a lo siguiente: “ **Son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesadas por otros investigadores”.**(p100)

En cuanto a lo referente al cuestionario; será aplicado al personal de la alta gerencia a partir de las respuestas cerradas con alternativas de respuestas simples donde se logran emitir libremente su criterio respecto a una respuesta en particular. Al respecto Tamayo (2001), destaca que “ **Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones”.** (Pág.185)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
------------------	----------------------------------	--------------------	--------------------

Indagar acerca de los planes estratégicos	Son aquellos planes que toda empresa u organización cuenta para lograr sus objetivos.	Planes Estratégicos	Cumplimiento
Determinar la misión, visión y objetivos organizacionales	Esto se refiere a que la organización debe tener unos parámetros bien encaminados y establecidos.	Misión Visión	Alcance Formulación Formalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
		Fortalezas	Claridad
		Amenazas	Cambios
		Oportunidades	Adaptación

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
------------------	----------------------------------	--------------------	--------------------

<p>Revisar las políticas y metas de la organización relacionadas con las actividades que realizan.</p>	<p>Son todas aquellas pautas que fija el instituto para poder cumplir con cabalidad las estrategias fijadas.</p>	<p>Metas</p>	<p>Establecimiento</p>
		<p>Políticas</p>	<p>Alcance</p>

VARIABLES	DEFINICIÓN		
-----------	------------	--	--

	CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Conocer acerca de la asignación de los recursos necesarios para el logro de los planes de la organización.</p>	<p>Es el establecimiento de los elementos disponible o no para la realización las actividades de la organización.</p>	Financieros	Disponibilidad de recursos monetarios
		Humanos	Potencial humano
		Tecnológicos	Gestión y procura de equipos

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez llevada a cabo el proceso de recolección de los datos, se procedió a tabular la información para facilitar su análisis. En este sentido, la información se presenta en cifras absolutas y porcentuales, para la elaboración de los análisis cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de que sea aplicado una formulación y ejecución de los planes estratégicos, enfocado en la gerencia estratégica por la organización “SAPRASNAM” en Maturín Estado Monagas.

CUADRO N° 1

OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES Y SU CORRESPONDENCIA CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	100%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	-	-
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los encuestados el 100% asegura que los planes corresponde con la misión y visión de la organización.

La formulación es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Es evidente que la manera en como realiza los planes la alta gerencia de la organización “SAPRANAM” es excelente, pues ya que toma en cuenta la misión y visión de la institución al momento de la formulación y ejecución de los planes estratégicos.

CUADRO N° 2
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LOS PLANES
ESTRATÉGICOS Y EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS.

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	50%
<i>Casi siempre</i>	1	25%
<i>Algunas veces</i>	1	25%
<i>Nunca</i>	-	-
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

Del total de los encuestados el 50% opino que los objetivos son alcanzados en su totalidad, 25% opino que los objetivos fueron alcanzados parcialmente y por ultimo el otro 25% de los entrevistados creen que los objetivos de la organización se logran algunas veces.

Planes estratégicos, son instrumentos de planificación y gestión integral para la promoción económica y social de un territorio, cuya puesta en práctica requiere de un pormenorizado reconocimiento y análisis de la situación actual, y de la articulación de los procesos participativos conducentes a la fijación de los objetivos deseables y compartidos.

Sea cual fuere el resultado de los logros u objetivos alcanzados por “SAPRANAM”, es indudable que no fueron alcanzados todos los planes proyectados, para toda la organización seria indispensable que se lograran todos sus objetivos o planes propuestos, ya que la gerencia estratégica le va a brindar herramientas para que se cumplan los objetivos de cada año vaya disminuyendo de manera notable.

CUADRO N° 3
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE LA
MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
-------------	---------------------	---------------------

Siempre	3	75%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo con los datos obtenidos por los entrevistados el 75% afirma tener conocimiento de la misión que persigue la organización, por el contrario el 25% declara no tener conocimiento de lo que quiere la organización.

La misión, es identificar la naturaleza de una empresa que se requiere cuales son los factores que la diferencian de la competencia y cuales son sus valores

Cabe señalar que los encuestados conocían de manera implícita la misión de la organización, es decir, que la misión de la organización no esta establecida formalmente, que no estaba escrita y publicada dentro de la institución. Como la misión de una organización es la mano invisible que guía a los gerentes, es bastante grave que una organización no tenga de una manera clara y precisa, hacia donde va, que persigue a largo plazo.

Un directivo que no conoce o que no esta de acuerdo con la misión de la organización, no esta en capacidad de dirigirla, su deber mediato es conocerla, en caso de que no la hubiese conocido, debe tratar que la junta directiva la modifique, en el caso considere creíble o realista.

CUADRO N° 4
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE ELEMENTOS SON
LOS DESCRIBEN LA MISIÓN DE LA ORGANIZACION

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Brindar un servicio confiable y de calidad</i>	-	-
<i>Atención optima a la comunidad</i>	-	-
<i>Proporcionar un bienestar social</i>	4	100%
<i>Contar con un personal calificado</i>	-	-
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”.Enero 2006.

De acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados el 100%, manifestó que el principal elemento que describe la razón de ser de la organización lo constituye el proporcionar un bienestar social.

La prestación de un servicio social constituye uno de los elementos más importante dentro del desarrollo social que presta la entidad al estado. Lo indispensable de este servicio determina la misión organizacional de SAPRANAM, la cual esta bien formulada y orientada al logro de la calidad y satisfacción de la sociedad a través de la ejecución de los planes estratégicos.

Cabe destacar que cuando una organización no tiene una misión bien formulada, la desvía del propósito esencial para la cual fue creada, lo cual trae desmejoramiento de todos los recursos y planes.

CUADRO N° 5
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE LA
VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	50%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

A partir de los datos obtenidos de los entrevistados el 50% opinaron que si conocen la visión organizacional, mientras que el restante 50% manifestó no conocer la visión que tiene el instituto.

La visión, es la proyección hacia el futuro de una situación deseable.

La visión organizacional, es como esta se percibe a futuro, es una proyección hacia delante en el tiempo, los resultados de la encuesta permite establecer como los empleados de la alta gerencia ven a la organización en un futuro a corto o largo plazo, al igual que sucede con la misión los gerentes

y directivos de una organización de estar en pleno conocimiento se percibe en un futuro.

CUADRO N° 6
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE ELEMENTOS
OBTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Poca motivación del personal</i>	2	50%
Mano de obra no calificada	-	-
Uso de planes inadecuados	-	-
Falta de continuidad de los planes por los cambios gerenciales	2	50%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo a la información suministrada por los entrevistados, se puede decir que los principales elementos que obstaculizan el logro de los objetivos han sido la poca motivación del personal con un 50%, mientras que el otro 50% se inclino por la falta de continuidad de los planes por los cambios gerenciales.

Es necesario señalar que cuando los trabajadores no cuentan con la motivación y satisfacción de sus necesidades la organización no puede desarrollar sus planes y dar una buena realización de sus actividades, además se debe tener en cuenta que la falta de continuidad de los planes

también desmotiva a los trabajadores, ya que es tedioso volver a desarrollar o elaborar otros planes estratégicos para el logro de los objetivos.

La organización debe tener presente todas estas para hacerlas una fortaleza y poder mejorar y hacer planes que cumplan con todas las expectativas pertinentes a los cambios de la gerencia y permita el desarrollo y continuidad de los mismos.

CUADRO N° 7
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES
DEBILIDADES QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Poca aplicación	-	-
Desconocimiento de los planes	1	25%
Falta de apoyo de las autoridades	3	75%
Poca supervisión	-	-
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo a los datos obtenidos de los entrevistados el 25% manifestó que una de las debilidades es el desconocimiento de los planes por parte de la gerencia, mientras el 75% dijo que la debilidad más notoria es la falta de apoyo de las autoridades gubernamentales.

Debilidades, son las actividades de gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Se puede inferir que el personal de la alta gerencia de la organización SAPRANAM, expresa una insatisfacción en cuanto al desarrollo de los planes estratégicos para la toma de decisiones.

Esto se debe a que no cuenta con el apoyo de la autoridades estos no pueden llevar a cabo los planes establecidos a cabalidad, trayendo como consecuencia que no halla una armonía en parte de la gerencia en la toma de decisiones, ocasionando que no se resuelvan los problemas existente y que se desvíen los planes estratégicos.

CUADRO N° 8
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES
FORTALEZAS QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
-------------	---------------------	---------------------

Personal calificado	3	75%
<i>Cumplimiento de los planes</i>	-	-
<i>Excelente comunicación entre el personal</i>	-	-
Sensibilidad humana	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

En el cuadro n° 8 se puede observar que un 75% cree firmemente tener un personal calificado formando parte importante de la fortalezas de la organización, mientras el 25% considera que es la sensibilidad humana.

Fortalezas, son los elementos positivos que los integrantes de una organización perciben (sienten) que poseen y constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.

De la preparación y experiencia del personal de la organización depende de la calidad del servicio prestado y es creencia de la alta gerencia que el recurso humano del instituto de SAPRANAM tiene una alta capacidad y experiencia para el manejo de los planes que la organización desarrolla.

Por esto la gerencia estratégica le proporciona las herramientas necesarias para la determinación de las fortalezas de la institución, lo cual es fundamental para poder formular y ejecutar las estrategias contando con el apoyo de las fortalezas con que cuenta la organización.

CUADRO N° 9
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES
AMENAZAS QUE PRESENTAN LOS PLANES ESTRATEGICOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Poca tecnología</i>	-	-
Cambios políticos	2	50%
Cambios gerenciales	2	50%
<i>Falta de capacitación profesional del personal</i>	-	-
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo con los datos obtenidos el 50% de los encuestados considera que una de las amenazas para la organización son los cambios políticos, mientras que el otro 50% cree que son los cambios gerenciales, estas son las mayores amenazas para la organización SAPRANAM.

Amenazas, factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico y tecnológico.

Las dos opciones adoptadas por los entrevistados pueden considerarse correctas al momento de establecer amenazas para la institución, por que los cambios gubernamentales se traducen en escenarios de cambios gerenciales, es decir, que las medidas adoptadas por el gobierno son erróneas el ambiente gerencial no será propicio para ningún tipo de organización.

Por otro lado la gerencia estratégica tiene técnicas que le van a permitir utilizar las fortalezas de la organización en conjunto con las oportunidades van a permitir disminuir las amenazas que afectan a la institución.

CUADRO N° 10

OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LAS POSIBLES OPORTUNIDADES QUE PRESENTAN DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
--------------------	----------------------------	----------------------------

Curso de capacitación al personal	3	75%
<i>Adquisición de equipos tecnológicos</i>	1	25%
<i>Adaptación de los planes a los cambios existentes</i>	-	-
<i>Convenios con otras instituciones</i>	-	-
Total	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 75% de los encuestados afirmo que la principal oportunidad que ofrece la aplicación de los planes estratégicos es el acceso a los cursos de capacitación a su personal, el otro 25% considera la adquisición de equipos tecnológicos.

Oportunidades, son las tendencias económicas, sociales, políticos, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar una organización en el futuro.

Al respecto se puede afirmar que SAPRANAM ha aprovechado las oportunidades que se le presentan en el entorno para mejorar y funcionar con excelencia.

Estas oportunidades benefician en el futuro y que deben ser aprovechados por la institución a través de la aplicación de las estrategias adecuadas que eliminen el impacto de las amenazas externas.

CUADRO N° 11

OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A QUE SI LAS METAS SON LAS MAS ADECUADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Siempre</i>	2	50%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	2	50%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

El siguiente cuadro muestra que el 50% de los encuestados, afirma que las metas son las adecuadas para lograr los planes que ha formulado la organización, y el otro 50% opino que se logran algunas veces.

Metas, son los resultados a corto plazo (de un año o menos), son puntos de referencias y aspiraciones que los organismos deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

La organización para tener éxito en logro de sus planes debe tener claras sus metas, las cuales deben ser comunicadas a todo el personal, para que de este modo todas sus actividades estén orientadas en función de las metas planteadas y todos trabajen en función de las mismas. La falta de

comunicación de las metas al personal trae como consecuencia no lograr de forma eficiente la ejecución de los planes estratégicos.

El referido cuadro se da a conocer que la mitad de la alta gerencia conoce las metas que tiene que alcanzar la organización, y la otra mitad que algunas veces conocen las metas de la organización, para que esto no suceda se debe contar con una buena cartelera de información acerca de la referente a toda la organización, para así contar que halla dentro de la institución una uniformidad consolidación del grupo, para que todos los planes estratégicos se logren con todas las metas propuestas.

CUADRO N° 12

OPINIÓN DE LA GERENCIA ACERCA SI LAS POLÍTICAS RESPALDAN LOS ESFUERZOS PARA LOGRAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	
-------------	---------------------	--

		FRECUENCIA RELATIVA
<i>Siempre</i>	2	50%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	2	50%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

El cuadro indica que el 50% de los encuestados que las políticas respaldan los esfuerzos para lograr las metas, mientras que el otro 50% manifestó lo contrario.

Políticas, resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de una misión básica.

Se pudo observar que se aplican políticas que van a equilibrar y tener un control de los planes estratégicos, para llevarlos de forma adecuada y establecer las responsabilidades correspondientes.

Es esencial que las políticas aplicadas por la organización respaldan las metas, ya que estas establecen los lineamientos, directrices y prácticas que deben implementarse a la hora de formular y ejecutar los planes estratégicos.

CUADRO N° 13

**OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RELACION SI LOS DE LOS
RECURSOS MONETARIOS SON LO SUFICIENTE PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	75%
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	1	25%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

Los resultados indican que el 75% de los entrevistados manifiestan que los recursos monetarios si les a permitido implementar los planes, y un 25% considera que no cumplen con la implementación de los planes.

Considerando los resultados obtenidos se puede decir que la organización se le han asignados los recursos necesarios y de manera equitativa para la formulación y ejecución de los planes estratégicos, ya que los encuestados manifestaron que esta área es prioritaria por tratarse de una organización que presta un servicio de atención y ayuda a la sociedad.

**OPINIÓN DE LA GERENCIA ACERCA DE LA SELECCIÓN DEL
PERSONAL ES ADECUADA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES
ESTRATÉGICOS**

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Siempre</i>	-	-
<i>Casi siempre</i>	-	-
<i>Algunas veces</i>	-	-
<i>Nunca</i>	4	100%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

El cuadro N° 15 muestra que no existe una selección de personal que cumpla con la adecuada elaboración de los planes, ya que personal los emplean de acuerdo a los cambios políticos y a través de recomendaciones.

La selección de personal, es la escogencia de las persona adecuada para el desempeñar los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal.

La selección de personal no puede faltar en ninguna organización, por que la selección se basa en la exigencias propias de las especificaciones del cargo a ocupar, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Debido a que la organización no cuenta con una selección de personal adecuada no tendrá una orientación en la acción administrativa para la

formulación y ejecución de los planes para poder hacer una buena toma de decisiones

CUADRO N° 15
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO SI CUENTA CON UN PERSONAL
ADECUADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Altamente calificado	2	50%
Capaz de solucionar los posibles problemas	-	-
<i>Optimo para realizar dichos planes</i>	-	-
<i>No posee el personal</i>	2	50%
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

Con los datos obtenidos por los encuestados un 50% cree que cuenta con personal calificado, y otro 50% dijo que no posee el personal calificado para el cumplimiento de los planes.

Debido a que la organización no posee una la selección adecuada de personal, no podrá cumplir en su totalidad con los objetivos propuestos por la organización, ya que dichos planes no están formulados de manera clara y precisos, o los ejecutores no tienen el conocimiento apropiado para lograr el alcance de la implementación de los planes de la organización.

CUADRO N° 16
OPINIÓN DE LA GERENCIA CON RESPECTO A LA GESTION Y
PROCURA DE EQUIPOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Optimo</i>	-	-
<i>Aceptable</i>	4	100%
<i>Buenos</i>	-	-
<i>Obsoletos</i>	-	-
<i>Total</i>	4	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal de la alta gerencia del “Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas”. Enero 2006.

De acuerdo al cuadro n° 16 los cuatros gerentes señalaron que los equipos con que cuenta la organización, para la realización de los planes son aceptables lo que representa una oportunidad de poder lograr desarrollar unos grandes planes.

La tecnología, es un punto fuerte para cualquier organización, esto permitirá que la organización cuenta con un almacenamiento de información considerable y llevar todos los registros de todas sus actividades referentes a los planes ejecutados y por ejecutar.

Esto es importante por que le facilitara a la institución SAPRANAM, aprovechar la rapidez y fluidez de información que tiene presente la institución para mejorar las fallas existente en los planes formulados o

ejecutados y así poder hacer las correcciones pertinentes de los resultados obtenidos de su aplicación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de los datos obtenidos en la investigación, apoyado y argumentado con las bases teóricas planteadas se puede concluir lo siguiente:

- La formulación de los planes estratégicos están guiados por la misión y visión de la organización, ya que estos son tomados en cuenta en la elaboración de los planes que ejecuta la institución.
- La organización tiene debilidad en cuanto los planes no alcanzan todos los objetivos planteados, por la falta de estrategias y una mala planificación y gerencia, así como el desarrollo de planes insuficientes ante las urgencias que tiene la organización en áreas fundamentales como es sus casas de cuidado o retenes de los niños y adolescentes.
- La institución a nivel gerencial no cuenta con una misión escrita y publicada en una cartelera, por lo que los nuevos empleados y gerentes no tienen la facilidad de conocer cual es la función o para que fue creada la organización.
- En relación a los elementos de la misión, estos están dirigidos en proporcionar un bienestar social a las comunidades del Estado, es fundamental por que prestar un servicio que satisface las necesidades

de la colectividad en el ámbito de atención al niño y adolescente en situación de abandono y vicios, sin embargo en muchas ocasiones la institución no cumple con la misión formulada, debido a factores tanto internos como externos.

- La visión organizacional no ha sido difundida a nivel gerencial, lo cual trae como consecuencia que no se pueda contar con un desarrollo sostenido a futuro o hacia donde quiere ir la organización.
- Respecto a las debilidades y amenazas se evidencia la carencia del apoyo de las autoridades y los cambios gerenciales para que se lleven a cabo todos los planes que dan cumplimiento con el logro de los objetivos de la organización.
- En relación a las principales fortalezas con que cuenta la organización, se destaca un personal calificado con una sensibilidad humana lo que permitirá una atención excelente del servicio a prestar a la comunidad.
- Así mismo se observó que las principales oportunidades que se le presenta a la organización, son los cursos de capacitación del personal para el manejo de los planes a través de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos, y contar con una referencia o un antecedente de los planes ya formulados o ejecutados.
- Las políticas y metas de la organización no están siendo cumplidas a cabalidad para el logro de los objetivos, por lo tanto el instituto debe tomar medidas correctivas y decisiones pertinentes para mejorar sus fallas.
- En cuanto a los recursos monetarios la institución tiene unos recursos suficientes para implementar los planes estratégicos, para poder brindar a la comunidad la atención y protección a los niños y adolescentes que necesitan el apoyo de la institución.

- La organización no cuenta con una selección de personal adecuado para la elaboración y ejecución de los planes, por lo cual se contratan o se emplean por los cambios políticos o recomendaciones de la alta gerencia, estos no cumplen con el perfil adecuado o buscado para desempeñar los cargos dentro de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

- ➔ Tanto la misión como la visión de la organización deben ser publicadas en carteleras visibles, para el conocimiento de todos los empleados y la alta gerencia, para tener una coherencia en los planes a ejecutarse y seguir una continuidad de los mismos, en caso de que haya cambios a niveles gerenciales o políticos en la organización.
- ➔ La gerencia para planear estrategias apropiadas, debe reunirse en comités técnicos adscritos a los departamentos de la organización relacionados con la formulación y ejecución de los planes, para determinar las capacidades y oportunidades de los mismos, lo cual le brindara una visión más clara sobre el funcionamiento integral de toda la institución.
- ➔ La organización debe comunicar de manera clara y precisa todas las políticas, objetivos y estrategias con el objeto de que todos los involucrados en la elaboración de los planes aúnen esfuerzos para alcanzar las metas establecidas.
- ➔ La organización debe fomentar la aplicación de medidas correctivas en la formulación y ejecución de los planes para que estos se encaminen hacia la consecución de los objetivos que se hayan desviado.

- ➔ Las fortalezas y oportunidades deben ser evaluadas constantemente a fin de mantener y aumentarlas para evitar que se conviertan en parte de las debilidades y amenazas de la organización.
- ➔ Las amenazas y debilidades deben ser revisadas permanentemente para tratar de hacerlas una fortaleza y oportunidad o para disminuirlas al máximo.
- ➔ La institución debe contar con unas políticas para la selección del personal, para que tenga un personal adecuado o calificado para elaboración y ejecución de los planes, y así prestar un servicio un servicio de gran beneficio social a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acagua Julio, Rondón Jesús y Sifones Ysnelba. **“Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Alcaldía de Maturín Orientado al Subsector Económico Informal de los Taxistas”**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Monagas. 2001.
- Carrera Alejandra, Gonzáles Ledys y Gonzáles. **“Aplicación del Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David a la Empresa “Conсорca”, Maturín, Monagas”**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Monagas. 2002.
- FRED, David. **La Gerencia Estratégica**. Legis editores, S.A. Colombia. 1994.
- García Luis, González Beverly y Martínez Wilfredo. **“El Proceso de Gerencia Estratégica en la Asociación “Amigos del Corazón” Maturín, Monagas”**, Universidad de Oriente. Monagas. 2002.
- SABINO, Carlos. **El Proceso de la Investigación**. Caracas. 1986.
- TAMAYO y Tamayo, Mario. **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Linares, S.A. México, 1999.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- <http://www.tsj.gov.ve/legislación/lrpcopp.htm>
- <http://www.rincodelvago.com/php/online/castellano/trab/18/mno/org../orgascomercia-1.htm,p.1>

APÉNDICES

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
AREAS DE GRADO. NÚCLEO MONAGAS



El cuestionario que a continuación se le presenta tiene por finalidad recabar información, que facilitara la realización de un trabajo de grado que lleva como titulo:

“Análisis de la Formulación y Ejecución de Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM), de acuerdo al enfoque de la Gerencia Estratégica”. Maturín Estado Monagas 2006. Cabe señalar que toda la información suministrada por usted se procesara solo con fines académicos y bajo estricta confidencialidad.

INTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de preguntas relacionadas con el: **“Análisis de la Formulación y Ejecución de Planes Estratégicos en el Servicio Autónomo de Atención y Protección al Niño y Adolescente del Estado Monagas (SAPRANAM), de acuerdo al enfoque de la Gerencia Estratégica”**

Marque con una **“x”** la alternativa (s) que crea conveniente.

Para las preguntas de opinión le agradecemos su valiosa colaboración y objetividad en sus preguntas.

1.- ¿Cree usted, que los planes estratégicos formulados por la institución corresponden con la misión y visión de la organización?

- **Siempre** ___
- **Casi siempre** ___
- **Algunas veces** ___
- **Nunca** ___

2.- ¿Considera usted, que los planes estratégicos establecidos por la institución, alcanzan los objetivos establecidos?

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces ___

Nunca ___

3.- Conoce usted la misión de la organización.

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces ___

Nunca ___

4.- ¿Cuales son los elementos que describen la misión de la organización?

Brindar un servicio confiable y de calidad ___

Atención optima a la comunidad ___

Proporcionar un bienestar social ___

Contar con un personal calificado y motivado ___

5.- Conoce usted la visión de la organización.

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces ___

Nunca ___

6.- ¿Cuales de los siguientes elementos están obstaculizando el logro de los objetivos en la institución, para la formulación y ejecución de los planes estratégicos?

Poca motivación de los trabajadores___

Mano de obra no calificada___

Uso de planes inadecuadas___

Falta de continuidad de los planes por los cambios gerenciales ___

7.- Indique las posibles debilidades que presenta la aplicación de los planes estratégicos de la institución.

Poca aplicación ___

Desconocimiento de los planes__

Falta de apoyo de las autoridades __

Poca supervisión __

8.- Indique las posibles fortalezas que presenta la aplicación de los planes estratégicos de la institución.

Personal calificado __

Cumplimiento de los planes __

Excelente comunicación entre el personal __

Sensibilidad humana __

9.- Indique las posibles amenazas que presenta la aplicación de los planes estratégicos de la institución.

Poca tecnología __

Cambios políticos __

Cambios gerenciales __

Falta de capacitación profesional del personal __

10.- Indique las posibles oportunidades que presenta la aplicación de los planes estratégicos de la institución

Cursos de capacitación al personal __

Adquisición de equipos tecnológicos __

Adaptación de los planes estratégicos a los cambios existentes __

Convenios con otras instituciones __

11.- ¿Considera usted que las metas establecidas por la organización son las más adecuadas para el logro de los planes estratégicos?

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces ___

Nunca ___

12.- ¿Considera que las políticas de la organización respaldan los esfuerzos para lograr las metas planteadas?

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces___

Nunca___

13.- ¿Cuenta la organización con los recursos monetarios necesarios para la implementación de estrategias?

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces ___

Nunca ___

14.- ¿Considera que la institución tiene una selección de personal aceptable para la elaboración de los planes estratégicos?

Siempre ___

Casi siempre ___

Algunas veces __

Nunca __

15.- ¿Cree usted que el instituto cuenta con un personal para el cumplimiento de los planes estratégicos?

Altamente calificado __

Capaz de solucionar los posibles problemas __

Optimo para realizar dichos planes __

16.- La organización cuenta con una gestión y procura de equipos para la elaboración de los planes estratégicos

➤ **Optima** __

➤ **Aceptable** __

➤ **Buenos** __

➤ **Obsoletos** __