



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
MATURÍN / MONAGAS / VENEZUELA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN OBP
(OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS)
UBICADA EN MATURÍN - ESTADO MONAGAS**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Ingeniero de Sistemas

**Br. Anahys Del Carmen Jiménez Aparicio
CI: 20915515
Asesor Académico: MSc. Desiree Andérico
Asesor Laboral: Ing. Anny Rondón**

Maturín, Mayo 2017



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-EICA-IS-2016

MODALIDAD: PASANTÍAS DE GRADO

ACTA N°345

En Maturín, siendo las 8:00am del día 17 de Mayo de 2017 reunidos en la Sala "Dr. Luis Manuel Peñalver", Campus: Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: MSc. Desiree Andérico (Asesor Académico), Ing. Nelsy Vivenes (Jurado), MSc. Yamila Gascón (Jurado) e Ing. Anny Rondón (Asesor Industrial). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Ingeniero de Sistemas, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN OBPRE (OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS) UBICADA EN MATORIN – ESTADO MONAGAS.

Por la Bachiller: ANAHYS DEL CARMEN JIMÉNEZ APARICIO C.I. 20.915.515.

El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como:

Aprobado

Desiree Andérico
Prof. MSc. Desiree Andérico
C.I.: 11.781.658
Asesor Académico

Nelsy Vivenes
Prof. Ing. Nelsy Vivenes
C.I.: 14.284.846
Jurado

Carlos Urdaneta
Prof. Lic. Carlos Urdaneta
C.I.: 11.156.381
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

Anny Rondón
Ing. Anny Rondón
C.I.: 11.779.675
Asesor Industrial

Yamila Gascón
Prof. MSc. Yamila Gascón
C.I.: 12.849.346
Jurado

Carlos Urdaneta
Prof. Carlos Urdaneta
C.I.: 12.156.381
Jefe de Departamento de Ingeniería de Sistemas

DEDICATORIA

Dedicado principalmente a **mí Dios** por concederme la sabiduría necesaria para afrontar y cumplir esta meta planteada en mi vida, por cada experiencia y situación que me sirvió de aprendizaje y me impulso para seguir adelante y nunca pensar en rendirme.

A mi padre, **ARTURO JIMÉNEZ**, porque es un hombre trabajador y abnegado a su familia al que respeto y quiero demasiado, porque me ha enseñado a luchar por lo que quiero con firmeza y mucha perseverancia, por toda su confianza y siempre decirme, que esta meta no era de rapidez sino de constancia.

A mi madre, **MARÍA APARICIO**, a la que quiero y aprecio, por ser ese motor que me impulsa a seguir y a superar cada circunstancia en esta vida, porque con su amor, apoyo, consejos y dedicación me ha enseñado a ver la vida de manera positiva y siempre a creer en mí.

A mi hermano, **CARLOS JIMÉNEZ**.

A mi novio, **JOSÉ GONZÁLEZ**.

A mis tutoras, **DESIREE ANDÉRICO y ANNY RONDÓN**

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente agradecida con mi Dios por toda esta experiencia y situaciones convertidas en aprendizaje y enseñanza que me fortalecieron e hicieron crecer como persona.

A mis queridos y adorados padres: **MARÍA APARICIO** y **ARTURO JIMÉNEZ**, por todo su esfuerzo, trabajo y dedicación, por creer en mí y ser mi mayor pilar, esta etapa culminada es mi manera de demostrarles cuanto valoro y aprecio todo lo que hacen por mí. A mi hermano: **CARLOS JIMÉNEZ**, por cada palabra de aliento que me impulsaron a seguir, por ser mi mejor amigo en esta vida. Esta meta es de ustedes también.

A mi novio, **JOSÉ GONZÁLEZ**, ¡Gracias Amor!, por la paciencia, comprensión, todo el amor y cariño que me has brindado, por siempre alentarme y aplaudirme cada pequeña meta que he logrado alcanzar.

A mis excelentes y dedicadas tutoras, **Prof. DESIREE ANDÉRICO** e **Ing. ANNY RONDÓN** por su enorme guía, apoyo y orientación.

Al **Prof. ALEJANDRO ZARATE**, por su colaboración y ayuda en este proyecto.

A esas personas que hicieron que esta travesía llamada Universidad fuera agradable, y que con todo el gusto del mundo puedo llamar amigos, algunos ya profesionales y otros que siguen trabajando por ello. A mis apreciadas amigas, **YENIFER BRAVO, SCARLETT SPERLORZI, DANIELA BARRETO, VENUS BRITO, MARIORNELLA GORDON, SALLY GREY**. A

mis estimados amigos, **LUIS BRAZON, MARCO PENS, JONATHAN RODRÍGUEZ, RAMÓN CARMONA, LUIS RODRÍGUEZ, JOSÉ MOYA, ALEJANDRO PARRILLA, SIMÓN HERNÁNDEZ, FRANCISCO ESPINOZA, ESTEBAN PEÑALVER, ARMANDO DÍAZ.**

Al **Ing. CESAR RIVERO**, por toda su orientación y cariño, porque definitivamente la Universidad necesita más personas como tú, con ese enorme sentido de pertenencia y amor por cada rincón de ella.

A esas personas que conforman las **AGRUPACIONES ESTUDIANTILES**, con quienes compartí y aprendí muchas cosas, y a los que en algún momento pertenecieron a **S.A.I.S.**, porque siempre tendré buenos momentos para recordar de todos ustedes.

A **MI FAMILIA**, por siempre estar pendiente de mi crecimiento académico y brindarme su apoyo en cada una de las ocasiones que lo necesite

¡Gracias a Todos!
ANAHYS JIMÉNEZ

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	4
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA FUNDACIÓN OBP (OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS)	4
1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	5
1.3 MISIÓN	5
1.4 VISIÓN	5
1.4 OBJETIVOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN	6
1.5 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA FUNDACIÓN	7
1.6 DE LOS MIEMBROS DE LA FUNDACIÓN.....	8
1.7 ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN	9
CAPITULO II.....	10
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	10
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2.1 Objetivo General.....	13
2.2.2 Objetivos Específicos	13
2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	15
CAPITULO III.....	16
MARCO TEÓRICO	16
3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
3.2 BASES TEÓRICAS	19
3.2.1 Definición de Sistemas	20
3.2.2 Metodología de Checkland para Sistemas Suaves	21
3.2.3 Planificación Estratégica.....	24
3.2.4 Importancia de la Planificación Estratégica	24
3.2.5 Elementos de la Planificación Estratégica.....	26
3.2.5.1 Misión.....	26
3.2.5.2 Visión	28
3.2.5.3 Objetivos	29

3.2.6 Oportunidades y Amenazas	30
3.2.7 Debilidades y Fortalezas	31
3.2.8 Formulación de las Estrategias	32
3.2.8.1 ETAPA 1: Etapa de Entrada.....	33
3.2.8.2 ETAPA 2: Etapa de Conciliación.....	37
3.2.8.3 ETAPA 3: Etapa de Decisión.....	41
3.2.9 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)	45
3.2.9.1 Elementos básicos del Balanced Scorecard	47
3.2.9.2 Aplicación del Balanced Scorecard en las Organizaciones sin fines de lucro como Universidades o Instituciones Educativas.....	50
3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	53
CAPITULO IV	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	57
4.1.1 Tipo de Investigación.....	57
4.1.2 Nivel de la Investigación	58
4.1.3 Diseño de la Investigación.....	58
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
4.2.1 Población.....	59
4.2.2 Muestra.....	60
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
4.3.1 Observación Directa	61
4.3.2 Entrevista.....	62
4.3.3 Encuesta.....	62
4.3.4 Revisión Documental.....	63
4.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	63
4.5 DISEÑO OPERATIVO	63
4.5.1 Fase I: Análisis de la situación actual de la fundación.....	64
4.5.2 Fase II: Visión Ampliada del Sistema	65
4.5.3 Fase III: Desarrollo de una Filosofía Organizacional	66
4.5.4 Fase IV: Análisis Estratégico	67
4.5.5 Fase V: Formulación del Plan de Acción	67
CAPITULO V	70
RESULTADOS	70
5.1 FASE I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN.....	70
5.1.1 A nivel de Planificación:.....	71
5.1.2 A nivel de Organización:.....	76
5.1.3 A nivel de Control:	79
5.1.4 A nivel de Dirección:	82
5.2 FASE II: VISIÓN AMPLIADA DEL SISTEMA.....	86
5.2.1 Aspectos Generales de la Fundación.....	86

5.2.1.1 Descripción.....	86
5.2.1.2 Reseña Histórica.....	87
5.2.1.3 Filosofía Empresarial.....	90
5.2.1.4 Logo	90
5.2.1.5 Estilo de Liderazgo	91
5.2.1.6 Estructura Organizativa	91
5.2.1.7 Procesos Principales de la Fundación	92
5.2.1.8 Grupo de Aliados.....	93
5.2.2 Focos Problemáticos de la Fundación.....	93
5.2.3 Descripción de los Focos Problemáticos.....	94
5.2.4 Análisis Estructural de los Focos Problemáticos	99
5.2.5 Definición Raíz de la Fundación	104
5.2.5.1 Análisis CATWOE	108
5.3 FASE III: DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	110
5.3.1 Evaluación de la Misión	110
5.3.2 Evaluación de la Visión	114
5.3.3 Objetivos Estratégicos de la Fundación	117
5.3.4 Factores Críticos del Éxito.....	120
5.3.5 Cadena de Valor.....	123
5.3.5 Las 5 Fuerzas de Porter	125
5.4 FASE IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	128
5.4.1 Fortalezas y Debilidades de la Fundación	128
5.4.1.1 Análisis Estructural Interno.....	129
5.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	134
5.4.3 Oportunidades y Amenazas de la Fundación	137
5.4.3.1 Análisis Estructura Externo	137
5.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	142
5.4.5 Matriz FODA.....	145
5.4.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	148
5.4.7 Matriz PEYEA.....	150
5.5 FASE V: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	153
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	176
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES.....	181
REFERENCIAS	182
ANEXOS.....	184
HOJAS METADATOS	189

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1. Diseño Operativo.....	68
Cuadro #2. Distribución absoluta y porcentual en relación al uso del Concepto de Planificación Estratégica.....	71
Cuadro #3. Distribución absoluta y porcentual en relación a la definición de una Filosofía Empresarial	72
Cuadro #4. Distribución absoluta y porcentual en relación a Conocimiento de la Filosofía Empresarial.....	73
Cuadro #5. Distribución absoluta y porcentual en relación a Objetivos y Políticas Organizacionales de la Fundación	74
Cuadro #6. Distribución absoluta y porcentual en relación a Resultado de las Estrategias Publicitarias	75
Cuadro #7. Distribución absoluta y porcentual en relación a Estructura Organización de OBPRES	76
Cuadro #8. Distribución absoluta y porcentual en relación a Conocimiento de la Función de la Estructura Organizacional	77
Cuadro #9. Distribución absoluta y porcentual en relación a Las actividades que realiza tienen relación con el puesto que ocupa	78
Cuadro#10. Distribución absoluta y porcentual en relación a el Cumplimiento de los Planes.....	79
Cuadro #11. Distribución absoluta y porcentual de Medidas Correctivas para Situaciones Desfavorables	80
Cuadro #12. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Medición del Desempeño Laboral.....	81
Cuadro #13. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Formación o Capacitación	82
Cuadro #14. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Realización de Reuniones	83
Cuadro #15. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Captación de Pasantes.....	84
Cuadro #16. Distribución absoluta y porcentual en relación a un Manual de Normas y Procedimientos.....	85
Cuadro #17. Matriz de Análisis Estructural	100
Cuadro #18. Matriz Análisis de Motricidad y Dependencia.....	101
Cuadro #19. Análisis CATWOE	109
Cuadro #20. Preguntas Claves respondidas por la Misión Actual	111
Cuadro#21. Componentes Claves respondidos por la Misión Actual	111
Cuadro #22. Preguntas Claves respondidas por la Misión Propuesta.....	113
Cuadro#23. Componentes Claves respondidos por la Misión Propuesta...	113
Cuadro #24. Preguntas Claves respondida por la Visión Actual.....	115

Cuadro #25. Preguntas Claves respondida por la Visión Propuesta	116
Cuadro #26. Matriz de Alineación Misión-Visión.....	117
Cuadro #27. Matriz Alineación Objetivos-Visión	120
Cuadro #28. Factores Críticos de la Fundación.....	122
Cuadro # 28. (continuación).....	123
Cuadro #29. Matriz de Análisis Estructural de Factores Interno	130
Cuadro #30. Matriz de Motricidad y Dependencia de Factores Internos	131
Cuadro #31. Matriz de Evaluación Interna (EFI)	136
Cuadro #32. Matriz de Análisis Estructural Factores Externos	138
Cuadro #33. Matriz de Motricidad y Dependencia de Factores Externos ...	139
Cuadro#34. Matriz de Evaluación de Factores Externos	144
Cuadro #35. Matriz FODA de la Fundación OBPRE.....	147
Cuadro #36. Matriz de Perfil Competitivo de la Fundación OBPRE.....	149
Cuadro #37. Posición Estratégica de la Fundación	151
Cuadro #38. Coordenadas del Vector.....	152
Cuadro #39. Plan Estratégico para la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)	154
Cuadro #39 (continuación).....	155
Cuadro #40. Objetivos Estratégicos basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado a la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)	157
Cuadro #40 (continuación).....	158
Cuadro #41. Cuadro de Mando Integral de la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)	172
Cuadro #42. Actividades a realizar para el logro de los objetivos.....	175
Cuadro #43. Resumen de Costos.....	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1. Organigrama de la Fundación OBPRE	9
Figura #2. Metodología de Sistemas Suaves	23
Figura #3. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción	39
Figura #4. Perfiles De La Matriz PEYEA.....	39
Figura #5. Formato De La Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica	43
Figura #6. Logo de la Fundación OBPRE.....	91
Figura #7. Interconexión de Focos Problemáticos de la Fundación.....	98
Figura #8. Ubicación de los Focos Problemáticos en el Sistema Cartesiano.....	102
Figura #9. Cadena de Valor.....	123
Figura #10. Cadena de Valor de la Fundación OBPRE	125
Figura #11. Las 5 Fuerzas de Porter	126
Figura #12. Las 5 Fuerzas de Porter en la Fundación OBPRE	127
Figura #13. Ubicación de los Factores Internos en el Sistema Cartesiano .	132
Figura #14. Ubicación de los Factores Externos en el Sistema Cartesiano	140
Figura#15. Matriz PEYEA.....	152
Figura #16. Mapa Estratégico de la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)	159
Figura #17. Indicador General de la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1. Uso del Concepto de Planificación Estratégica	71
Gráfico #2. Definición de una Filosofía Empresarial	72
Gráfico #3. Conocimiento de la Filosofía Empresarial	73
Gráfico #4. Objetivos y Políticas Organizacionales de la Fundación	74
Gráfico #5. Resultado de las Estrategias Publicitarias.....	75
Gráfico #6. Estructura Organizacional de OBPRE.....	76
Gráfico #7. Conocimiento de la Función de la Estructura Organizacional	77
Gráfico #8. Las actividades que realiza tienen relación con el puesto que ocupa	78
Gráfico #9. Cumplimiento de los Planes	79
Gráfico #10. Medidas Correctivas para Situaciones Desfavorables	80
Gráfico #11. Medición del Desempeño Laboral	81
Gráfico #12. Formación o Capacitación.....	82
Gráfico #13. Realización de Reuniones.....	83
Gráfico #14. Captación de Pasantes	84
Gráfico #15. Manual de Normas y Procedimientos.....	85



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN OBPRES
(OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS)
UBICADA EN MATURÍN - ESTADO MONAGAS**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito
parcial para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Autor: Br. Jiménez A. Anahys Del C. C.I. 20.915.515

Tutor: Ing. Desiree Andérico. C.I. 11.781.658

Mayo 2017

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como enfoque principal desarrollar para la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas) un Plan Estratégico que tenga como función orientar a la organización hacia oportunidades atractivas para ella. A pesar de contar con un equipo de trabajo dedicado a realizar sus funciones está atravesando por ciertas circunstancias negativas, tales como: no tener definida su filosofía organizacional: misión, visión, principios y objetivos estratégicos, que le permitan tener claro lo que esta será en el futuro, de forma realista y atractiva. Para cumplir el objetivo de esta investigación se estructuró en cinco fases, se utilizó la metodología de Checkland para la primera y segunda fase que llevó al diagnóstico de la situación actual de la Fundación y el estudio de una visión más ampliada de la misma, dando a conocer sus aspectos problemáticos mediante distintas técnicas de recolección de datos, la tercera y cuarta fase se basaron en la aplicación de distintas Herramientas de Planificación Estratégica propuestas por Fred David con la intención de seleccionar las estrategias factibles y la quinta fase es la formulación de un plan de acción mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral implementando las estrategias propuestas. La intención principal del desarrollo de este plan de acción fue guiar a la Fundación al logro satisfactorio de sus objetivos estratégicos y metas planteadas a futuro. De esta manera se pudo concluir que al definir las estrategias adecuadas se logrará garantizar el debido cumplimiento de las actividades de la Fundación. Se considera importante hacer seguimiento y actualización de los indicadores y fijación de metas idóneas.

Descriptores: Planificación, Fundación, OBPRES, Cuadro de Mando Integral.

INTRODUCCIÓN

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Según Stoner, J (1996), “La planificación es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (p. 290).

Dentro de esta perspectiva la planificación estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones u organizaciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

Específicamente la planificación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados, que representan en una organización el qué y para quién ella ofrece todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado. Por eso una planificación estratégica permite dar respuesta a preguntas importantes

dentro de una organización, algunas serian: ¿Dónde estamos hoy?, ¿Hacia dónde queremos ir en el futuro? y ¿Cómo vamos hacia ese futuro?

La finalidad del siguiente tema en estudio es el Desarrollo de un Plan Estratégico para la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), la cual actualmente presenta una serie de deficiencias en cuanto a su filosofía organizacional, ya que la Misión y Visión de la misma no satisface a cabalidad las funciones y actividades llevadas a cabo, generando así el incumplimiento de los objetivos y metas propuestos y esto lleva al desaprovechamiento de las distintas oportunidades que se le presentan a la Fundación. Aparte de no contar con los recursos necesarios para detectar las debilidades y factores externos que la amenazan, fracasando así en una adecuada toma de decisiones y estableciendo organización en la coordinación de prioridades.

La realización de esta investigación fue de tipo proyectiva o también conocida como proyecto factible, alcanzando un nivel comprensivo, siendo de diseño mixto porque es considerada documental y de campo, para el logro del objetivo planteado se utilizó la metodología de Checkland, la cual ayudó en el estudio y análisis de la situación actual de Fundación, mediante la recolección de datos y focos problemáticos que presenta la misma, también se hizo uso de las distintas Herramientas de Planificación Estratégica propuesta varios autores conocedores de la materia que ayudaron a la reformulación de misión, visión, objetivos, además de elaborar distintas matrices que generaron las estrategias adecuadas, y por último la metodología de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard propuesta por los autores Kaplan, R. y Norton, D. siendo la principal herramienta metodológica que vincula a la estrategia de la empresa con la acción. La

estructura de esta investigación estuvo conformada en cinco capítulos elaborados con el siguiente contenido:

Capítulo I: en este capítulo se plasmó la información general referente a la Fundación su reseña histórica, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos generales, estructura organizativa, principios y valores.

Capítulo II: este capítulo fue para conocer y profundizar en el problema, su justificación y alcance de la investigación, así como también el objetivo general y los objetivos específicos planteados para el logro satisfactorio de este estudio.

Capítulo III: este capítulo está conformado por los antecedentes bibliográficos que sirvieron de guía en esta investigación, así como también la definición de términos.

Capítulo IV: en esta fase se hizo referencia al tipo, nivel y diseño de la investigación, su población y muestra, además distintas técnicas de recolección de datos y su análisis.

Capítulo V: este es el último capítulo de esta investigación y es donde se refleja el resultado de las distintas metodologías y herramientas aplicadas para el alcance de los objetivos planteados.

Por último, se presenta el Análisis Costo beneficio, las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPITULO I

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

En este primer capítulo se da a conocer de manera sencilla todo aquello que rodea a la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), exponiendo su historia en el acta constitutiva, dando a conocer el surgimiento y su desarrollo de igual manera se describe la filosofía organizacional en la cual se muestra la misión y visión que utilizan para su funcionamiento. Además de presentar la estructura organizacional, para identificar los espacios donde se desempeña el personal que están sujetos a esta investigación.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA FUNDACIÓN OBPRES (OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS)

OBPRES es una fundación privada destinada a cumplir fines de interés público, la cual actualmente tiene tres (3) años en el mercado dedicándose a establecer vínculos entre las distintas Instituciones Educativas (Técnicas y Universitarias), Empresas, Instituciones y Organismos Gubernamentales, de carácter públicas y privadas que sirvan como unidades de pasantías, con el fin de fomentar la formación de los estudiantes-pasantes, contribuyendo al mejoramiento con el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La Fundación Observatorio de las Prácticas Educativas (Fundación OBPRES) es una entidad sin fines de lucro cuyo objetivo es brindar oportunidades de experiencia profesional a estudiantes de los últimos dos semestres de carreras técnicas (estudiantes-pasantes) en empresas de producción, de distribución o de servicios, donde ellos puedan realizar

pasantías laborales que le sirvan de puente entre la educación formal obtenida en las instituciones educativas y la experiencia real del lugar de trabajo.

Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La fundación OBPRES (Observatorio para las Prácticas Educativas), está ubicada en la ciudad de Maturín – Estado Monagas, en la Urbanización El Abanico, Calle 1, Casa #11, Sector Los Guaritos. Sin ningún prejuicio de que se pueda establecer otra oficina, sede, núcleo o alguna representación en otra parte del país o incluso en el exterior.

1.3 MISIÓN

“Apoyar al desarrollo de nuestro país, mediante la integración del mercado laboral y el sector formativo permitiendo procesos de capacitación continua en los estudiantes-pasantes, utilizando mecanismos innovadores para el desarrollo de las competencias requeridas en el futuro profesional.”

Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

1.4 VISIÓN

“Ser reconocida como una institución líder por el aporte que brinda en la capacitación y desarrollo de los estudiantes-pasantes, aportando soluciones innovadoras propias o mediante alianzas estratégicas.”

Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

1.4 OBJETIVOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN

1. Impulsar la capacitación de los estudiantes-pasantes promoviendo la innovación tecnológica, estimulando y fortaleciendo la capacidad de investigación, mejorando el sistema educativo en los niveles de educación técnica, universitaria y de otras modalidades educativas.
2. Fomentar, promover y contribuir a la formación integral de los estudiantes-pasantes y el desarrollo tecnológico, propiciando procesos innovadores y de aprendizaje continuo, en los sectores empresarial y educativo; bajo un enfoque de excelencia de gestión y resultados orientados al desarrollo sustentable del país.
3. Contribuir con los estudiantes-pasantes en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a través de contacto con la realidad ocupación. Además, alcanzar destrezas para el empleo de técnicas específicas en el tratamiento y solución de problemas mediante el desarrollo de actividades efectuadas dentro de las instituciones.
4. Proporcionar al estudiante-pasante, oportunidades para fomentar su desarrollo profesional, al establecer intercambios de información científica, tecnológica y social, mediante la participación directa en las diversas áreas que requiere el profesional.
5. Orientar al estudiante-pasante, en la consolidación y aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la carrera, mediante el trabajo directo en las organizaciones.
6. Crear conciencia en el futuro profesional sobre la disciplina y responsabilidad necesaria e indispensable para su desempeño profesional en el futuro.
7. Ayudar a los estudiantes a ubicar sus prácticas educativas, a las empresas, instituciones y organismos al convenio de estudiantes-

pasantes que respondan al perfil requerido para cubrir sus necesidades.

Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRE).

1.5 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA FUNDACIÓN

Los valores de esta fundación se definen como los principios que deben regir el desarrollo de la misma. Los valores por los que se rige la Fundación OBPRE son los siguientes:

a) Compromiso y Responsabilidad

La fundación promueve y fomenta el desarrollo de las instituciones educativas, y distintas entidades de trabajo creando así un canal de interrelación entre las mismas.

b) Accesibilidad y Transparencia

La fundación es accesible para cualquier universidad y empresa, brindando el apoyo necesario para que estas desarrollen sus proyectos en relación a la consecución de sus objetivos, siendo además ente contralor para garantizar la ejecución adecuada de las metas a cumplir.

c) Cooperación y Colaboración

La fundación mantiene relaciones con asociaciones similares, entidades u organizaciones, públicas o privadas, entre otros. Igualmente, la Asociación debe fomentar la cooperación y colaboración entre los estudiantes, la universidad y las entidades de trabajo.

d) Pluralidad y Complementariedad

La fundación está y estará abierta a todas instituciones de diversas índoles que promuevan la capacitación y educación en pro del desarrollo estatal, regional, y nacional.

e) Profesionalidad y Experiencia

La fundación debe gestionarse y actuar de manera eficaz y eficiente, y aprovecharse de todos sus conocimientos para lograr junto a los entes vinculados la excelencia en el desarrollo de los procesos.

f) Dinamismo e Innovación

La fundación es proactiva e innovadora en sus actuaciones para ir a la par de los avances que se presentan en la actualidad.

1.6 DE LOS MIEMBROS DE LA FUNDACIÓN

La fundación está constituida por tres (3) clase de miembros: Miembros Fundadores, Miembros Ordinarios y Miembros Patrocinadores.

Serán miembros fundadores los que suscribieron el Acta Constitutiva y Estatutos de la Fundación.

Serán miembros ordinarios todos los profesionales de diversas áreas, las personas naturales integrantes de la comunidad, así como también todas aquellas cooperativas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales sin

fines de lucro que manifieste su voluntad de pertenecer a la Fundación y que estén debidamente inscritos y solventes.

Serán miembros patrocinantes toda persona natural, así como también toda aquella persona jurídica e instituciones de carácter público o privado que manifiesten formalmente su voluntad de patrocinar solidariamente a la Fundación. Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

1.7 ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN



Figura # 1. Organigrama de la Fundación OBPRES
Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

CAPITULO II

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

Según Arias, F (2006), el planteamiento del problema consiste en describir de manera ampliada la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el siglo xx las empresas u organizaciones eran analizadas simplemente por su organigrama, flujo de trabajo y los procesos empresariales que dentro de estas se desarrollaban. Hoy en día esto ha cambiado, localizándose el pensamiento sistémico en las relaciones existentes entre los componentes que influyen en el sistema, como: la jerarquía, el flujo de los procesos, las actitudes, percepciones, calidad de los productos y la manera de tomar decisiones.

Por lo tanto, a nivel mundial las empresas tienen el gran reto de adaptarse a los continuos cambios que se le presentan. El inicio de las nuevas tecnologías, las políticas gubernamentales, el crecimiento de la competencia y los requerimientos de calidad por parte de los clientes, son algunos de esos elementos que demandan ajustarse a este cambiante y complejo mundo empresarial para así lograr mantenerse de manera competitiva dentro del mercado laboral en que cada una se desenvuelve.

En tal sentido la planificación estratégica es el proceso de definir los objetivos estratégicos de la organización, especificar las actividades y los

recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos mediante la formulación, implementación y evaluación de decisiones adecuadas que le permitan asegurar estabilidad y vigencia en el futuro. La misma agrupa la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo.

Por consiguiente en Venezuela las empresas, organizaciones e instituciones para afrontar estos cambios realizan una planificación estratégica que les permita analizar su punto de partida y así desarrollar sus ventajas competitivas, incluyendo las herramientas disponibles que se necesitan para enfrentar este tipo de desafíos. En otros términos, toda institución que quiera sobrevivir y mantener su vigencia en los tiempos venideros deberá gerenciar, en forma innovadora, para competir con otras organizaciones.

Basado en la importancia que tiene la planificación para toda empresa u organización, en Monagas el desarrollo organizacional de las mismas representa una estrategia para lograr mejorar su desempeño, siendo esta una estructura constituida por teorías y prácticas capaces de ayudar a resolver o solucionar la mayor parte de los problemas importantes a los que están sometidas, además está basado en los descubrimientos dinámicos de los procesos relacionados con el cambio planificado.

Tal es el caso de la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), institución de carácter público que permite la integración de las Instituciones Educativas, el Sector Productivo, Organismo e Instituciones Gubernamentales, para que sirvan de unidades de pasantías, facilitándole al estudiantado de los diferentes centros de estudios la ubicación de las prácticas educativas.

Para el logro de tal fin, cuenta con una junta directiva que se esfuerza por impulsar la capacitación de aprendizaje del estudiante-pasante, promoviendo la innovación tecnológica, estimulando la capacidad de investigación, mejorando el sistema educativo en los niveles técnicos y universitarios. Para el alcance de las metas los coordinadores deben llevar a cabo los procesos operativos propios de dicha fundación, los cuales son: control, seguimiento, verificación, así como fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tanto de las empresas, organismos e instituciones, de igual forma a los centros educativos, los estudiantes-pasantes, según lo establezca la Ley de Universidades, la del Trabajo y la de Educación.

Resulta oportuno mencionar que a nivel estatal OBPRES es la única institución dedicada a prestar estos servicios, lo que simboliza una importante oportunidad para sobresalir en el mercado que está abarcando y el logro de su consolidación, mediante la atracción de clientes que se interesen por establecer alianzas para alcanzar el propósito planteado.

Sin embargo a pesar de los esfuerzos y la ventaja competitiva que tiene la Fundación OBPRES presenta una serie de situaciones desfavorables empezando por su filosofía organizacional (misión y visión), que no cumple de manera óptima con los objetivos y la meta planteada, perdiendo el enfoque realista de como desea que sea esta en el futuro, hacia donde se quiere llevar, como quiere que la vea su personal, empleados y la sociedad en general relacionada directa e indirectamente a dicha fundación; así como también reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y por último amenazas cambiantes en el entorno, por ende coadyuve a que su funcionamiento sea el más adecuado.

Aunado a esta situación en la fundación no existen procedimientos formales establecidos para la programación de actividades diarias y para la detección de problemas que puedan presentarse. Asimismo el poco cumplimiento de la estructura organizativa por parte de los miembros de la institución genera una duplicidad en las funciones y exceso de trabajo, otro problema diario es la acumulación y pérdida de documentos.

Debido a esta problemática surge la necesidad de definir el desarrollo de un plan de acción en la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas) que dé la oportunidad de orientar y coordinar su funcionamiento mediante la implementación de estrategias que lleven a la definición de una misión adecuada, para así cumplir con los objetivos planteados, analizando la institución desde un punto de vista integrador incrementando su nivel organizacional y operativo, garantizando con ello una mejor supervivencia en el mercado actual y mayor satisfacción en los trabajos realizados.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas) utilizando herramientas del Cuadro de Mando Integral que permita un posicionamiento estable en el entorno donde se desempeña, ubicada en Maturín -Estado Monagas.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en que se encuentra OBPRES, para la comprensión del funcionamiento de la fundación.

2. Establecer un estudio de la Planificación Estratégica que identifique la situación interna y externa de la fundación para sus estrategias adecuadas.
3. Determinar las estrategias apropiadas y factibles que permitan la optimización de los procesos estructurales de la Fundación.
4. Desarrollar el plan de acción para la fundación OBPRE, que describa la forma adecuada para la implementación de las estrategias propuestas.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad toda empresa u organización debe contar con un plan estratégico que le permita conocer la situación actual en la que se encuentra, mediante el diagnóstico de sus fortalezas y debilidades para aplicar herramientas de selección de estrategias factibles que lleven a la organización al alcance de las metas.

En el caso de la Fundación OBPRE la actividad principal es establecer vínculos entre distintas Instituciones del Sector Educativo universitario y Empresas del Sector Productivo público o privado, con el fin de que estas sirvan como unidades de pasantías, este propósito que se plantea OBPRE tiene un enfoque realista ya que no existe otra institución que ofrezca este servicio a nivel regional y estatal. Esta Fundación pretende que los estudiantes vean la opción de las pasantías como una oportunidad para adquirir conocimientos y experiencias que a futuro profesional le servirán en su entono de trabajo.

Tomando en cuenta que la Fundación no cuenta con el recurso financiero necesario para su desenvolvimiento la implementación de un Plan Estratégico es un factor decisivo para guiar a la identificación de indicadores

financieros y no financieros que permitan conocer las necesidades reales de la organización y en base a estas poder establecer una planificación y organización de sus recursos.

Por ende se espera que al aplicar herramientas del Cuadro de Mando Integral se pueda solucionar la problemática presente para alcanzar los objetivos, la misión y visión de forma estructurada y coherente sin dejar pasar ningún aspecto que más adelante pueda ocasionar situaciones irreversibles. Se proyecta a que la Fundación pueda obtener beneficios en el conocimiento de su propia identidad, lo cual permitirá conocer áreas de mejoras, aplicando estrategias que se adapten a sus necesidades para no perder el rumbo y mantenerse fiel a la perspectiva que sus miembros activos puedan tener.

2.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio de investigación se realizó en la fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), ubicada en la ciudad de Maturín – Estado Monagas, en la Urbanización El Abanico, Calle 1, Casa #11, Sector Los Guaritos. Estimando un tiempo de duración de (06) meses. El alcance de este proyecto comprendió el desarrollo de un plan estratégico para dicha fundación que le permitiera conocer oportunidades para su factible funcionamiento y el debido aprovechamiento de sus recursos.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

Según Arias, F (2006), el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirvieron de base a la investigación.

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación según el autor Arias, F (2006), se refiere al estudio previo de trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión. Para la realización del estudio se utilizaron los siguientes antecedentes:

Gómez, V y Cotúa, Y (2012). El estudio se realizó en la Universidad De Oriente, Núcleo Anzoátegui, titulado *“DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS PARA LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO ANZOÁTEGUI”*, Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad De Oriente. Núcleo Anzoátegui. Este estudio se caracteriza por ser de tipo descriptiva y su diseño de campo. Esta investigación sirvió de mucha ayuda porque se utilizó la metodología propuesta por Kaplan, R. y Norton, D donde se concluye que esta es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el

corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

Valdiviezo, R (2010). El estudio se realizó en la Universidad De Oriente, Núcleo Monagas, titulado *“REINGENIERÍA DE PROCESOS MEDIANTE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA PARA LAS FUNCIONES EJECUTADAS POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS”*, Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar por el título de Ingeniero de Sistemas. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas. Este estudio se caracteriza por ser de tipo proyectiva y su diseño es mixto. Entre los aportes más importantes que tuvo esta investigación fue en la Metodología de Checkland y la aplicación de sus tres primeros estadios dentro de la organización, así como también la aplicación de distintas herramientas como Matriz de Análisis Estructural y sus Índice de Motricidad y Dependencia. Ayudó en el estudio del funcionamiento interno en la Fundación, con técnicas como la observación directa para conocer las actividades internas para conocer de forma las fallas presentes, teniendo una idea de los factores que afectaban o producían descontrol en las actividades interna dentro del sistema de estudio y la conexión entre ellas.

Acosta, Yoliver (2011). El estudio se realizó en la empresa Corporación System Projects, C.A., titulado, *“DESARROLLO DE UN MODELOS*

ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES EN LA EMPRESA CORPORACIÓN SYSTEM PROJECTS, C.A., BUSCANDO MEJORAR SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL, BASADO EN EL ENFOQUE SISTÉMICO”, Trabajo de Especial de Grado presentando como Requisito Parcial para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”. Extensión Maturín. Este estudio se caracterizó por ser de tipo proyectivo y su diseño mixto. El aporte de esta investigación fue en cuanto a las distintas matrices aplicadas para el alcance de su objetivo, destaca la matriz EFE, EFI, FODA, del autor DAVID, F. Mediante el análisis estratégico organizacional realizado con la matriz FODA, partiendo de sus factores internos y externos, evaluando su rendimiento y servicio para de esta manera ubicar las alternativas según la evaluación de la misma, reconociendo las amenazas y oportunidades que puedan ser aprovechadas.

Barrios, N y Borges, G (2010). El estudio se realizó en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, titulado *“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BALANCEADO DE INDICADORES A LA DELEGACIÓN DE TELEINFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO ANZOÁTEGUI”*, Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar por el Título de Ingeniero de Sistemas. Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui. Este estudio se caracteriza por ser de tipo descriptiva y su diseño es documental. Esta investigación aportó un estudio muy amplio en cuanto al conocimiento de los factores internos y externos y el análisis de sus matrices, al igual que en el Cuadro de Mando Integral. Permitiendo el estudio de cada perspectiva permitiendo relacionar los objetivos con las estrategias arrojadas a través de las matrices y crear los indicadores pertinentes a cada una de ellas (perspectivas). Esto hizo posible la realización de un mapa

estratégico que apuntó a lograr los objetivos y estrategias de manera eficaz y eficiente.

Cova, L y Moreno, L (2010). El estudio se realizó en la empresa Inversiones Eucaris C.A., ubicada en la ciudad de Puerto La Cruz, titulado *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA VÍA ALTERNA BARCELONA – PUERTO LA CRUZ, ESTADO ANZOÁTEGUI”*, Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Ingeniero De Sistemas. Universidad De Oriente. Núcleo Anzoátegui. Este estudio se caracteriza por ser descriptivo y aplicable. Esta investigación aportó de manera muy clara y detallada cada uno de los factores internos y externos que fueron objetivo de estudio y la manera en que fueron llevados a ser analizados en sus respectivas matrices, generando las estrategias adecuadas en una matriz FODA. Se comprendió la realización de planes de acción que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

3.2 BASES TEÓRICAS

Para Arias, F (2006), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.

3.2.1 Definición de Sistemas

Para comprender el estudio sistémico, se debe partir de la definición de sistemas, que primeramente comprende el punto de partida. Checkland, consideró un sistema desde el punto vista sistémico y lo define como: “Un conjunto de elementos relacionados entre sí para formar un todo, que muestre las propiedades más bien del todo que de sus partes componentes.”

Existen muchas clasificaciones acerca de los tipos de sistemas, se encuentran una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos. A continuación una de ellas:

- a) Sistemas Blandos:** emergen de las ciencias con enfoque no cuantitativo como ciencias sociales y ciencias del comportamiento. Estos sistemas son de difícil modelado matemático. Los sistemas blandos, pueden ser modelados en forma “orientada” utilizando el concepto de weltanschauung o punto de vista que hace el significado le diseño de sistema para una persona o grupo de personas.
- b) Sistemas Duros:** surgen como una extensión de las ciencias con alto grado de cuantificación. Los sistemas duros implican para su diseño el conocimiento claro y específico del objetivo o la necesidad de satisfacer, son además matemáticamente modelables y optimizables. Los sistemas duros al ser estudiados, observados y analizados poseen propiedades que no se prestan a interpretaciones de diferentes significados dependiendo del tipo de preparación, conocimiento que lleva a cabo el estudio.

3.2.2 Metodología de Checkland para Sistemas Suaves

Checkland, P. (2001), puntualiza que la metodología de sistemas suaves está basada: "...en sistemas para enfrentar problemas del mundo real en los cuales los fines que se sabe son deseables y no se pueden tomar como dados..." (p. 353). Esto permite tener una visión amplia, profundizando en las problemáticas con el objeto de encontrar los medios para resolverlas.

La Metodología de Sistemas Suaves se caracteriza por ser un proceso de indagación, en el que se encuentra inmerso el factor humano y un conjunto de actividades interrelacionadas como resultado de algún principio, utiliza un tipo particular de Holón, es decir, un sistema de la actividad humana. Un sistema es blando cuando la situación no está analizada, la identificación de los recursos es vaga y no se requiere sólo buscar información sino analizar e identificar las necesidades.

Esta herramienta metodológica establece dos tipos de actividades: las fases 1, 3 y 4 son actividades "del mundo real" que ineludiblemente involucran personas en la situación problema; mientras que la fase 2 son actividades del "pensamiento de sistemas" y posiblemente puedan o no involucrar los actores en la problemática.

En esta metodología se establece realizar una identificación y análisis de la situación, donde se debe entrar en contacto con el sistema actual, describiendo el estado actual según los aspectos críticos o focos problemáticos, luego se procede al diseño de sistemas de la actividad humana conceptualizando el sistema propuesto y especificando las definiciones raíces, diseñando los cambios deseados, se hace una

comparación entre el modelo conceptual y el sistema actual, por último se definen los cambios y se implantan los mismos.

Los estadios 1 y 2 son una fase de expresión, en la cual se debe tratar de entrar en contacto con el sistema desde un punto de vista objetivo, para así realizar un análisis inicial de la situación, a partir de los elementos de estructuras y sus interrelaciones, pues con esto se tendrá una visión de cómo dichos componentes interactúan dentro de la situación que se investiga. El estadio 3 implica nombrar algunos sistemas adecuados para mejorar la situación problema y formular definiciones precisas de lo que estos sistemas es, en contraposición a lo que realmente hacen. La finalidad de este estadio es obtener, desde diferentes cosmovisiones, una definición (definiciones raíces) explícita y consistente, la cual va a contener la naturaleza fundamental de los sistemas seleccionados considerados como pertinentes para mejorar la situación problemática.

Seguidamente se procede a escoger la definición raíz que brinde las mejores perspectivas de algunos cambios factibles y a corto plazo. Para ello, es imprescindible que el analista entre en contacto directo con los usuarios del sistema, de manera que pueda apoyar el criterio de selección de dicha definición. Posterior a esto se pasa al estadio 4, en el cual se creará el modelo conceptual del sistema, a partir de la definición raíz seleccionada. Considerando que ésta dice lo que “es” el sistema, mientras que el modelo conceptual dice “lo que hace”, se procede a relacionar las acciones existentes, explícitas o implícitas, dentro del propósito central de la definición raíz escogida, pues a través de ella se identificarán y definirán las actividades mínimas contempladas en el modelo.

En el estadio 5 se confrontan las percepciones del modelo construido en el estadio 4 con el mundo real, a fin de comparar y generar un debate con aquellos interesados en la situación problema que, en el estadio 6, definirá posibles cambios en base a dos criterios: deseables sistemáticamente y al mismo tiempo viables, pues ambos tienen que ver con la historia de la situación bajo examinación; el primero se refiere a que los holones de propósito definido diseñados deben ser de verdad y de hecho pertinentes para la situación problema, y el segundo a que la implantación de los cambios se llevará a cabo en una cultura humana, por lo que dichos cambios deben ser viables en el sentido que dentro de la cultura en cuestión se les debe considerar como significativos. El último estadio involucra llevar a cabo la acción basada en el estadio 6 para así mejorar la situación del problema.

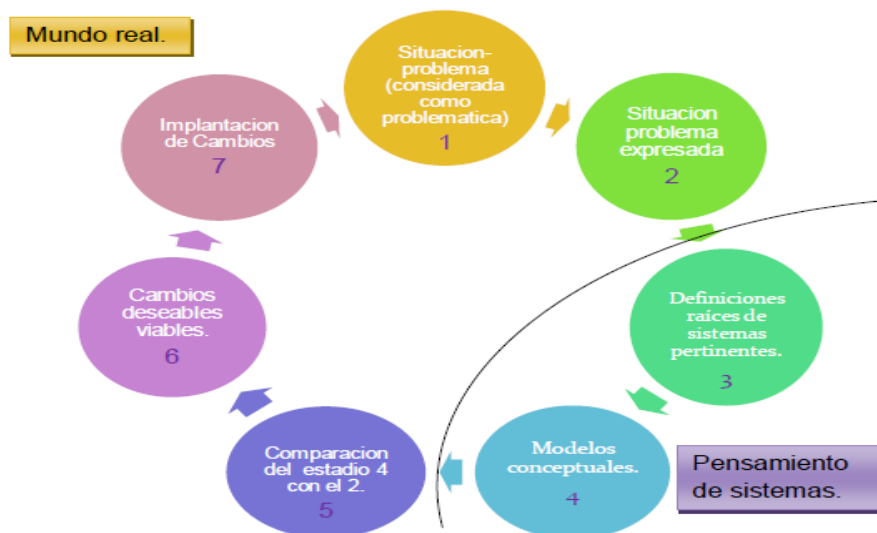


Figura #2. Metodología de Sistemas Suaves

Fuente: La Metodología de Sistemas Suaves en Acción (1997)

3.2.3 Planificación Estratégica

David, F (2008), La planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias en una organización implica la creación de una misión y una visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos y la formulación y elección de estrategias a seguir. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoya las estrategias, por medio de la implantación de recursos, motivación a los empleados, establecer metas y el diseño de políticas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La evaluación de estrategias comprende la revisión de las estrategias con el fin de conocer cuando estas no funcionan adecuadamente, para posteriormente tomar medidas correctivas, de tal manera de garantizar el buen funcionamiento y éxito en la organización.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones de los recursos disponibles.

3.2.4 Importancia de la Planificación Estratégica

David, F (2008), sostiene que debido a los muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha

representado una gran importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

1. Proporciona el marco teórico para la acción: lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.
2. Incrementa la capacidad de la organización: esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, en el campo en donde funciona de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.
3. Facilita el desarrollo de planes: un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
4. Mejor desempeño de la empresa: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
5. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en

su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

6. Introduce una forma moderna de gestionar las empresas: una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas e cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

3.2.5 Elementos de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica según David, F. (2003), son, básicamente cuatro componentes o elementos: la misión, visión, los objetivos y las estrategias, del desarrollo de estos elementos da como resultado un plan estratégico.

3.2.5.1 Misión

Según David, F (2008); la declaración de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

Para estudiar cómo se ha formulado la misión, el autor propone una serie de preguntas que al ser respondidas por si solas dentro de la misión, indicaran una buena redacción de la misma. Preguntas claves de la misión:

1. ¿Quiénes somos?

“Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción”

2. ¿Qué buscamos?

“Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en cual trabajamos”.

3. ¿Por qué lo hacemos?

“Valores, principio, motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural”

4. ¿Para quienes trabajamos?

“Sectores sociales para los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos”

También plantea que las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. Para que una declaración de misión sea eficaz, después de ser contestadas las preguntas anteriores podemos llenar la matriz de los 9 componentes de la declaración de la misión, componentes que se nombran y se explican a continuación:

- a) **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- b) **Productos o Servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- c) **Mercado:** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- d) **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- e) **Interés por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

- f) **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- g) **Concepto que tiene la Empresa de sí misma:** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- h) **Interés por su Imagen Pública:** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- i) **Interés por los Empleados:** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

La mayoría de los expertos ilustrados de la administración estratégica consideran que utilizando éstos nueve ítems se evalúa la declaración de la misión de la empresa y se determina en que porcentaje cubre los temas que debe contener para ser considerada ideal.

3.2.5.2 Visión

De acuerdo al autor Serna, H (1999) la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía debe ser amplia e inspiradora; conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Además requiere de líderes para su definición y cabal cumplimiento.

La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro. La visión de las empresas sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los

objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. (Amaya, J 2005).

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Para proceder a la evaluación de la visión el autor Serna, sugiere la resolución de tres preguntas claves, las cuales se muestran a continuación:

1) ¿Cuál es la Imagen Deseada?

¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.

2) ¿Cómo Seremos en el Futuro?

¿Cómo nos vemos en el futuro? Esto significa: cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.

3) ¿Qué Haremos en el Futuro?

¿Qué queremos hacer en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

3.2.5.3 Objetivos

Para la formulación de los objetivos se utilizó el método propuesto por Serna, H (2003) quien enuncia “Los Objetivos Estratégicos son los resultados

globales que una organización espera alcanzar, el desarrollo y operacionabilidad específica de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos integran a la empresa". El método consiste en los siguientes pasos:

1. Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.
2. Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
3. Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.
4. Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

3.2.6 Oportunidades y Amenazas

El entorno de una organización influye de manera considerable sobre el conjunto de actividades que conforma a la misma, de manera que pueden producir ciertos cambios determinados sobre las distintas decisiones a tomar

en un momento específico, dichos factores son aquellos que se denominan factores externos, que de una manera u otra influyen sobre la organización. Por lo tanto, las distintas oportunidades que la organización debe aprovechar o aquellas amenazas que deben combatir, son aquellos factores o agentes externos que influyen sobre la elaboración de las distintas estrategias que la organización debe seguir.

Las oportunidades son aquellos eventos que se esperan que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que, de alguna manera, puede tener un impacto positivo en el futuro de la organización. Son aquellos eventos que la organización debe aprovechar para sus beneficios y tienden aparecer en distintas categorías tales como: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Sin embargo, otro tipo de factor externo se denomina Amenazas, definidas como los eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

3.2.7 Debilidades y Fortalezas

Las organizaciones se encuentran influenciadas por un conjunto de factores que no son únicamente externos, existe también factores internos los cuales son necesario para el desarrollo y éxito de la organización internamente, dichos factor las debilidades y fortalezas que caracterizan a una determinada organización.

Se caracterizan por estar presentes en las actividades de gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de una organización, todas estas caracterizadas por ser áreas que dan origen a fuerzas y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización es muy importante y vital para el desarrollo y formulación de estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas; debido a que es necesario saber funcionar en conjunto y cooperar internamente con las distintas actividades que conforman la organización, para así poder desarrollar la capacidad de poder interactuar fácilmente con el cambiante entorno. Las fortalezas y debilidades se establecen en comparación a la competencia, las superioridades o las deficiencias relativas representan información muy importante, por otra parte los elementos que no son comunes dentro de la organización y los objetivos de las mismas pueden determinar algunos de los agentes influyentes.

3.2.8 Formulación de las Estrategias

David, F (2008), sustenta que la palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es bien sabido que la palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general. A su vez, esta palabra proviene de sus raíces que significan “ejercito” y “caudillar”.

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta la podemos

definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización en presencia de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre diferentes alternativas posibles para escoger la que se considere mejor o más adecuada según las necesidades de la empresa.

Se requieren de tres etapas importantes para el logro de la formulación de estrategias:

3.2.8.1 ETAPA 1: Etapa de Entrada

Comprende el esquema de formulación, el cual consiste en el desarrollo de la Matriz EFE, la Matriz EFI, y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta etapa resume la información inicial necesaria para formular estrategias y para las matrices de las etapas de ajuste y decisión.

a) Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz de Factores Internos. Este instrumento- facilita el proceso de formulación de estrategias, porque resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

David, F (2003), establece los siguientes pasos para la realización de esta matriz:

1. Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
3. Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:
 - una debilidad mayor (calificación = 1)
 - una debilidad menor (calificación = 2)
 - una fortaleza menor (calificación = 3)
 - una fortaleza mayor (calificación = 4).
4. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
5. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.
6. Si el total ponderado resulta menor a 2.5, la organización se encuentra débil internamente; y si se obtiene más de 2.5 su posición interna es más consolidada.

b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Es una herramienta fundamental para realizar una auditoría externa, porque permite a los analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Según David, F. (2003) los pasos para la realización de la matriz EFE son los siguientes:

1. Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y, porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
3. Posteriormente se otorga una calificación de uno (1) al cuatro (4) en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde cuatro (4) es una respuesta superior, tres (3) una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.
4. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
5. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización. Si la calificación ponderada se encuentra muy por encima de 2.5 indica una posición externa firme.

c) Matriz del Perfil Competitivo

Define a los competidores como “empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado”.

David, F (2008). Este autor habla sobre la matriz de perfil competitivo y dice que identifica los principales competidores de una compañía así como

sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Según David, F (2008), los pasos a seguir para elaborar una Matriz de Perfil Competitivo son los mismos que se siguen para elaborar una Matriz de Evaluación de Factores Externos con algunas diferencias.

1. Determinar los principales competidores de la compañía a estudiar.
2. Elaborar una lista de factores críticos del éxito.
3. Asignar una ponderación a cada uno de los factores críticos del éxito que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante): El valor asignado indica, la importancia relativa de ese factor para tener éxito en el mercado donde se desenvuelve la compañía. La sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
4. Atribuirle una clasificación del 1 al 4 a cada factor: Esta atribución dependerá de si es una fortaleza o debilidad, y del impacto de cada factor en el perfil de la empresa frente a sus competidores:
 - 1 = Debilidad Principal
 - 2 = Debilidad Menor
 - 3 = Fortaleza Menor
 - 4 = Fortaleza Principal
5. Determinación de la puntuación: Para determinar la puntuación se debe multiplicar las ponderaciones por las clasificaciones anteriormente establecidas.
6. Obtención de la puntuación ponderada total para cada una de las empresas evaluadas en la matriz: Esta se logra sumando cada una de las puntuaciones obtenidas de los factores críticos del éxito, de forma vertical.

3.2.8.2 ETAPA 2: Etapa de Conciliación

En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades del riesgo creado por sus factores externos. La etapa de ajuste del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la Matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz del BCG, la Matriz IE y la Matriz de la Gran Estrategias. Estos insumos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes del éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

a) Matriz Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias para superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, incrementar las fortalezas y mitigar o minimizar las amenazas. La Matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (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.

De acuerdo a David, F. (2003), la construcción de la matriz FODA consta de los siguientes pasos:

1. Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
2. De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
3. Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
4. Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
5. Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
6. Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta para adecuar y definir estrategias, la cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Según David, F (2008), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.



Figura #3. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (2008)

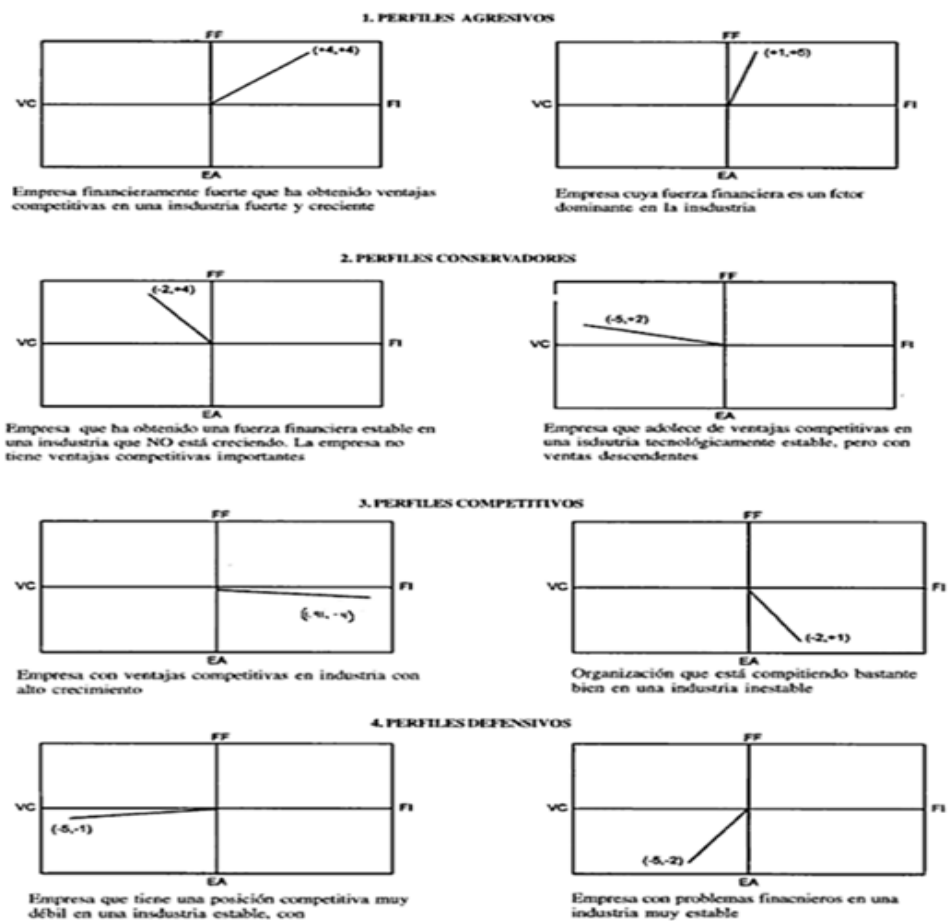


Figura #4. Perfiles De La Matriz PEYEA
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (2008)

Pasos para la elaboración de una matriz PEYEA Según David, F (2008):

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Dependiendo del tipo de organización que se estudie, la matriz PEYEA puede tener numerosas variables en sus ejes.

3.2.8.3 ETAPA 3: Etapa de Decisión

Esta etapa incluye una sola técnica, denominada la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Esta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

a) La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la cual indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz FODA, el análisis PEYEA y la matriz del Análisis Estructural que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos

para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito, se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz de Análisis Estructural, Matriz PEYEA y la Matriz FODA. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas, se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias.

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Figura #5. Formato De La Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (2008)

Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie. Según F. David (2003) para la elaboración de una MCPE son necesarios los siguientes pasos:

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna

izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.
5. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando,

entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

6. Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
7. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

3.2.9 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

El Balanced Scorecard es una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiero, cliente, proceso de negocio interno y

procesos internos y crecimiento. Usando estas medidas de rendimiento y métricas, el Balanced Scorecard describe los resultados y los conductores de rendimiento para alcanzar la misión de la organización y objetivos estratégicos.

Según Rampersad, H (2003) expone que: El BSC gap o brecha existente entre el plan estratégico definido y el trabajo diario que realizan todas las personas que forman parte de la organización. El hecho de definir objetivos concretos, diseñar planes de acción para conseguirlos, responsabilizar a cada una de las personas implicadas en ellos, medir el avance en estos objetivos y el avance en el desempeño individual se llama gestionar la estrategia. Así pues, el modelo Balanced Scorecard ayuda a gestionar la estrategia.

Por una parte este modelo facilita el entendimiento de la estrategia porque fuerza a hacer el ejercicio mental de transformar esa estrategia en objetivos concretos, más cercanos a la realidad de la gestión del día a día de la empresa y además objetivos que impliquen a las diferentes unidades de negocio o áreas de soporte.

Por otra parte, al realizar este esfuerzo de concreción en la definición de objetivos, se adquiere un mejor entendimiento de la estrategia. Como habitualmente los objetivos se definen en equipo, durante este proceso se intercambian las diferentes impresiones y formas de entender la estrategia definida, por lo que se logra una visión común de la misma. Todos los integrantes alcanzan una visión compartida de hacia dónde va la compañía y los objetivos que hay que alcanzar.

El modelo Balanced Scorecard ayuda a resolver los problemas que se ha ido enumerando, de ahí su gran potencial. Facilita la ejecución de la estrategia, el entendimiento de la misma, simplifica los sistemas de seguimiento, da la información clave para la toma de decisiones. En definitiva, es una herramienta muy útil para llevar a cabo todo el proceso de gestión de la estrategia.

3.2.9.1 Elementos básicos del Balanced Scorecard

a) Mapas estratégicos

El mapa de objetivos estratégicos o mapa estratégico es la herramienta central del modelo Balanced Scorecard. En él se va traduciendo la estrategia diseñada previamente, mediante la definición y disposición en el mapa de objetivos concretos y más operativos relacionados entre ellos

El mapa de objetivos estratégicos describe la estrategia de creación de valor de la compañía. Es una representación visual de las relaciones entre los principales elementos de la estrategia definida y ayuda a la organización a describir su estrategia de forma coherente y consistente. El mapa estratégico va a ser la hoja de ruta, la que va a guiar en el proceso de pasar de la formulación de la estrategia a su implantación.

Los principios en los que se basa un mapa estratégico son:

- La estrategia tiene que equilibrar las fuerza contradictorias: por ejemplo, invertir en activos intangibles para un crecimiento a largo plazo de los ingresos normalmente entra en conflicto con la reducción de costes

para mejorar los resultados financieros a corto plazo. La estrategia debe buscar el punto de equilibrio entre los objetivos a largo plazo y los objetivos financieros a corto plazo y este equilibrio debe quedar claro en el mapas elementos de un modelo BSC.

- La estrategia se basa en una propuesta de valor al cliente diferenciado: satisfacer la demanda de los clientes es la base para la creación de valor de una forma sostenible. Una propuesta de valor al cliente clara y diferenciada es el pilar para la articulación de la estrategia.
- El valor se crea mediante los procesos internos: los objetivos financieros y de cliente del mapa estratégico muestran lo que la compañía desea alcanzar con su estrategia. Los objetivos en la perspectiva interna, cuando están alineados con las perspectivas anteriores, explican cómo se alcanzan esos objetivos.
- La estrategia está compuesta por líneas estratégicas simultáneas y complementarias: cada agrupación de objetivos proporciona resultados en distintos momentos del tiempo. La mejora de los procesos operativos arroja resultados a corto plazo. Mejorar la atención con el cliente dará resultados en un plazo de tiempo mayor.

Un mapa estratégico contiene una serie de objetivos representada por las figuras ovaladas dispuestas a lo largo y ancho de un espacio dividido horizontalmente en cuatro áreas a las que llamamos perspectivas de negocio; y verticalmente, espacios que representan las distintas líneas estratégicas. Todos los objetivos están relacionados entre sí mediante flechas, llamadas relaciones causa-efecto, de manera que los objetivos inferiores apoyan el logro de los objetivos situados por encima.

b) Indicadores

Los indicadores son parámetros de medición que permiten visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos e informan del avance logrado en ellos. Es fundamental tener en mente que "aquello que se mide es lo que se considera importante". Los indicadores dan concreción a los objetivos y limitan las posibilidades de interpretaciones erróneas.

Cada indicador tendrá una persona responsable asignada que tendrá que coincidir con el gestor del ámbito en el que cae ese indicador, es decir, será el responsable de proponer o llevar cabo las actuaciones necesarias para que ese indicador alcance los niveles deseados.

c) Metas y Responsables

La meta es un propósito de alcanzar un determinado nivel de un indicador en un plazo de tiempo determinado. El momento de acordar metas y responsables es un punto de inflexión en el proceso porque hasta ahora la construcción del BSC (mapa estratégico, indicadores, etc.) ha sido colectiva, se ha hecho dentro del comité de dirección o del equipo responsable de cada unidad.

En el momento de fijar responsable a objetivos e indicadores y de establecer una meta, se produce un compromiso individual de la persona que se va a responsabilizar. Por otra parte, éste es el momento donde se unen estrategia y presupuesto, puesto que muchas de las metas de los indicadores se obtendrán de los presupuestos que se están elaborando

d) Iniciativas Estratégicas

Son aquellos proyectos y/o planes de actuación que la organización va a poner en marcha para asegurar la consecución de uno o más objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Se descomponen en actuaciones clave, las que deben contar con fechas límite para su ejecución. Estas actuaciones y sus fechas límite constituyen los hitos más relevantes para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

3.2.9.2 Aplicación del Balanced Scorecard en las Organizaciones sin fines de lucro como Universidades o Instituciones Educativas

Aunque el enfoque y la implementación de la herramienta estratégica Balanced Scorecard han sido diseñados en principio para la aplicación en empresas o negocios con fines de lucro se ha determinado que el uso del cuadro integral de mando en las empresas gubernamentales o sin fines de lucro genera también resultados satisfactorios.

Un elemento importante en la implementación del Balanced Scorecard en las empresas sin fines de lucro es que la perspectiva financiera proporciona una restricción o limitación y no un objetivo en este tipo de organizaciones por lo cual las mismas se encuentran limitadas a un presupuesto asignado lo que las obliga a restringir los gastos basados en ese presupuesto. Para alcanzar el éxito en estas organizaciones este no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades estimadas en el presupuesto, el éxito en las organizaciones sin fines de lucro se mide más que por el aspecto financiero o las ganancias obtenidas por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes o usuarios del servicio prestado, las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones pero rara vez será el objeto primordial.

La estructura del Balanced Scorecard para las organizaciones sin fines de lucro a diferencia del BSC para negocios está dirigido hacia una estrategia donde se destaque la eficiencia y beneficios que se puedan aportar a la comunidad o entorno donde funciona la mencionada organización, es decir, todos los esfuerzos operativos y financieros se concentran en lograr satisfacer las necesidades de la comunidad, en función del servicio que ofrecen o prestan, en este caso será dirigido a la comunidad estudiantil que es quien primeramente recibe el servicio prestado por la escuela de ciencias administrativas y en segundo orden a los docentes, personal administrativo y obrero que allí labora.

El aspecto financiero en este tipo de estructuras puede formar parte de la perspectiva interna o convertirse en un medio para impulsar la eficiencia de los procesos operativos, administrativos y gerenciales. La estructura del Balanced Scorecard para las organizaciones sin fines de lucro, tanto en la perspectiva financiera como la de la comunidad pueden representar dos aspectos de relevada importancia ya que la organización requiere alcanzar objetivos que resultan satisfactorios, para así mantener la eficiencia y eficacia de los procesos operativos y por ende prestar un servicio de calidad a la comunidad donde se proyecta. Razón por la cual este tipo de organizaciones se plantea a través del Balanced Scorecard dos grandes estrategias la primera es gestionar la satisfacción de la comunidad y la segunda obtener la viabilidad económica.

La implementación del Balanced Scorecard en las instituciones educativas obedece a la búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio que estas ofrecen es por ello que su aplicación busca siempre a satisfacer las necesidades de tener una mejor gestión y así ofrecer un mejor servicio a estudiantes, docentes y personal administrativo.

El producto de una institución educativa es el conocimiento que aporta para la generación y evolución de la sociedad formando profesionales integrales, los cuales con la educación recibida se insertaran dentro de la sociedad, aportando con su formación nuevos esquemas para el desarrollo o la continuidad de actividades específicas. Una institución educativa posee un cuerpo directivo, que fija o establece lineamientos, un cuerpo de coordinadores de áreas que se encargan de armonizar los lineamientos de la directiva en las acciones de los educadores o docentes que presentan el personal operativo de la misma, y son los que llevan a cabo directamente el proceso de formación académica

La filosofía en el manejo del aspecto financiero en una institución educativa se centra en la optimización de los recursos disponibles de forma que puedan ser reinvertidos en la expansión y mejoramiento de la misma, así como también la administración de las finanzas juega un papel muy importante ya que estas deben cumplir con el presupuesto asignado la mejor prestación del servicio posible, por lo cual deben distribuir eficientemente entre todas las funciones de la institución garantizando la calidad en el servicio prestado.

El cliente está representado por aquellos alumnos que se están formando dentro de la institución, así que el concepto de unidad de negocios es sustituido en estas instituciones por las diferentes especialidades y áreas

científicas y humanísticas que forman al individuo alineadas al plan estratégico de la organización.

El Balanced Scorecard para estas instituciones debe enfocarse en hacer operativo los lineamientos establecidos en la visión de la misma, desde el personal administrativo hasta el contenido de enseñanzas de los alumnos. Debe permitir establecer una coordinación entre todos los componentes del proceso de formación de manera que sea coherente con su misión.

3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Amenazas externas: Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Debilidades internas: se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Estrategas: son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietarios, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Formulación de la misión: es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otra parecida, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Fortalezas internas: son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Metas: son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de Gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Objetivos: resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Oportunidades externas: son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Políticas: forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas

Ventaja competitiva: el objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. Por lo general, una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socaban esa misma ventaja. Así que limitarse a

alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1. Adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidad eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se utilizó para el proyecto Desarrollo de un Plan Estratégico para la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), ubicada en Maturín – Estado Monagas. La metodología se refiere a las distintas técnicas, estrategias o procedimientos que el investigador utiliza para lograr los objetivos de su estudio abarcando así el tipo y nivel de investigación, población, muestra, técnica de recolección y análisis de datos y diseño operativo.

4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Tipo de Investigación

La realización de este proyecto se enmarcó dentro de una investigación de tipo proyectiva o también llamada proyecto factible, debido a que su objetivo es desarrollar un plan estratégico que generó un conjunto de estrategias necesarias para solucionar las situaciones o problemas presentes en la fundación. Además, dentro de las estrategias existen algunas alternativas de cambios, planificadas, a partir de la situación actual de la fundación, y basadas en el futuro deseado, para conseguir el óptimo funcionamiento de la misma. Hurtado, J. (2000), lo define de la siguiente manera:

La investigación proyectiva, llamada también proyecto factible, tiene como objetivo proponer, exponer, presentar, planear, formular, diseñar, proyectar, este holotipo de investigación el cual consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, ya sean inventos, programas o necesidades en lo social. (p. 82).

4.1.2 Nivel de la Investigación

En cuanto al nivel de la investigación, Arias, F. (2006) proporciona la siguiente definición: “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23). La investigación puede clasificarse de acuerdo a esto en tres niveles: la investigación exploratoria, investigación descriptiva y la investigación explicativa. La investigación para este estudio se desarrolló dentro de un nivel descriptivo, ya que permitió realizar una descripción del comportamiento del fenómeno en cuestión y conocer los diferentes elementos o variables que conforman a dicho fenómeno.

Asimismo se puede decir que esta investigación está en un nivel comprensivo, porque se trata de dar explicación de las situaciones que generan la situación objeto de estudio. Hurtado, J (2000), señala que el nivel comprensivo “...alude a la explicación o a las causas o situaciones que generan el evento” (p. 57).

4.1.3 Diseño de la Investigación

Según Arias, F. (2006), dice que “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p. 26).

Esta investigación se considera de fuente mixta porque la información se extrae de su propio contexto mediante la investigación de campo, donde Arias, F. (2006), señala que “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31) y aparte de la recopilación de documentos formales e informales características de la investigación documental, al respecto se indica: “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p. 27)

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1 Población

Arias, F. (2006) define que “La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

En este caso, la población tomada de la Fundación OBPRES (Observatorio de la Practicas Educativas) estuvo representada por 15 personas que actualmente forman parte de la institución, entre ellos: la Presidenta (1), Asistente de Presidencia (1), Gerente de la Administración (1), Gerente de Recursos Humanos (1), Coordinador de Relaciones Institucionales (1), Coordinador de Pasantías (1), Profesores encargados de asesorías (3), y Pasantes (6).

4.2.2 Muestra

La muestra es una parte representativa extraída de alguna población (mediante técnicas de muestreo). Arias, F. (2006), establece que “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Por su parte, Hurtado, J. (2006), señala que “...No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes.” (p.140)

Es importante también hacer énfasis en lo dicho por Castro, M. (2003), “cuando una población es menor que cincuenta (50) individuos, la muestra es igual a la población”. (p. 69). Por lo tanto se tomaron a todas las personas que conforman la población dadas sus características pequeña y finita, como unidades de estudio.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La procedencia de los datos pueden originarse de dos grandes fuentes: los datos primarios y los datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. Los datos primarios y los secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia, todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

Arias, F. (2006) define “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma de recoger los datos” (p. 67).

Según Hurtado, J. (2000) “Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” (p. 427).

En el caso de esta investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos, con el fin de lograr recopilar toda la información necesaria para alcanzar el objetivo principal:

4.3.1 Observación Directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. En la ejecución del proyecto se hizo uso de esta técnica con la finalidad de captar el funcionamiento actual del sistema en estudio.

Hurtado, J. (2010), señala que “Esta constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos” (p. 448).

Arias, F. (2006) señala que “es una técnica que 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).

4.3.2 Entrevista

La entrevista se considera como no estructurada debido a que se realizó de manera informal, donde no se dispone de una guía de preguntas elaboradas pero se orienta por unos objetivos.

Para Arias, F. (2006), “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo 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).

Sabino, C. (2002), señala que: “La entrevista no estructurada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas”. (p. 107).

4.3.3 Encuesta

Es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, a través de esta se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de estos.

Arias, F. (2006), “se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

4.3.4 Revisión Documental

Permite recopilar información necesaria e importante acerca del tema en estudio, aparte permite reforzar conocimientos para la realización del trabajo.

Tamayo, M. (2001), define lo siguiente “Es el fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado” (p. 222).

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina cómo analizar los datos y qué herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito.

Arias, F. (2006), “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p. 111).

4.5 DISEÑO OPERATIVO

El cumplimiento de un proyecto debe cumplir con una sucesión de pasos u operaciones que lleven a cabo el logro de los objetivos planteados,

para esto es necesario una serie de herramientas y técnicas que guíen todo el proceso durante la investigación.

Para este estudio se decidió dividirlo en 5 fases que abarcaron el estudio de la situación actual de la fundación hasta la realización del diseño de un plan de acción, para dicho estudio la investigadora se apoyó en la Metodología de Checkland, P (1997), las Herramientas de Planificación Estratégica por David, F (2003) y Cuadro de Mando Integral por Kaplan, R y Norton, D (1996).

4.5.1 Fase I: Análisis de la situación actual de la fundación

Para esta fase se compiló toda la información necesaria mediante distintas técnicas de recolección de datos, para así lograr tener un concepto claro de cómo se manejan los distintos procesos en la fundación OBPRES, esto se realiza con la finalidad de conocer como el personal se desenvuelve en el lugar de trabajo, aparte de entender cuáles son las estrategias que ellos siguen para tratar de lograr sus objetivos.

Las actividades que se realizaron en esta primera fase fueron:

1. Observación directa en el área de estudio y análisis de la información para la identificación de los factores que influyen en la fundación.
2. Realización y análisis de encuestas aplicadas a los miembros de OBPRES.

4.5.2 Fase II: Visión Ampliada del Sistema

Para esta fase se utilizó la Metodología de Checkland, con el fin de conocer la situación actual de la fundación y saber cuáles son los principales focos problemáticos que afectan los procesos de la misma. La Metodología está conformada por 7 estadios, pero para efectos de la presente investigación se aplicaron tres (3) de ellos, las cuales se mencionan a continuación:

Estadio 1. La Situación Problema no Estructurada: en este estadio se pretendió lograr una descripción de la situación donde se percibe la existencia de un problema, sin hacer hincapié en el problema en sí, esto es sin dar ningún tipo de estructura a la situación.

Estadio 2. La Situación Problema Expresada: se da forma a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelación de estas, flujos de entrada y salida, entre otros.

Estadio 3. Definiciones Raíz de Sistemas Pertinentes: se elaboran definiciones de lo que, idealmente, según los diferentes “weltanschaung” involucrados, es el sistema. La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer explícitos en todas ellas, estos se agrupan bajo el nemónico de sus siglas en ingles CATWOE (Bergvall-Kåreborn et. al. 2004), a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, weltanschaung, poseedor y restricción del ambiente.

Para esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Detallar los aspectos generales de la fundación.
2. Indicar los aspectos críticos de la fundación y su interconexión.
3. Realizar un Análisis Estructural de los Focos Problemáticos.
4. Enunciar la definición raíz del sistema.

4.5.3 Fase III: Desarrollo de una Filosofía Organizacional

Para esta fase se pretendió conocer la misión y la visión y definir si se ajustan adecuadamente con la fundación y si cumple con los objetivos planteados al inicio de su funcionamiento. Para la misión se procura responder 4 componentes propuestos por David, F (2003) y a su vez responder 9 preguntas claves que deben ser respondidas por si solas dentro de la misma misión indicando así una buena redacción de la misma. Para la visión se procedió a su evaluación basándonos en lo propuesto por Serna, H (1999), el cual sugiere la resolución de tres preguntas claves. Para los factores críticos del éxito nos afianzamos en lo propuesto Rockart, J (1982) para asegurar un funcionamiento competitivo y exitoso para la fundación, para esto se entrevistó a los ejecutivos de más alto nivel en la fundación y a través de sus respuestas se establecieron los objetivos, medidas de desempeño y metas, todo mediante una serie de pasos propuestos por el autor. Para la cadena de valor se utilizó lo planteado por Porter, M (1985), el cual presenta un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final.

Las actividades para esta fase fueron:

1. Evaluar la misión de la fundación.
2. Evaluar la Visión de la fundación.
3. Formular Objetivos Estratégicos.

4. Identificar los Factores Críticos del Éxito.
5. Realizar una Cadena De Valor de la fundación.
6. Identificar las 5 Fuerzas de Porter.

4.5.4 Fase IV: Análisis Estratégico

Para cada una de las actividades en esta fase nos basamos en lo propuesto por David, F (2003). Las actividades son:

1. Identificar las fortalezas y Debilidades de la fundación.
2. Realizar un Análisis Estructural de Factores Internos.
3. Elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos.
4. Identificar las Oportunidades y Amenazas para la fundación.
5. Realizar un Análisis Estructural de Factores Externos.
6. Elaborar una matriz de Evaluación de Factores Externos.
7. Elaborar una matriz FODA.
8. Realizar una Matriz de Perfil Competitivo.
9. Realizar una Matriz PEYEA.

4.5.5 Fase V: Formulación del Plan de Acción

Para esta última fase se utilizó el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es la principal herramienta metodológica que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton, D y Kaplan, R (1996), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Para esta fase la actividad principal es:

1. Crear un Plan Estratégico para la Fundación.
2. Ubicar los Objetivos Estratégicos basados en las perspectivas del CMI.
3. Elaborar el Mapa Estratégico.
4. Realizar un Análisis del Mapa Estratégico.
5. Definir Indicadores con metas de desempeño.
6. Identificar las iniciativas.
7. Desarrollar CMI para la Fundación.

Cuadro #1. Diseño Operativo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FASES	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES
Diagnosticar la situación actual en que se encuentra OBPRE, para la comprensión del funcionamiento de la fundación.	Fase I: Análisis de la situación actual de la fundación.	Metodología de Peter Checkland (1997)	1. Observación directa en el área de estudio y análisis de la información para la identificación de los factores que influyen en la fundación. 2. Realización y análisis de encuestas aplicadas a los miembros de OBPRE.
	Fase II: Visión Ampliada del Sistema.		1. Detallar los aspectos generales de la fundación. 2. Indicar los aspectos críticos de la fundación y su interconexión. 3. Realizar un Análisis Estructural de los Focos Problemáticos. 4. Enunciar la definición raíz del sistema.
Establecer un estudio de la Planificación Estratégica que identifique la situación interna y	Fase III: Desarrollo de una Filosofía Organizacional.	Herramientas de Planificación Estratégicas	1. Evaluar la misión de la fundación. 2. Evaluar la Visión de la fundación. 3. Formular Objetivos Estratégicos. 4. Identificar los Factores Críticos del Éxito. 5. Realizar una Cadena De Valor de la

externa de la fundación para sus estrategias adecuadas.		(Modelos Propuestos por: Fred David (2003), Humberto Serna (1999), John Rockart (1982), Michael Porter (1985))	fundación. 6. Identificar las 5 Fuerzas de Porter.
Determinar las estrategias apropiadas y factibles que permitan la optimización de los procesos estructurales de la Fundación.	Fase IV: Análisis Estratégico.		1. Identificar las fortalezas y Debilidades de la fundación. 2. Realizar un Análisis Estructural de Factores Interno. 3. Elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos. 4. Identificar las Oportunidades y Amenazas para la fundación. 5. Realizar un Análisis Estructural de Factores Externo. 6. Elaborar una matriz de Evaluación de Factores Externos. 7. Elaborar una matriz FODA. 8. Realizar una Matriz de Perfil Competitivo. 9. Realizar una Matriz PEYEA.
Desarrollar el plan de acción para la fundación OBPRES, que describa la forma adecuada para la implementación de las estrategias propuestas.	Fase V: Formulación del Plan de Acción	Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton (1996))	1. Crear un Plan Estratégico para la Fundación. 2. Ubicar los Objetivos Estratégicos basados en las perspectivas del CMI. 3. Elaborar el Mapa Estratégico. 4. Realizar un Análisis del Mapa Estratégico. 5. Definir Indicadores con metas de desempeño. 6. Identificar las iniciativas. 7. Desarrollar CMI para la Fundación.

Fuente: Autor (2017).

CAPITULO V

RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación, todo esto de acuerdo a la metodología planteada para su elaboración, logrando así alcanzar cada uno de los objetivos planteados para este estudio. Las fases para el desarrollo de este capítulo fueron:

5.1 FASE I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN

En esta fase se hizo un análisis de la situación actual de la fundación mediante una técnica de observación directa y una encuesta que consta de 14 preguntas (Ver Anexo #1). Esta se aplicó de manera informal a cada uno de los miembros de la misma conformada por: Presidenta (1), Asistente de Presidencia (1), Gerente de la Administración (1), Gerente de Recursos Humanos (1), Coordinador de Relaciones Institucionales (1), Coordinador de Pasantías (1), Profesores encargados de asesorías (3), y Pasantes (6) con la intención de conocer la evaluación de la fundación por parte de estos, con una población actual total de 15 personas entre miembros directivos, profesores encargados de asesorías y pasantes.

Esta encuesta se dividió en cuatro etapas: planificación, organización, control y dirección, que son etapas fundamentales en el proceso administrativo y ayudaran para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, en la distribución del trabajo entre los miembros, y conocer las actividades para identificar los planes adecuados.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada en diferentes tablas, acompañados de sus debidos gráficos:

5.1.1 A nivel de Planificación:

Cuadro #2. Distribución absoluta y porcentual en relación al uso del Concepto de Planificación Estratégica

¿Se utiliza en la Fundación el concepto de Planificación Estratégica?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	4	26,66%
No	11	73,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #1. Uso del Concepto de Planificación Estratégica

Fuente: Autor (2016).

En el gráfico se puede apreciar que 73,33% de los miembros de la fundación dicen que no se utiliza el concepto de planificación estratégica dentro de la misma, mientras que un 26,66% asegura que sí, es de total importancia que en una organización todos los miembros utilicen y conozcan el manejo de este concepto para poder estar claro en cuanto al debido funcionamiento de la misma y los pasos a seguir en caso de situaciones imprevistas.

A pesar de que la mayoría de los miembros de la Fundación conocen el uso del concepto de planificación estratégica, es necesario que el 100% comprenda la importancia de este concepto ya que su debida aplicación ayuda a establecer metas y objetivos a la organización orientándola a su alcance de manera realista y satisfactoria.

Cuadro #3. Distribución absoluta y porcentual en relación a la definición de una Filosofía Empresarial

¿Tiene OBPRES una filosofía empresarial (misión, visión, valores) definida?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	10	66,66%
No	5	33,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.

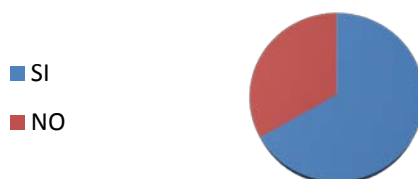


Gráfico #2. Definición de una Filosofía Empresarial

Fuente: Autor (2016).

En cuanto a la definición de una filosofía empresarial el 66,66%, que representa un total de 10 encuestados conoce la misión, visión y valores de la fundación siendo una mayoría considerable, que quiere decir que tienen claro que esto es lo que define hacia dónde va OBPRES y como está proyectada hacia el futuro, sin embargo un 33,33% de los miembros no conocen esta definición.

La existencia de una filosofía empresarial en toda organización representa la presencia de una misión, visión, objetivos, que da como resultado que todas las actividades realizadas en las distintas áreas de trabajo estén enfocadas en hacer cumplir esos objetivos para así consolidarse en el mercado donde se desempeñe.

Cuadro #4. Distribución absoluta y porcentual en relación a Conocimiento de la Filosofía Empresarial

¿Conoce usted esta filosofía empresarial?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	4	26,66%
No	11	73,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #3. Conocimiento de la Filosofía Empresarial

Fuente: Autor (2016).

A pesar de los resultados del gráfico #3, donde la mayoría de los miembros de la fundación asegura que OBPRES tiene una filosofía empresarial definida, en este gráfico se muestra que un 73,33% de ellos no conocen cuál es esta filosofía empresarial. Cabe destacar que el 26,66% que dijeron no conocer la filosofía eran miembros directivos de la fundación.

Cuando la mayoría de los miembros de una institución desconocen la filosofía empresarial de su lugar de trabajo pueden perjudicar su direccionamiento en cuanto al alcance de sus objetivos y la proyección de la Fundación y es aún más grave que exista personal de la junta directiva que no tenga un conocimiento claro de esto, ya que son las personas que deben guiar al resto de los voluntarios e inculcarles sentido de pertenencia por el espacio de trabajo.

Cuadro #5. Distribución absoluta y porcentual en relación a Objetivos y Políticas Organizacionales de la Fundación

¿Conoce usted los objetivos y políticas organizacionales de la Fundación?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #4. Objetivos y Políticas Organizacionales de la Fundación

Fuente: Autor (2016).

Es sumamente grave que en una institución o empresa no se conozcan los objetivos y políticas organizacionales, y este es el caso de OBPRES donde un 80% afirmó no conocerlos. Los objetivos de una empresa son los resultados que esta pretende alcanzar en un periodo de tiempo, a través de las políticas, que son las que guiarán esta acción mediante lineamientos en

una adecuada toma de decisiones, sobre los problemas que se presentan dentro de una organización.

Esta falta de conocimiento de los objetivos estratégicos perjudica el desarrollo de toda organización, ocasionando debilidades y perdiendo las oportunidades que estratégicamente harían evolucionar y posicionar a la Fundación.

Cuadro #6. Distribución absoluta y porcentual en relación a Resultado de las Estrategias Publicitarias

¿Cree usted que las estrategias publicitarias que se han aplicado han dado resultado?		
Respuestas	N° Encuestados	% Encuestados
Si	1	6,66%
No	14	93,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #5. Resultado de las Estrategias Publicitarias

Fuente: Autor (2016).

A pesar de la entrega de volantes y reuniones con distintos organismos del sector empresarial y distintas universidades un 93,33%, de los miembros de la fundación consideran que no es suficiente el esfuerzo para dar a conocer los servicios en que se destaca OBPRES en su ubicación de prácticas educativas para estudiantes y oportunidades de cursos.

Los miembros de la Fundación consideran que la falta de una estrategia publicitaria eficaz se debe a que no hay un personal dedicado en esa área, a pesar de contar con su buena labor de ubicación de pasantes eso no bastará, ya que si no se da a conocer al público no existirán posibilidades de terminar de establecerse en el mercado donde se espera posicionarse.

5.1.2 A nivel de Organización:

Cuadro #7. Distribución absoluta y porcentual en relación a Estructura Organización de OBPRES

¿Tiene OBPRES una estructura organizacional?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #6. Estructura Organizacional de OBPRES

Fuente: Autor (2016).

Según un 80% de los miembros de la fundación aseguran que OBPRES tiene una estructura organización donde se conoce de manera jerárquica los puestos que ocupa cada uno, mientras que un 20% representado por tres personas dice desconocer esta información.

Es importante que todos los empleados conozcan la estructura de la organización, ya que en esta se define el orden de las actividades especificando que se debe hacer y quien debe hacerlo. Además que permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de la empresa logrando una adecuada administración de los recursos disponibles.

Cuadro #8. Distribución absoluta y porcentual en relación a Conocimiento de la Función de la Estructura Organizacional

¿Conoce usted la función de cada miembro de la estructura organizacional?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	2	13,33%
No	13	86,66%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #7. Conocimiento de la Función de la Estructura Organizacional
Fuente: Autor (2016).

Al igual que el resultado del grafico #3, donde los miembros de la fundación hicieron saber que existe una filosofía empresarial pero que no la conocían, sucede con el gráfico #8, donde un 86,66% de los encuestados no conocen la función que realiza cada miembro dentro de la fundación, entonces esto puede generar que exista una posible duplicidad en cuanto a las labores que se realizan dentro de la misma.

Es fundamental que en una empresa todos los empleados conozcan la descripción de cargo de la estructura organizativa, ya que esta es la guía para conocer la definición de las actividades especificando de manera detallada quien debe hacer que y como debe hacerlo. Además de permitir una mejor integración y coordinación entre los miembros de la organización logrado un adecuado manejo de los recursos que se tengan disponibles.

Cuadro #9. Distribución absoluta y porcentual en relación a Las actividades que realiza tienen relación con el puesto que ocupa

¿El puesto que ocupa guarda relación con las actividades que realiza?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #8. Las actividades que realiza tienen relación con el puesto que ocupa

Fuente: Autor (2016).

En este gráfico se muestra que el 100% de los miembros de la fundación asegura que el puesto que ocupan tiene completamente relación con las actividades que realizan. Esto quiere decir que los pasantes actuales están conformes con el área donde le fueron asignadas sus pasantías y el

tema de desarrollo de su tesis y que los miembros de la Fundación se desempeñan en sus debidas labores dentro de la misma.

Es de gran importancia que en una organización todo su personal de trabajo tenga un conocimiento claro del rol que cada departamento tiene que cumplir para garantizar un nivel de funcionalidad satisfactorio.

5.1.3 A nivel de Control:

Cuadro#10. Distribución absoluta y porcentual en relación a el Cumplimiento de los Planes

¿La fundación evalúa el cumplimiento de los planes?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	13	86,66%
No	2	13,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #9. Cumplimiento de los Planes

Fuente: Autor (2016).

Un 86,66% de los encuestados hizo saber que si se evalúa el cumplimiento de los planes de la Fundación, entre estos la mayoría fueron pasantes que dicen estar conformes con la supervisión de sus pasantías. El

13,33% que dijo que no se evalúa el cumplimiento de los planes eran miembros de la Fundación que dijeron estar de acuerdo con la respuesta de los pasantes pero que no se cumplían era el debido seguimiento de las actividades propuestas por la misma.

Es necesario que toda empresa notifique a sus empleados la existencia de herramientas o mecanismos para la supervisión continúa y frecuente de avances o información que pueda afectar directamente la ejecución de las actividades para así tomar decisiones adecuadas para la prevención y solución de situaciones desfavorables.

Cuadro #11. Distribución absoluta y porcentual de Medidas Correctivas para Situaciones Desfavorables

¿Se forman medidas correctivas oportunamente con el objeto de modificar situaciones desfavorables?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	5	33,33%
No	10	66,66%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.

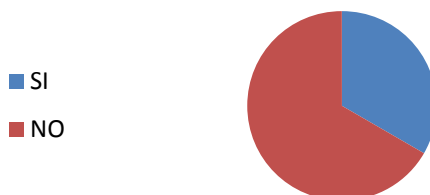


Gráfico #10. Medidas Correctivas para Situaciones Desfavorables

Fuente: Autor (2016).

El 66,66% los miembros de la Fundación asegura que no se forman medidas correctivas adecuadas para ciertas situaciones, ellos consideran

que una forma de solucionar este problema sería con mesas de trabajo semanales donde se puedan debatir ideas y situaciones que se consideren problemas. Una minoría del 33,33% expone que estas medidas a situaciones desfavorables si son tomadas en cuenta.

Se debe considerar establecer mecanismos que permitan detectar, analizar y evaluar la realización de distintas actividades dentro de la empresa con el fin de detectar a tiempo errores que estén afectando el alcance de los objetivos y la meta planteada.

Cuadro #12. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Medición del Desempeño Laboral

¿Existen métodos que permitan medir el desempeño laboral?		
Respuestas	N° Encuestados	% Encuestados
Si	2	13,33%
No	13	86,66%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #11. Medición del Desempeño Laboral

Fuente: Autor (2016).

Toda empresa u organización debe contar con un método para evaluar el desempeño que realiza cada trabajador dentro de la misma. Para el caso de la Fundación OBPRES un 86,66% de los miembros dio información que estos métodos no se aplican en la misma, y que por lo tanto el incentivo para

el personal a veces no lo consideran adecuado. El 13,33% de los encuestados respondió que si se mide el desempeño laboral de cada miembro.

Es importante que toda empresa cuente con mecanismos para medir el desempeño laboral de sus trabajadores esto le permitirá llevar un registro claro y preciso de que cada uno está cumpliendo con su trabajo de manera óptima y así evitar retrasos en las actividades.

5.1.4 A nivel de Dirección:

Cuadro #13. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Formación o Capacitación

¿Tiene la Fundación algún tipo de formación o capacitación para sus miembros?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	5	33,33%
No	10	66,66%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #12. Formación o Capacitación

Fuente: Autor (2016).

Un 66,66% de los encuestados dice que no existe ningún tipo de formación o capacitación por parte de la fundación consideran que se está desaprovechando la alianza con Fundaudo para beneficios propios. Un

33,33% respondió que si existen tipos de capacitaciones que van desde charlas y foros para los miembros de la fundación así como la asesoría de los profesores y profesionales que prestan sus servicios en calidad de asesores.

Es importante destacar que para poder cumplir todas las metas que se proponga la organización, todo el personal de tener plena capacitación para realizar las actividades que les corresponden.

Cuadro #14. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Realización de Reuniones

¿Se realizan reuniones periódicas entre los miembros de la fundación?		
Respuestas	N- Encuestados	% Encuestados
Si	1	6,66%
No	14	93,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.



Gráfico #13. Realización de Reuniones

Fuente: Autor (2016).

Un 93,33% de los encuestados explicó que no se realizan reuniones con regularidad en la fundación, el 6,66% que respondió que si se hacen, este representa a una persona que es la presidenta de la misma, donde expuso que ella hace una especie de reunión cada tanto tiempo para evaluar

y hacerle seguimiento a la experiencia de los pasantes asignados en diferentes instituciones al igual que los asignados dentro de la fundación.

Así la Fundación cuente con un personal debidamente capacitado en las actividades que se le asignen es de carácter obligatorio realizar una reunión general cada cierto tiempo para conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están logrando los objetivos planteados, es importante que se involucre a cada empleado para conocer su punto de vista, inquietudes u opiniones.

Cuadro #15. Distribución absoluta y porcentual en relación a la Captación de Pasantes

¿Cree usted que la función principal de captar pasantes es atractivo para el mercado?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.

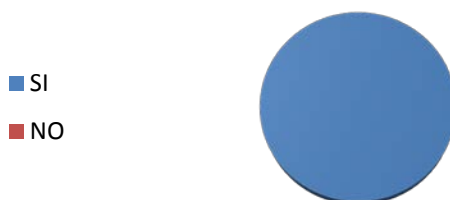


Gráfico #14. Captación de Pasantes

Fuente: Autor (2016).

Al 100% de los encuestados les parece que la captación y ubicación de pasantes en diversas instituciones para el desarrollo de sus prácticas

educativas es muy atractivo e interesante porque dicen no conocer otra fundación u organización que se encargue de ofrecer este servicio, ya que las mayorías de las universidades tienen esta modalidad y es uno de los requisitos para poder concluir con esta etapa.

Los encuestados mencionaron que la vinculación entre el sector productivo y el sector educativo es provechosa para ambas partes, en el caso de los pasantes sería para fortalecer sus conocimientos llevando a la práctica lo aprendido en sus centros de estudios y sumado a esto puedan entender las habilidades a desarrollar en un área laboral. Para las empresas representa promover el desarrollo de competencias de futuros profesionales acordes con la necesidad del país.

Cuadro #16. Distribución absoluta y porcentual en relación a un Manual de Normas y Procedimientos

¿Cuenta la fundación con un manual de normas y procedimientos?		
Respuestas	Nº Encuestados	% Encuestados
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada, Abril 2016.

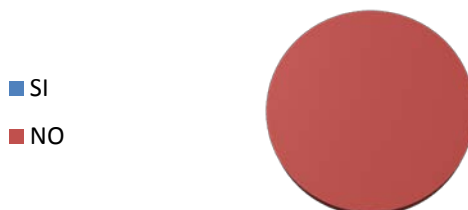


Gráfico #15. Manual de Normas y Procedimientos

Fuente: Autor (2016).

Un 100% de los miembros de la fundación expresó que no se cuenta con un manual de normas y procedimientos. Es importante que toda empresa u organización cuente con un manual de normas y procedimientos, ya que por medio de estos se pueden establecer normas o pautas específicas y claras, donde se detalla minuciosamente todos los procedimientos que se realizan dentro de la misma.

Para OBPRES se hace necesario un manual de normas y procedimientos ya que con uno se delegaría responsabilidades a cada empleado y las pautas adecuadas para la capacitación de los mismos. La implementación de estos manuales es de gran ayuda cuando las instituciones buscan la consolidación, mediante un crecimiento en sus ventas y satisfacción de los clientes.

5.2 FASE II: VISIÓN AMPLIADA DEL SISTEMA

En esta fase se estudió ampliamente los distintos procesos que se llevan a cabo en la Fundación, así como también sus aspectos generales que intervienen, esto con la intención de hacer una detección de los distintos focos problemas que presenta en la actualidad y su interconexión.

5.2.1 Aspectos Generales de la Fundación

5.2.1.1 Descripción

Institución de carácter público, que permite la integración de las Instituciones Educativas, Sector Productivo, Organismos e Instituciones Gubernamentales, para que sirvan como Unidades de Pasantías.

Facilitándole al estudiantado de los diferentes Centro Estudios la ubicación de las Prácticas Educativas o Prácticas Profesionales.

El Observatorio de las Prácticas Educativas garantizará el buen desarrollo de las pasantías mediante la promoción, inducción, formación, control, seguimiento, verificación y fiscalización tanto de los Estudiantes-Pasantes como de las Unidades de Pasantías.

Es importante que todos los sectores (Estudiantes, Instituciones Educativas y Productivo) se integren, participen y entiendan que estas acciones son parte clave de este proceso donde juntos podamos ganar. En definitiva, se trata de entender que el éxito de una de las partes es el beneficios de las otras.

5.2.1.2 Reseña Histórica

El 4 de febrero de 2013 los señores Anny Elisa Rondón Palacios, Armando Javier Rondón Palacios, Arianna Ysabel Rondón Palacios y Jesús Salvador Rondón Palacios, convinieron constituir la fundación privada destinada a cumplir fines de interés público, denominada FUNDACIÓN OBPRE (OBSERVATORIO DE LA PRACTICAS EDUCATIVAS) con el propósito de establecer vínculos entre las distintas fundaciones educativas (técnicas y universitarias) empresas y organismos gubernamentales, de carácter públicas y privadas que sirvan como unidades de pasantías con el fin de fomentar la formación de estudiantes-pasantes, contribuyendo al mejoramiento con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para cumplir con este proyecto la Fundación promueve, planifica, programa, organiza, coordina, y ejecuta actividades destinadas a impulsar la capacitación de los estudiantes pasantes promoviendo la innovación tecnológica, estimulando y

fortaleciendo la capacidad de investigación, mejorando el sistema educativo en los niveles de educación técnica, universitaria y de otras modalidades educativas.

Desde entonces la Fundación OBPRES ha fomentado, promovido y contribuido a la formación integral de los estudiantes-pasantes y el desarrollo tecnológico propiciando procesos innovadores y de aprendizaje continuo, en los sectores empresariales y educativos, bajo un enfoque de excelencia de gestión y resultados orientados al desarrollo sustentable del país, además ha contribuido con los estudiantes pasantes en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a través del contacto con la realidad ocupacional alcanzando así destrezas para el empleo de técnicas específicas en el tratamiento y solución de problemas mediante el desarrollo de actividades efectuadas dentro de las instituciones. Asimismo se ha proporcionado al estudiante-pasante, oportunidades para potenciar su desarrollo profesional mediante la participación directa en diversas áreas que requiere su profesión.

Hemos orientado al estudiante pasante, en la consolidación y aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la especialidad que cursa mediante el trabajo directo en las organizaciones, creando conciencia en el futuro profesional sobre la disciplina, y responsabilidad necesaria e indispensable para su desempeño profesional en el futuro, ayudando así a los estudiante a ubicar sus prácticas educativas, y a las empresas, instituciones, y organismos al convenio de estudiantes-pasantes que respondan al perfil requerido para cubrir sus necesidades, generando de esta manera soluciones en la formación integral del talento humano que se encuentra dentro de las instituciones educativas a nivel técnico y superior, a través del desarrollo de diferentes programas de

pasantías adaptados a las necesidades del entorno empresarial, institucional, y gubernamental del país.

Promoviendo además la creación de cursos, seminarios, talleres entre otros, para la capacitación y mejoramiento profesional, conforme con las actividades fundamentales del país, las regiones o municipios, concientizando tanto a las unidades de pasantías de las diferentes centros educativos, como a las empresas, organismos e instituciones públicas y privadas de la importancia que tiene su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje y de los beneficios obtenidos al participar en la formación de recurso humano, nuevo profesionales calificados que requieren la región y por consiguiente el país.

En los últimos años hemos realizado la edición guías, y demás publicaciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la fundación, así como la de celebrar toda clase de contrato y cualquier otra actividad que permita el logro de nuestro objetivo fundamental, sirviendo como órgano promotor para la incorporación de los estudiantes-pasantes de las distintas instituciones educativas al mercado laboral, fomentando así la vinculación entre dichas instituciones y su entorno.

Hemos identificado colectivamente las oportunidades de servicio manteniendo activas las relaciones interinstitucionales, suscribiendo convenios generales de cooperación entre los distintos sectores productivos del país y las instituciones educativas., por otra parte se ha prestado servicio a las instituciones educativas y a los estudiantes-pasantes en todo lo concerniente al proceso de solicitud y admisión de estudiantes-pasantes en dichos entes.

En consecuencia se ha ejercido control, seguimiento, verificación y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el estudiante generando la confianza necesaria para el fortalecimiento de las prácticas educativas.

5.2.1.3 Filosofía Empresarial

a) Misión:

“Apoyar al desarrollo de nuestro país, mediante la integración del mercado laboral y el sector formativo permitiendo procesos de capacitación continua en los estudiantes-pasantes, utilizando mecanismos innovadores para el desarrollo de las competencias requeridas en el futuro profesional”.

Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

b) Visión:

“Ser reconocida como una institución líder por el aporte que brinda en la capacitación y desarrollo de los estudiantes-pasantes, aportando soluciones innovadoras propias o mediante alianzas estratégicas.” Fuente: Acta Constitutiva (Fundación OBPRES).

5.2.1.4 Logo

El logo de la Fundación no presenta una historia, ni tiene un porqué de los colores escogidos.



Figura #6. Logo de la Fundación OBPRe
Fuente: Fundación OBPRe

5.2.1.5 Estilo de Liderazgo

El liderazgo en que se basa la fundación es de tipo participativo, donde el presidente tiene la última palabra en cuanto a la toma de decisiones pero tomando en cuenta y evaluando las opiniones y sugerencias de los demás miembros de esta. Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo.

5.2.1.6 Estructura Organizativa

La Fundación OBPRe, cuenta con una estructura organizativa de manera jerárquica definida para los cumplimientos de las distintas actividades de la misma y donde no exista una duplicidad de trabajo, aunque actualmente no todos los cargos están debidamente asignados.

5.2.1.7 Procesos Principales de la Fundación

a) Proceso de Captación de Pasantes

- 1) Publicación de publicidad
- 2) Concretar cita con aspirantes
- 3) Entrevistar a los aspirantes
- 4) Entrega de requisitos
- 5) Charla de inducción/orientación de lo que son las pasantías y que se espera en su desempeño.

b) Proceso de Postulación de Pasantes en la Fundación

- 1) Llenado del formato de solicitud.
- 2) Se recibe la información
- 3) Se verifica la información suministrada
- 4) En caso de un dato malo, se devuelve la solicitud
- 5) Se acepta nuevamente la solicitud
- 6) Se abre el expediente y se ubica según especialidad
- 7) Se hace un perfil del postulante
- 8) Se hace un llamado a diferentes empresas por la solicitud
- 9) Se archiva hasta tener respuesta de empresas.
- 10) En caso que la empresa acepte algún pasante pero requiera que este sea capacitado en algún área se realiza dicha capacitación.

c) Proceso de Búsqueda de Empresas Aliadas

- 1) Publicidad de la búsqueda
- 2) Entrevista a la empresa de sus necesidades y áreas para solicitud de pasantes
- 3) Se hace una charla de sensibilización de los programas actuales de pasantías

d) Proceso de Seguimiento de las Pasantías

- 1) Verificar que el pasante obtuvo una inducción
- 2) Verificar que el tutor industrial asignado sea de su área
- 3) Corroborar fecha de inicio y finalización de pasantías
- 4) Velar por los derechos y deberes de los pasantías
- 5) Evaluar lo aprendido y satisfacción del pasante en su culminación

5.2.1.8 Grupo de Aliados

a) Sector Productivo:

- 1) Sociedad Garantía Recíproca del Estado Monagas (SGRM).
- 2) Fundaudo.

b) Sector Educativo:

- 1) Universidad De Oriente (UDO)
- 2) Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)
- 3) Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (IUTIRLA)
- 4) Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño (IUPSM).

5.2.2 Focos Problemáticos de la Fundación

Una vez estudiada la situación actual de la Fundación mediante el análisis de la encuesta y las entrevista no estructuradas aplicadas en los miembros de la Fundación, se presentan los aspectos que fueron considerados focos problemáticos, es decir, aquellos elementos que están creando situaciones que influyen de manera indeseable o desfavorables dentro del sistema. A continuación se mencionan los focos problemáticos obtenidos en dicho análisis:

1. Poca Funcionalidad de la Estructura Organizativa
2. Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos
3. Misión y Visión que no Satisface
4. Ausencia de una Planificación Estratégica
5. Ausencia de Organización en las Actividades
6. Procesos Manuales
7. Inexistencia de Reuniones entre los Miembros
8. Deficiencia de Estrategias
9. Exceso de Trabajo
10. Desactualización de Herramientas Tecnológicas
11. Carece de Mecanismos Formales de Seguimientos de Desempeño
12. Falta de Personal
13. Carencia en la Lista de Aliados
14. Poco Monitoreo para Detectar Focos Problemáticos
15. Carencia Económica
16. Deficiencia Publicitaria
17. Acumulación y Pérdida de Información
18. Presencia Débil en el Mercado
19. Desorientación a Nivel de los Pasantes
20. Aumento en el Tiempo de Respuesta en el Procesamiento de Información
21. Deficiencia en la Formulación de Metas y Alcance de los Objetivos

5.2.3 Descripción de los Focos Problemáticos

Poca funcionabilidad de la Estructura Organizativa: la estructura organizativa definida cumple con las actividades de la fundación, el problema de su poca funcionabilidad es la falta de personal y los cubrimientos de sus puestos.

Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos: por este motivo no existe una estructura guía afectando considerablemente los distintos procedimientos para realizar las labores que conforman la fundación. Es de mencionar que sin este manual, la dirección de los procesos de la fundación no serán los adecuados.

Misión y Visión que no Satisface: el logro de los objetivos de una empresa depende de una misión y una visión bien definida.

Ausencia de una Planificación Estratégica: esta falta genera la incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades, ocasionando el exceso de situaciones imprevistas

Ausencia de Organización en las Actividades: esto debido a que no se cuenta con una estructura en la planificación de tareas y trabajos pendientes.

Procesos Manuales: al no contar con una base de registros de la información esto aumenta las posibilidades de errores humanos debido a que es más laborioso y menos confiable.

Inexistencia de Reuniones entre los Miembros: a pesar de estar establecido en los estatutos de la fundación la realización de asambleas una vez al mes para planificación de actividades y sus debidos seguimientos, esto no se cumple.

Deficiencia de Estrategias: no se formulan estrategias adecuadas para los distintos inconvenientes que se presentan en la fundación por la misma falta de planificación y organización.

Exceso de Trabajo: al existir una mala distribución en los cargos de la estructura organizativa, esto generará que algunos miembros de la fundación asuman más responsabilidades que otros, ocasionando posible acumulamientos de las actividades.

Desactualización de Herramientas Tecnológicas: a pesar de contar con equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, escáner, entre otros), estos no poseen una actualización de software o aplicaciones para los seguimientos de actividades.

Carece de Mecanismos Formales de Seguimientos de Desempeño: esto aplica en el desempeño y cumplimientos de las actividades debido a que no hay un incentivo adecuado para los miembros de la fundación.

Falta de Personal: actualmente la fundación no cuenta con un personal calificado para el cumplimiento y la ejecución de las actividades que se realizan dentro de ella.

Carencia en la Lista de Aliados: debido a distintos factores externos el sector productivo se muestra apático al momento de solicitar pasantes para sus empresas.

Poco Monitoreo para Detectar Focos Problemáticos: como la fundación no mantiene reuniones periódicas ni entre la directiva, ni entre los demás miembros, no se lleva un registro de las fallas internas ni externas.

Carencia económica: debido a que OBPRES es una fundación sin fines de lucro ha originado que en algunas ocasiones no pueda cubrir sus necesidades y exigencias reales, causando carencias de ciertos recursos.

Deficiencia Publicitaria: las estrategias publicitarias adoptadas por la presidencia no ha dado mucho resultado en cuanto a dar a conocer a la fundación y su principal actividad.

Acumulación y Perdida de Información: esto sucede porque los procesos son manuales y al no llevar un registro adecuado en la entrega de información esta se va acumulado o perdiendo, quizás porque a algún trabajador se le olvidó lo tenía que hacer.

Presencia Débil en el Mercado: la fundación no tiene un posicionamiento fuerte en el área donde se desenvuelve porque al no tener una planificación adecuada se pierden las estrategias publicitarias.

Desorientación a Nivel de los Pasantes: se considera importante que en los distintas instituciones educativas se realice una motivación y orientación a los estudiantes referente a las pasantías, ya que los mismos se presentan desorientados y desmotivados en cuanto al tema y áreas de su carrera para desenvolverse.

Aumento en el Tiempo de Respuesta en el Procesamiento de Información

Deficiencia en la Formulación de Metas y Alcance de Objetivos: a pesar de que la fundación sabe que es lo que hace y lo quiere alcanzar no tiene una definición para formular en si las metas y cómo llegar a lograrlas.

Una vez establecidos y definidos los principales focos problemáticos que actualmente presenta la Fundación, el siguiente paso es hacer una interconexión de los mismos, esta representación se realizó mediante flechas que partirán de la causa y llegará a la consecuencia. A continuación se presenta la figura #7.

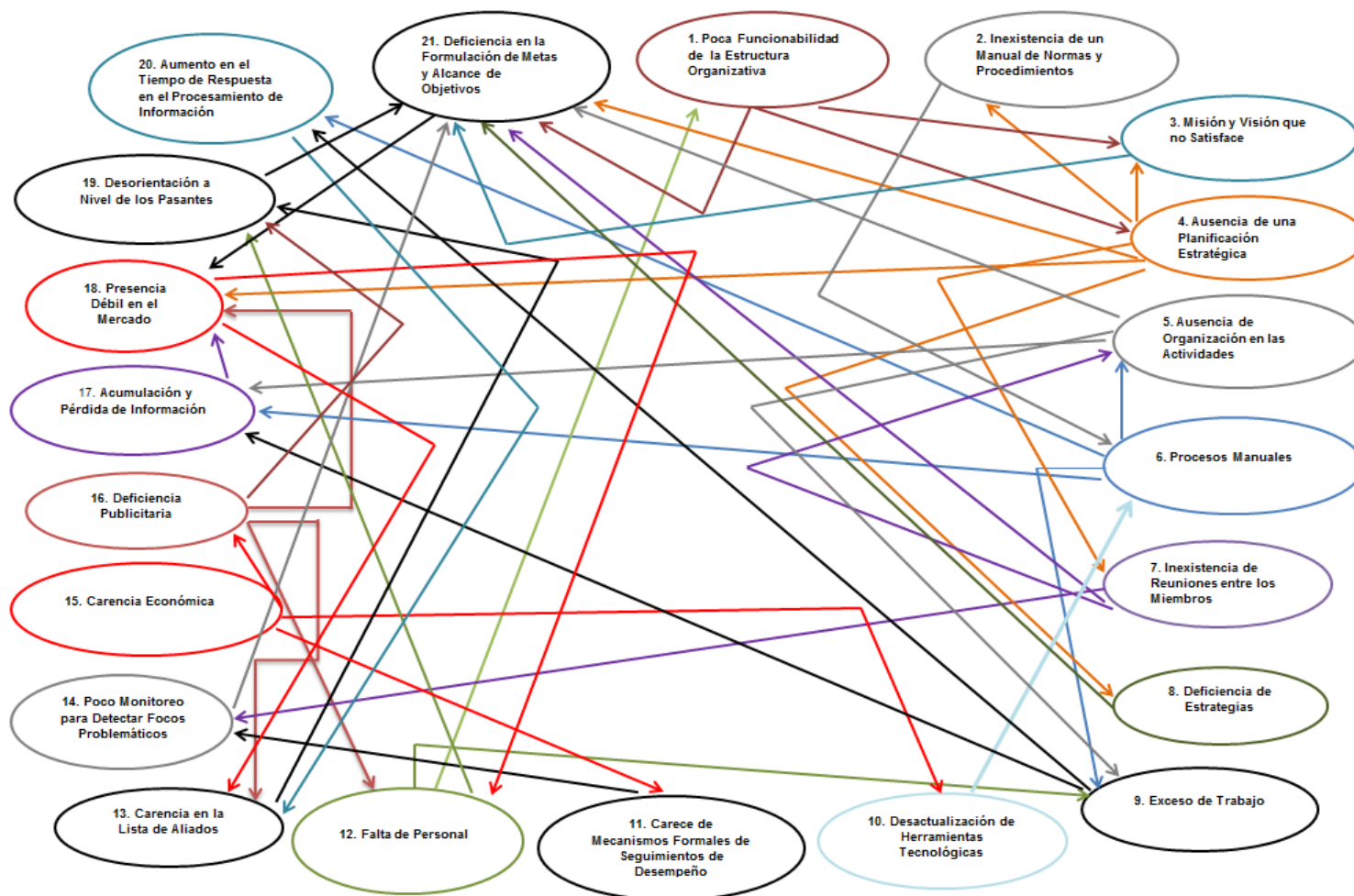


Figura #7. Interconexión de Focos Problemáticos de la Fundación
Fuente: Autor (2017).

5.2.4 Análisis Estructural de los Focos Problemáticos

Este método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. Por medio de esta herramienta se logran observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la situación problemática. Y lo más importante, permite detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

Luego de haber identificado los focos problemáticos de la Fundación OBPRES, se realizó la Matriz de Análisis Estructural en donde se apreció la influencia que tiene un foco sobre otro, se puede decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor igual a uno y una influencia nula tiene un valor igual a cero.

La sumatoria de los números por fila, indican las veces que cada una de las variables impactan las restantes (Índice de Motricidad), es decir, indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. De igual forma, la sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indican el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás. A continuación se presenta el cuadro # 17.

Cuadro #17. Matriz de Análisis Estructural

INFLUENCIADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Motricidad Total
1.Poca funcionalidad de la Estructura Organizativa	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
2.Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3. Misión y Visión que no Satisface.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
4.Ausencia de una Planificación Estratégica	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	6
5.Ausencia de Organización en las Actividades	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
6.Procesos Manuales	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	4
7.Inexistencia de Reuniones entre los Miembros	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
8.Deficiencia de Estrategias	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
9.Exceso de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
10.Desactualización de Herramientas Tecnológicas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11.Carece de Mecanismos Formales de Seguimientos de Desempeño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
12.Falta de Personal	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
13.Carencia en la Lista de Aliados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
14.Poco Monitoreo para Detectar Focos Problemáticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
15. Carencia Económica.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
16.Deficiencia Publicitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
17.Acumulación y Pérdida de Información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
18.Presencia Débil en el Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2
19.Desorientación a Nivel de los Pasantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
20.Aumento en el Tiempo de Respuesta en el Procesamiento de Información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
21.Deficiencia en la Formulación de Metas y Alcance de Objetivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Dependencia Total	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	3	2	0	1	3	4	3	2	8	44

Fuente: Autor (2017).

Se puede observar que la Ausencia de Planificación Estratégica en Fundación es la variable con mayor influencia sobre el sistema, ya que su motricidad es de seis puntos, lo que refleja un 14% del total de las variables. De igual forma, la variable Excelente Problemas en el Liderazgo es la más

subordinada en el sistema con ocho puntos, lo que refleja un 19 % del total de las variables.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el Índice de Motricidad y el Índice de Dependencia de cada variable a través de formula o ecuación: $(M \text{ o } D / TMD) * 100$, donde M es motricidad, D es dependencia y TMD es total de motricidad dependencia. Se presenta el Cuadro #18.

Cuadro #18. Matriz Análisis de Motricidad y Dependencia

INFLUENCIADOR	Motricidad	%	Dependencia	%
1. Poca funcionabilidad de la Estructura Organizativa	3	6,82	1	2,27
2. Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos	1	2,27	1	2,27
3. Misión y Visión que no Satisface	1	2,33	2	4,55
4. Ausencia de una Planificación Estratégica	6	13,64	1	2,27
5. Ausencia de Organización en las Actividades	3	6,82	2	4,55
6. Procesos Manuales	4	9,09	2	4,55
7. Inexistencia de Reuniones entre los Miembros	3	6,82	1	2,27
8. Deficiencia de Estrategias	1	2,27	1	2,27
9. Exceso de Trabajo	2	4,55	3	6,82
10. Desactualización de Herramientas Tecnológicas	1	2,27	1	2,27
11. Carece de Mecanismos Formales de Seguimientos de Desempeño	1	2,27	1	2,27
12. Falta de Personal	2	4,55	2	4,55
13. Carencia en la Lista de Aliados	1	2,27	3	6,82
14. Poco Monitoreo para Detectar Focos Problemáticos	1	2,27	2	4,55
15. Carencia Económica	3	6,82	0	0
16. Deficiencia Publicitaria	4	9,09	1	2,27
17. Acumulación y Perdida de Información	1	2,27	3	6,82
18. Presencia Débil en el Mercado	2	4,55	4	9,09
19. Desorientación a Nivel de los Pasantes	1	2,27	3	6,82
20. Aumento en el Tiempo de Respuesta en el Procesamiento de Información	1	2,27	2	4,55
21. Deficiencia en la Formulación de Metas y Alcance de Objetivos	1	2,27	8	18,18
TOTAL	44	100	44	100

Fuente: Autor (2017).

Después de haber realizado la matriz de análisis de motricidad y dependencia se procede a la construcción de un plano cartesiano donde se representan de forma gráfica para así poder dar a conocer las zonas características de cada uno de estas variables, demostrando su condición e influencia con respecto a su impacto en las distintas actividades que se realizan dentro de la Fundación OBPRES.

Para lograr ubicar las distintas variables, se colocó en el eje de las ordenadas (Y) los valores de Motricidad y en el eje de las abscisas (X) los de la Dependencia. Luego se dividió en 4 zonas fundamentales: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y Zona de Problemas Autónomos.

Con el fin de ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se procede a divide el número 100 entre la cantidad total de variables, la división ($100/21$ variables) da como resultado 4,76. Después de obtener los valores se procede a representarlos en el plano cartesiano como se muestra en la figura # 8.

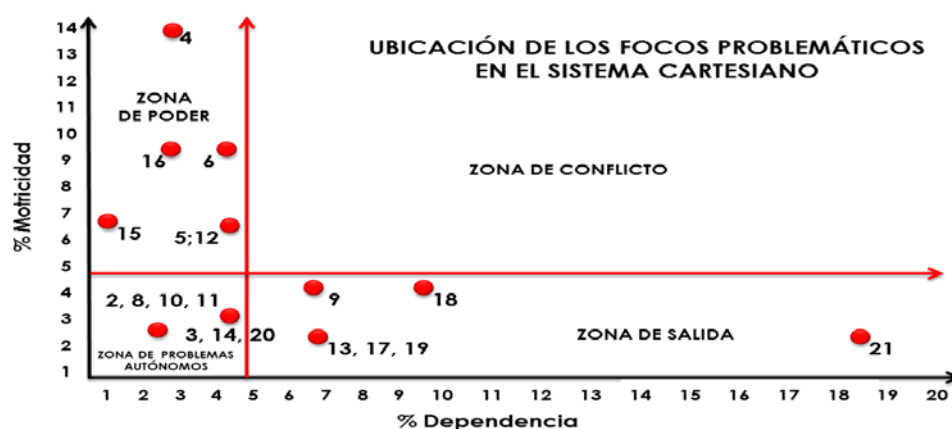


Figura #8. Ubicación de los Focos Problemáticos en el Sistema Cartesiano

Fuente: Autor (2017).

En la Zona de Poder, se encuentran las variables cuya motricidad es mayor a 4,76% y dependencia entre 0 y 4,76%. Estas variables son las más importantes debido a que tienen mayor influencia en el comportamiento del sistema, es decir, cualquiera modificación que ocurra en ellas tendrá consecuencias sobre el ambiente estudiado. Las variables que se encuentran en esta zona son:

1. Poca Funcionalidad en la Estructura Organizativa
4. Ausencia de una Planificación Estratégica
5. Ausencia de Organización en la Actividades
6. Procesos Manuales
7. Inexistencia de Reuniones entre los Miembros
12. Falta de Personal
15. Carencia Económica
16. Deficiencia Publicitaria

En la Zona de Conflicto se ubican las variables de alta motricidad de más de 4,76%, y de alta dependencia de más de 4,76%. Estas variables son muy influyentes y altamente vulnerables; inciden sobre las restantes y en ellas mismas. Por esta razón están en conflicto. Son de suma importancia porque cualquier variación que ocurra en ella tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. En este caso no existe ninguna variable en esta zona.

En la Zona de Salida están todas aquellas variables que son consecuencias de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos de 4,76% pero alta dependencia, más de 4,76%. Las variables que se encuentran en esta zona son:

- 9. Exceso de Trabajo
- 13. Carencia en la Lista de Aliados
- 17. Acumulación y Perdida de la Información
- 18. Presencia Débil en el Mercado
- 19. Desorientación a Nivel de los Pasantes
- 21. Deficiencia en la Formulación de Metas y Alcance de los Objetivos

Las variables que se localizan en la Zona de Problemas Autónomos son independientes respecto a las demás del sistema, y no influyen significativamente sobre otras, ni son influidas por ella, razón por la cual tienen menor motricidad, entre 0 y 4,76%, y poca dependencia, entre 0 y 4,76%. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- 2. Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos
- 3. Misión y Visión que no Satisface
- 8. Deficiencia de Estrategias
- 10. Desactualización de Herramientas Tecnológicas
- 11. Carencia en la Lista de Aliados
- 14. Poco Monitoreo para Detectar Focos Problemáticos
- 20. Aumento en el Tiempo de Respuesta en el Procesamiento de Información

5.2.5 Definición Raíz de la Fundación

1) Definición Raíz 1: Presidencia

Es el tope en la estructura organizativa de la Fundación, la persona encargada de la Presidencia tiene como función principal representar legalmente a la Fundación en cualquier acto o reunión pública o privada, así

como también firmar las actas de control de las asambleas dadas, cheques y cualquier documento que genere ingreso económico a la Fundación, de igual manera convocar y predecir las reuniones internas de la misma, y velar por el fiel cumplimiento de los objetivos de la Fundación. Además de buscar el enlace con distintas empresas que sirvan como Unidades de Pasantías y Universidades. Velar por la gestión económica de la Fundación y en caso de emergencias adoptar las medidas necesarias.

2) Definición Raíz 2: Asistente

Su objetivo principal es proporcionar apoyo al presidente de la Fundación, reduciendo la carga de trabajo del departamento de Presidencia para que los procesos y operaciones de la Fundación ocurran de forma eficiente llevando una agenda con las actividades diarias, aparte de velar y custodiar por todos los documentos que se generan en la misma, así como también llevar una relación precisa de las reuniones que se celebren dentro y fuera de la Fundación. Encargarse de la recepción y envío de correos, transcripción de la información. Preparar la logística de cualquier actividad (curso, seminario, reunión, entre otros).

3) Definición Raíz 3: Asesoría Legal

Es una dependencia directa de la Presidencia, su objetivo principal es atender los asuntos legales que surjan respecto a la Fundación, a sus normas internas y su relación con las distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial público o privado que sirvan como unidades de pasantías. Así como la elaboración de los documentos referente a los posibles y futuros convenios entre los aliados de la Fundación. Negocia y

redacta los contratos, convenios, alianzas y normas legales. Todo lo relacionado a la asesoría en material de derecho empresarial.

4) Definición Raíz 4: Gerencia de Administración

Será la persona encargada de cumplir la vigilancia y supervisión de la buena administración de la Fundación y para ello tendrá acceso a toda la documentación, libros y registros de la misma. Aparte que rendirá informe ante el Presidente y la Asamblea General para hacer conocer el estado financiero de la Fundación, de igual manera proponer recomendaciones en caso de que exista algún tipo de fallas o desajustes en los recursos de la misma.

5) Definición Raíz 5: Gerencia de Recursos Humanos

En caso de faltar el presidente este será el encargado de su sustitución. La persona encargada de este departamento también será la que recibirá y monitoreará la información de los postulantes a ser Instituciones aliadas tanto en el Sector Educativo como en el Sector Empresarial y los postulados para optar por pasantías, de igual manera cerciorarse que los miembros de la Fundación cumplan con sus funciones en los departamentos asignados. Supervisará y verificará las actividades en la Coordinación de Relaciones Institucionales y en la Coordinación de Pasantías. Tendrá que coordinar y verificar los aportes económicos. Garantizará la buena comunicación entre todos los departamentos. Se encargará de la selección e ingreso de empleados y su capacitación.

6) Definición Raíz 6: Coordinación de Relaciones Institucionales

Será la persona encargada de desarrollar planes, programas y procedimientos destinados a fortalecer las relaciones de la Fundación y las Instituciones Educativas con la comunidad, empresas, organismos públicos y privados en el ámbito local, regional y nacional. De igual forma promover y mantener la gestión de convenios a nivel institucional con organizaciones públicas y privadas para siempre cumplir con el objetivo principal de ubicación de pasantes en distintas unidades de pasantías. Elaborar informes de las actividades realizadas. Velar porque la empresa cuente con el espacio físico adecuado para la realización de pasantías, así como también las herramientas de trabajo y tecnológicas para cumplir con las mismas. Representar a la Fundación ante organismos públicos y privados. Informar los principales eventos que se relacionen directa e indirectamente con la Fundación.

7) Definición Raíz 7: Coordinación de Pasantías

La persona encargada de este departamento velará por planificación, organización, supervisión y finalización de las pasantías de los pasantes asignados a las distintas unidades de pasantías, con el objetivo de que estos cumplan con sus deberes, es decir, garantizar con la debida aplicación de herramientas y destrezas adquiridas en el desarrollo de sus carreras universitarias y se les respeten sus derechos en dichas unidades. Programará y dictará charlas, cursos, conferencias, foros relacionados con las pasantías. En caso de que el pasante requiera capacitación específica, establece las pautas para estas exigencias. Supervisa la firma de convenios con pasantes. Coordinar y dirigir la promoción publicitaria de la Fundación.

Supervisara a los asesores. Visita a las empresas con el objeto de verificación que el pasante cumpla.

5.2.5.1 Análisis CATWOE

Se elaboraron definiciones raíz del sistema objeto de estudio, estas definiciones buscan describir de forma ideal lo que es el sistema según un “weltanschauung”. La construcción de éstas se fundamentan en seis factores que deben estar presentes explícitamente en todas ellas, lo contrario las haría deficientes. Estos factores son agrupados bajo el nemónico CATWOE, proveniente de sus iniciales en el idioma inglés, estos factores son:

- a) **Consumidores (C):** son aquellos individuos o entidades que se ven beneficiadas o perjudicadas por el funcionamiento del sistema.
- b) **Actores (A):** son los que hacen posible el proceso de transformación que se lleva a cabo en el sistema.
- c) **Transformación (T):** es el proceso realizado por el sistema, que consiste en sintetizar un conjunto de salidas a partir de un conjunto de entradas.
- d) **Weltanschauung (W):** es la perspectiva que da origen a la definición raíz, ésta puede provenir de cualquier fuente, pero es recomendable que provenga de los consumidores, los actores o el dueño del sistema.
- e) **Dueño (O):** es aquel individuo, entidad o macrosistema que en algún momento puede decidir por la destrucción (o salida de funcionamiento) del sistema.
- f) **Restricciones del Ambiente (E):** son aquellas limitaciones al funcionamiento del sistema que son impuestas por agentes externos a él y que conforma su ambiente.

Es importante aclarar que el proceso de construcción de definiciones raíz no concluye hasta que no se hayan explorado todos los posibles weltanschauung, inmersos en el sistema (los de consumidores, actores y poseedor).

A continuación se presenta el cuadro #19. Análisis CATWOE, aplicado a la Fundación OBPRES:

Cuadro #19. Análisis CATWOE

DEFINICIÓN RAÍZ	C	A	T	W	O	E
1	0	1	0	1	1	1
2	0	0	0	0	0	1
3	0	1	1	0	0	1
4	0	1	1	0	0	1
5	1	1	1	1	1	1
6	0	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1

Fuente: Autor (2017).

Se presenta a continuación el análisis CATWOE para la situación actual:

- a) Consumidores (C):** Sector Educativo y Sector Empresarial
- b) Actores (A):** Persona encargada de monitorear, capacitar y supervisar
- c) Transformación (T):** alianzas entre los dos sectores para la ubicación de pasantes.
- d) Weltanschauung (W):** Cerciorarse que los miembros de las Fundación cumplan con sus funciones en los departamentos asignados
- e) Dueño (O):** Fundación OBPRES
- f) Restricciones del Ambiente (E):** Garantizará la buena comunicación entre todos los departamentos. Se encargará de la selección e ingreso de empleados y su capacitación.

5.3 FASE III: DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

5.3.1 Evaluación de la Misión

Para toda organización es de vital importancia contar con una misión bien definida, con la finalidad de saber qué es lo que la empresa quiere lograr y hacia dónde quiere llegar a largo plazo, y así de esta manera fijarse las actividades que debe realizar para cumplir con los objetivos planteados.

De acuerdo al análisis de la recolección de datos aplicado en la fundación OBPPE, dio como resultado que los miembros de esta no están conformes con la misión debido a que no es completa ni los representa con fuerza.

Según David, F. (2003), la misión de una organización es definida como: “una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser”. Las unidades operativas cuentan con un conjunto de filosofías, objetivos y políticas sociales que permiten diferenciarlas y caracterizarlas en el entorno bajo el cual se encuentra desarrollándose, dichos pensamientos son necesarios para el establecimiento de metas y rumbos que permitan orientar el enfoque operativo del departamento, facilitando así la formulación de estrategias factibles que aseguren el éxito del mismo.”

Este autor señala que para que la misión sea la apropiada para la organización se deben evaluar cuatro preguntas claves y una vez respondidas cada una de ellas, se pasa a analizar nueve componentes básicos o claves.

A continuación se presenta la misión actual de la fundación OBPRE, debidamente evaluada:

a) Misión Actual de la Fundación OBPRE

“Apoyar al desarrollo de nuestro país, mediante la integración del mercado laboral y el sector formativo permitiendo procesos de capacitación continua en los estudiantes-pasantes, utilizando mecanismos innovadores para el desarrollo de las competencias requeridas en el futuro profesional.

Cuadro #20. Preguntas Claves respondidas por la Misión Actual

1. ¿Quiénes Somos?	No Responde
2. ¿Qué Buscamos?	Apoyar al desarrollo de nuestro país, mediante la integración del mercado laboral y el sector formativo
3. ¿Por Qué lo Hacemos?	No Responde
4. ¿Para Quienes Trabajamos?	Mercado laboral y sector formativo

Fuente: Autor (2017).

Cuadro#21. Componentes Claves respondidos por la Misión Actual

1. Clientes	Mercado laboral y sector formativo
2. Productos o Servicios	Permitiendo procesos de capacitación continua en los estudiantes-pasantes
3. Mercado	No Responde
4. Tecnología	utilizando mecanismos innovadores
5. Interés por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad	No Responde
6. Filosofía	No Responde
7. Concepto de Si Misma	No Responde
8. Interés por la Imagen Publica	No Responde
9. Interés por los Empleados	No Responde

Fuente: Autor (2017).

De acuerdo al análisis de la evaluación de la misión, con los componentes básicos, el resultado arrojado fue el siguiente:

9 SI → 100%

3 SI → X

$X = (3 \text{ SI} * 100\%) / (9 \text{ SI}) = 33,33\% (\text{SI}) \rightarrow 66,67\% (\text{NO})$

Se puede notar que la misión actual no cumple en su totalidad con todas las preguntas y componentes claves para ser la adecuada para la Fundación, por tal motivo se presenta a continuación la propuesta de una misión.

b) Misión Propuesta para la Fundación OBPRES

“Somos una institución de carácter público dedicada a establecer vínculos entre las distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial, Instituciones y Organismos Gubernamentales de carácter público y privado que sirvan como unidades de pasantías, con el fin de fomentar la formación de los estudiantes y pasantes en el Estado Monagas, afianzando así nuestra confiabilidad contando con un personal calificado, debidamente supervisado y capacitado constantemente, utilizando mecanismos innovadores para el desarrollo de las competencias requeridas en el futuro profesional con el propósito de crecer y ser reconocida en el mercado laboral y el sector educativo.”

Cuadro #22. Preguntas Claves respondidas por la Misión Propuesta

1. ¿Quiénes Somos?	“Somos una institución de carácter público...”
2. ¿Qué Buscamos?	“...establecer vínculos entre las distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial, Instituciones y Organismos Gubernamentales de carácter público y privado que sirvan como unidades de pasantías,...”
3. ¿Por Qué lo Hacemos?	“...con el fin de fomentar la formación de los estudiantes y pasantes en el Estado Monagas,...”
4. ¿Para Quienes Trabajamos?	“...distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial, Instituciones y Organismos Gubernamentales de carácter público y privado que sirvan como unidades de pasantías,...”

Fuente: Autor (2017).

Cuadro#23. Componentes Claves respondidos por la Misión Propuesta

1. Clientes	“...distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial, Instituciones y Organismos Gubernamentales de carácter público y privado que sirvan como unidades de pasantías,...”
2. Productos o Servicios	“...fomentar la formación de los estudiantes y pasantes en el Estado Monagas
3. Mercado	Estado Monagas,...”
4. Tecnología	“..., utilizando mecanismos innovadores...”
5. Interés por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad	“...con el fin de fomentar la formación de los estudiantes y pasantes en el Estado Monagas,...”
6. Filosofía	“...afianzando así nuestra confiabilidad contando con un personal calificado, debidamente supervisado y capacitado constantemente,...”
7. Concepto de Si Mismo	“...una institución de carácter público dedicada a establecer vínculos entre las distintas Instituciones Educativas y el Sector Empresarial, Instituciones y Organismos Gubernamentales de carácter público y privado que sirvan como unidades de pasantías,...”
8. Interés por la Imagen Publica	“...crecer y ser reconocida en el mercado laboral y el sector educativo.”
9. Interés por los Empleados	“...contando con un personal calificado, debidamente supervisado y capacitado constantemente,...”

Fuente: Autor (2017).

De acuerdo al análisis de la evaluación de la misión propuesta, con los componentes básicos, el resultado arrojado fue el siguiente:

9 SI → 100%

9 SI → X

$X = (9 \text{ SI} * 100\%) / (9 \text{ SI}) = 100\% (\text{SI}) \rightarrow 0\% (\text{NO})$

La misión propuesta cumple con lo especificado en las cuatro preguntas y los nueve componentes claves establecidos por David, F. (2003).

5.3.2 Evaluación de la Visión

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de unas estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo, es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad, por lo tanto, las organizaciones dentro de su visión no les debe faltar el foco hacia el capital humano que desea para el futuro, si quiere triunfar debe hacerle entender a éste, cuáles son las metas organizacionales, logrando también que las personas visualicen lo que quiere llegar ser dentro y fuera de la misma. La visión debe ir de la mano de la misión, ya que, se cumplirá con las perspectivas de la organización, siempre y cuando la misión esté presente en ella.

Para la evaluación de la visión Serna, H. (1999), propone 3 preguntas que definirán si esta cumple con las características adecuadas. A continuación se presenta la visión actual que tiene la Fundación OBPRES y su evaluación.

a) Visión Actual de la Fundación OBPRES

“Ser reconocida como una institución líder por el aporte que brinda en la capacitación y desarrollo de los estudiantes-pasantes, aportando soluciones innovadoras propias o mediante alianzas estratégicas.”

Cuadro #24. Preguntas Claves respondida por la Visión Actual

1. ¿Cuál es la Imagen Deseada?	“Ser reconocida como una institución líder...”
2. ¿Cómo Seremos en el Futuro?	No Responde
3. ¿Qué Haremos en el Futuro?	No Responde

Fuente: Autor (2017).

Según esta evaluación la visión que actualmente tiene la Fundación OBPRES, no responde las tres preguntas claves. Por lo que se propone una visión que satisfaga los objetivos de la Fundación.

b) Visión Propuesta para la Fundación OBPRES

“Ser reconocida como una institución líder estrechando vínculos entre las distintas instituciones educativas y el mercado laboral, facilitándole al estudiantado de los diferentes centros de estudios la ubicación de las

prácticas educativas, aportando la debida capacitación y desarrollo de los pasantes para así posicionarnos como una fundación líder en el mercado monaguense y establecer un crecimiento a nivel nacional.”

Cuadro #25. Preguntas Claves respondida por la Visión Propuesta

1. ¿Cuál es la Imagen Deseada?	“Ser reconocida como una institución líder...”
2. ¿Cómo Seremos en el Futuro?	“...estrechando vínculos entre las distintas instituciones educativas y el mercado laboral, facilitándole al estudiantado de los diferentes centros de estudios la ubicación de las prácticas educativas, aportando la debida capacitación y desarrollo de los pasantes...”
3. ¿Qué Haremos en el Futuro?	“...posicionarnos como una fundación líder en el mercado monaguense y establecer un crecimiento a nivel nacional.”

Fuente: Autor (2017).

La visión propuesta cumple con lo especificado en las tres preguntas claves propuestas por Serna, H. (1999).

Una vez evaluada la misión y la visión de la organización se procede a verificar la alineación entre ambas, es decir, comprobar que la misión apunte a la visión, esto se realiza mediante la Matriz de Alineación. En esta matriz se descomponen los verbos de cada una y se comparan a ver si cumplen la una con la otra.

Cuadro #26. Matriz de Alineación Misión-Visión

Visión Misión						
	SER	ESTRECHAR	FACILITAR	APORTAR	POSICIONAR	DESARROLLAR
SER	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DEDICAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SERVIR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FOMENTAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
AFIANZAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONTAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
UTILIZAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DESARROLLAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Autor (2017).

La misión y la visión están alineadas en un 100%, es decir, la misión apunta a la visión y ambas satisfacen las expectativas de la fundación.

5.3.3 Objetivos Estratégicos de la Fundación

Serna, H. (2003). quien expone “Los Objetivos Estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar, el desarrollo y operacionabilidad especifica de su misión y visón. Por ser globales, estos objetivos integran a la empresa”. (P. 185).

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los pasos a seguir para la obtención de los objetivos estratégicos son:

1. Realizar reuniones con las personas claves de la Fundación, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.

2. Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.

3. Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.

4. Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

A continuación se presentan a los objetivos estratégicos obtenidos en la Fundación OBPRES:

- 1)** Localizar Empresas, Organismos e Instituciones que sirvan como Unidades de Pasantías.
- 2)** Apoyar a los pasantes en su incorporación en las diferentes Unidades de Pasantías.
- 3)** Conseguir convenios con el Sector Productivo y Sector Educativo para la ubicación de pasantes que permitan orientar y alcanzar niveles de

excelencia en la implementación y ejecución de acciones dentro de las Prácticas Educativas.

- 4)** Dotar a los estudiantes-pasantes de competencias, estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas mediante la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la carrera para llevarlos al trabajo directo en las Unidades de Pasantías.
- 5)** Promover la creación de cursos, seminarios y talleres para la capacitación profesional tanto a nivel de docentes como a nivel de los estudiantes, cónsonos con las actividades fundamentales del país.
- 6)** Incentivar y desarrollar toda clase de estudios superiores, cursos, talleres y estudios teórico-prácticos, postgrados, maestrías.
- 7)** Consolidar la Estructura Organizativa de la Fundación.
- 8)** Buscar la consolidación de la Fundación mediante una expansión a nivel nacional.
- 9)** Establecer estrategias directas que lleven al logro de los objetivos de la Fundación.
- 10)** Impulsar el desarrollo de habilidades y destrezas propias de los miembros de la Fundación.
- 11)** Aplicar tecnología de vanguardia.
- 12)** Procurar un servicio de calidad para conseguir la plena satisfacción de los clientes.

Con el fin de comprobar la vinculación de la misión y la visión, con los objetivos de la organización, se procedió a la verificación de la alineación entre ellos.

Cuadro #27. Matriz Alineación Objetivos-Visión

Visión						
Objetivos	SER	ESTRECHAR	FACILITAR	APORTAR	POSICIONAR	DESARROLLAR
LOCALIZAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
APOYAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONSEGUIR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DOTAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PROMOVER	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INCENTIVAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DESARROLLAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONSOLIDAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
BUSCAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ESTABLECER	SI	SI	SI	SI	SI	SI
IMPULSAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
APLICAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PROCURAR	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Autor (2017).

La matriz demuestra que los objetivos estratégicos apuntan hacia la visión, por lo tanto se encuentran alineados, lo que significa que todos los esfuerzos están dirigidos a lograr la visión de la empresa y se aprovecharán las oportunidades presentes.

5.3.4 Factores Críticos del Éxito

John F. Rockart (1979), define a los Factores Críticos del Éxito como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, sí son satisfactorios, aseguraron un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización; y estos se obtendrán entrevistando a los más altos ejecutivos de la empresa. Una vez determinado los objetivos estratégicos, correspondiente a los pasos 1; elaborar una lista de objetivos y 2; depurar la lista de objetivos para determinar los factores críticos del éxito, se prosigue con el siguiente paso.

En este punto, resulta importante saber diferenciar claramente lo que significa un Factor de Éxito (FE) y un Factor Crítico de Éxito (FCE), el primero es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo, mientras que el segundo, representa un FC cuyo cumplimiento es indispensable para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización.

El procedimiento seguido para la identificación de estos factores se basó en una lista inicial, que posteriormente se fue refinando y depurando hasta obtener una selección final de los FCE. A continuación, se detallan los pasos utilizados:

1. Análisis de los objetivos estratégicos previamente establecidos, considerando adicionalmente, la misión y visión definida.
2. Depuración de la lista de objetivos estratégicos: se revisó la lista de estos objetivos estratégicos generales para asegurar que constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos.
3. Identificación de Factores de Éxito: con apoyo en entrevistas no estructuradas aplicadas a los actores del sistema, para cada objetivo se obtuvo una lista de Factores de Éxito, contemplando aspectos externos e internos.
4. Eliminación de Factores de Éxito no relevantes.
5. Agrupación de los FE de acuerdo con los objetivos estratégicos: se eliminaron redundancias.
6. Identificación de los componentes de estos Factores de Éxito: se desglosó cada FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.
7. Selección de los Factores Críticos de Éxito: a los FE obtenidos en el punto anterior, se aplicaron los criterios del paso 4, eliminando aquellos que no cumplieron tales condiciones.

8. Asignación de recursos: se asignaron los recursos para la realización de los FCE internos de la organización, mientras que para los FCE externos se establecieron procedimientos que informen sobre su estado, a fin de proponer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

A continuación se presenta el siguiente cuadro #28, donde se especifican dichos pasos.

Cuadro #28. Factores Críticos de la Fundación

OBJETIVOS	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	COMPONENTES	RECURSOS
Localizar empresas, organismos e instituciones que sirvan como Unidades de Pasantías.	Participación en el mercado	Dar a conocer a la Fundación mediante visitas a distintas Instituciones	Visitas, entrega de folletos, presentación
Apoyar a los pasantes en su incorporación en las diferentes Unidades de Pasantías.	Respaldo para los pasantes	Personal capacitado para seguimiento	Recurso humano
Conseguir convenios con el Sector Productivo y el Sector Educativo para la ubicación de pasantes que permitan orientar y alcanzar niveles de excelencia en la implementación y ejecución de acciones dentro de las prácticas educativas.	Cartera de aliados	Lograr convenios atractivos para empresas	Contratos
Dotar a los estudiantes-pasantes de competencias, estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas mediante la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la carrera para llevarlos al trabajo directo en las unidades de pasantías.	Orientación y fortalecimiento para los pasantes práctico de lo teórico aprendido en la universidad.	Cursos internos para los pasantes postulados	Personal capacitado
Promover la creación de cursos, seminarios y talleres para la capacitación profesional tanto a nivel de docentes como a nivel de los estudiantes, cónsonos con las actividades fundamentales del país.	Ajustar al Sector Educativo a la realidad laboral	Iniciar una sensibilización a nivel educativo acorde a las necesidades del país	Visitas a Universidades

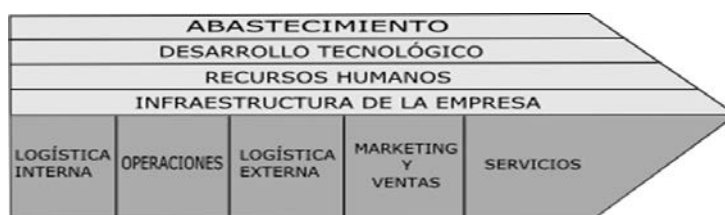
Cuadro # 28. (continuación)

Incentivar y desarrollar toda clase de estudios superiores, cursos, talleres y estudios teóricos prácticos, postgrados, maestrías.	Promover la capacitación de profesionales.	Cursos, talleres, foros de interés profesional.	Recurso humano capacitado
Consolidar Estructura Organizativa de la Fundación.	Aplicación de una planificación estratégica	Consolidar la misión y visión	Analizar los puestos de trabajo.
Buscar la consolidación de la Fundación mediante una expansión a nivel nacional.	Posicionarse en el mercado	Ejecución de una campaña publicitaria para ocasionar una aceptación en la población.	Recurso humano, volantes, redes sociales, sitios radiales, televisivos.
Establecer estrategias directas que lleven al logro de los objetivos de la Fundación.	Definición de Estrategias	Concretar mesas de trabajos para detectar posibles fallas y generar estrategias reales.	Miembros de la Fundación
Impulsar el desarrollo de habilidades y destrezas propias de los miembros de la Fundación.	Desarrollo del talento humano	Realización de cursos y distintos incentivos para el personal de la Fundación.	Ejecutar una observación directa de las actividades realizadas por el personal.
Aplicar tecnología de vanguardia.	Desarrollo tecnológico	Actualización de Equipos	Recurso humano capacitado en el área
Procurar un servicio de calidad para conseguir la plena satisfacción de los clientes.	Buena atención al cliente	Generando confianza con el trabajo realizado	Motivación e incentivos para el personal

Fuente: Autor (2017).

5.3.5 Cadena de Valor

Según Porter, M (1985), La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**Figura #9. Cadena de Valor**

Fuente: Michael Porter

En la cadena de valor se identifican dos tipos diferentes de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma. Las segundas son aquellas actividades que facilitan el desarrollo de las primarias.

Es importante señalar que para realizar la cadena de valor de una organización es necesario conocer la estructura organizativa de la misma.

Los pasos para realizar la cadena de valor según este autor son:

1. Conocer la estructura organizativa de la empresa.

La estructura organizativa de la Fundación se muestra ya establecida (ver Figura #1 (p.9)).

2. Identificar las actividades de valor.

3. Separar las actividades según el tipo de actividad

Actividades primarias:

- a) Captación de pasantes.
- b) Asesoramiento de pasantes.
- c) Supervisión de pasantes.
- d) Mantener convenios con instituciones
- e) Establecer vínculos con Sector Productivo y Sector Educativo.

Actividades secundarias:

- a) Presidencia: encargado de velar y figura visible de la Fundación.
- b) Gerencia de Recursos Humanos: encargado del recurso humano.

- c) Asesoría Legal: encargado de convenios a convenir.
- d) Asistente.

A continuación se presenta la figura #10, donde se presenta la cadena de valor de la Fundación OBPRES.

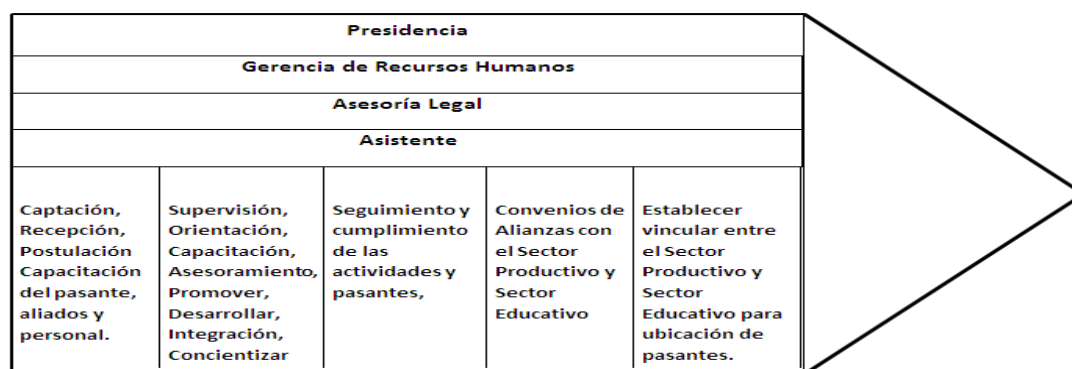


Figura #10. Cadena de Valor de la Fundación OBPRES

Fuente: Autor (2017).

5.3.5 Las 5 Fuerzas de Porter

El autor David, F. (2008), define: Son fuerzas que regulan la competencia de un sector, cada una de las fuerzas analiza desde el poder que cada una de ellas pueda tener para influir en la industria en la que se encuentre operando el negocio. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, al aplicar este modelo las industrias tendrían más claro cuál es su situación y de esta forma poder formular una estrategia con la que puedan obtener una ventaja competitiva, ya que en la actualidad si un negocio o

empresa no cuenta con una ventaja competitiva corre con el riesgo de que su competencia la desplace del mercado.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.



Figura #11. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: David, F. (2008).

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter se plantean los siguientes pasos:

1. Identificar cuáles son los posibles competidores potenciales; utilizando el análisis de la Fuerza de Porter, referente a la amenaza de nuevos entrantes o ingresos.

2. Relacionar a la empresa con los proveedores y encontrar oportunidades y amenazas de esta interrelación. Este paso se encuentra enfocado al poder de negociación de los proveedores o vendedores.
3. Determinar el grado de satisfacción que el cliente expresa referente a los servicios que ofrece la empresa.
4. Encontrar los productos o servicios sustitutos, sus ventajas en aspectos de accesibilidad económica, además encontrar las oportunidades de este servicio así como sus desventajas.
5. La finalidad de este paso es analizar la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores. Se centra en la fuerza de Porter, competidores del sector: Rivalidad entre los competidores.

Las cinco fuerzas de Porter son un modelo estructurado de estrategias que permite determinar la rentabilidad de un área en específico, generalmente con la finalidad de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas.

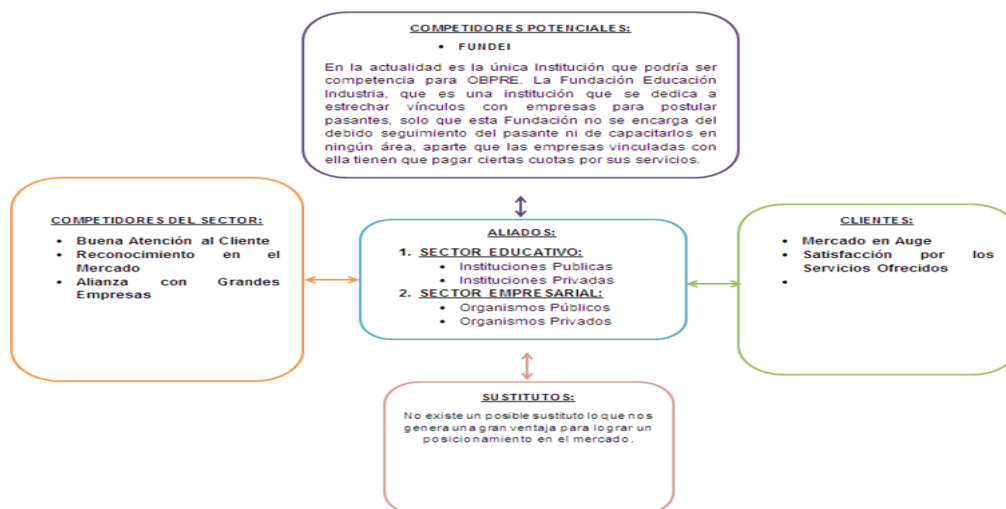


Figura #12. Las 5 Fuerzas de Porter en la Fundación OBPRES
Fuente: Autor (2017).

5.4 FASE IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para la realización de esta fase se ejecutó un análisis estratégico el cual consistió en recoger y analizar datos externos, es decir, aquellos que afecten el entorno de la Fundación y los internos que son los recursos y capacidades dentro de ella. Este análisis servirá para que la organización conozca en cada momento su posición estratégica partiendo de su esencia propia, es decir, misión y visión.

Se utilizaron diferentes métodos y herramientas como la lluvia de ideas, reuniones con algunos miembros de la Junta Directiva de la Fundación OBPRES, observación directa a los pasantes y el desarrollo de sus actividades establecida y con la ayuda de una encuesta ejecutada anteriormente se pudo obtener información suficiente de las fortalezas y debilidades, así como también de las oportunidades y amenazas que se considera que en la actualidad presenta OBPRES.

5.4.1 Fortalezas y Debilidades de la Fundación

Para la identificación de las fortalezas y debilidades se realizó una auditoria interna, en la que se hizo uso de herramientas y técnicas como lluvia de ideas, encuesta, entre otros, con la intención de reconocer los elementos que internamente presenta la Fundación con el propósito de construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), obteniendo un total de 16 factores que se presentan a continuación:

a) Fortalezas:

1. Cuenta con Equipos Tecnológicos
2. Página Web en Construcción

3. Motivación por parte de los Miembros de la Fundación
4. Comunicación entre los distintos departamentos de la Fundación
5. Infraestructura Definida
6. Adaptabilidad al Cambio
7. Cuenta con Fundaudo como ente aliado en el ámbito de capacitación.
8. Satisfacción de los clientes en cuanto a lo ofrecido por la Fundación
9. Visión de futuro y crecimiento continuo

b) Debilidades:

1. Falta de un Plan Estratégico
2. Carencia Publicitaria
3. Pocos Aliados
4. Falta de Personal
5. Presupuesto insuficiente para afrontar las necesidades de la fundación
6. Poca funcionalidad de la Estructura Organizativa
7. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos
8. Misión y Visión que no satisface
9. Procesos Manuales

5.4.1.1 Análisis Estructural Interno

Para poder mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas, fue necesario recurrir a una Matriz de Análisis Estructural Interno que permita resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. El punto más importante de este análisis fue el de

detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la matriz de análisis estructural interno se realizó a partir de la recopilación de las fortalezas y debilidades definidas en la Fundación con la ayuda y opiniones de los distintos miembros de la misma, se estableció un sistema binario de oposición: influencia real (1) e influencia nula. (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en el cuadro #29.

Cuadro #29. Matriz de Análisis Estructural de Factores Interno

INFLUENCIA DE / SOBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	NOTRICIDAD TOTAL
1. Cuenta con Equipos Tecnológicos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2. Página Web en Construcción	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
3. Motivación por parte de los miembros de la Fundación	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4. Comunicación entre los distintos departamentos de la Fundación	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Infraestructura Definida	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6. Adaptabilidad al Cambio	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7. Cuenta con Fundado como ente aliado en el ámbito de capacitación	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8. Satisfacción de los clientes en cuanto a lo ofrecido por la Fundación	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Visión de futuro y crecimiento continuo	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
10. Falta de un Plan Estratégico	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4
11. Carencia Publicitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2
12. Pocos Aliados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
13. Falta de Personal	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
14. Presupuesto Insuficiente para Afrontar las Necesidades de la Fundación	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
15. Poca Funcionalidad de la Estructura Organizativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
16. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
17. Misión y Visión que no Satisface	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	7
18. Procesos Manuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
DEPENDENCIA TOTAL	0	1	2	2	0	3	0	2	4	3	3	2	2	2	2	1	1	0	30

Fuente: Autor (2017).

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 de cada una sobre las demás, en donde la variable #17 Misión y Visión que no Satisface, es la que resulto con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de 7. Por otro lado, la adición de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, la variable #9 Visión de Futuro y Crecimiento Continuo, con un índice de dependencia de 4, es la variable que es influida por las restantes.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural Interno, se calculó el Índice de Motricidad y el Índice de Dependencia de cada variable a través de formula o ecuación: $(M \text{ o } D / TMD) * 100$, donde M es motricidad, D es dependencia y TMD es total de motricidad y dependencia. Se presenta el cuadro #30.

Cuadro #30. Matriz de Motricidad y Dependencia de Factores Internos

INFLUENCIADOR	Motricidad	%	Dependencia	%
1. Cuenta con Equipos Tecnológicos	1	3,33	0	0
2. Página Web en Construcción	1	3,33	1	3,33
3. Motivación por parte de los Miembros de la Fundación	1	3,33	2	6,67
4. entre los distintos departamentos de la Fundación	0	0	2	6,67
5. Infraestructura definida	1	3,33	0	0
6. Adaptabilidad al cambio	1	3,33	3	10,00
7. Cuenta con Fundado como ente aliado en el ámbito alianzas para cursos.	1	3,33	0	0
8. Satisfacción de los clientes en cuanto a lo ofrecido por la Fundación	0	0	2	6,67
9. Visión de Futuro y Crecimiento Continuo	1	3,33	4	13,33
10. Falta de un Plan Estratégico	4	13,33	3	10,00
11. Carencia Publicitaria	2	6,67	3	10,00
12. Pocos Aliados	2	6,67	2	6,67
13. Falta de Personal	3	10,00	2	6,67
14. Presupuesto insuficiente para afrontar las necesidades de la fundación	3	10,00	2	6,67
15. Poca funcionalidad de la Estructura Organizativa	1	3,33	2	6,67
16. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos	1	3,33	1	3,33
17. Misión y Visión que no satisface	7	23,33	1	3,33
18. Procesos Manuales	0	0	0	0
TOTAL	11	100	11	100

Fuente: Autor (2017).

Después de haber realizado la matriz de análisis de motricidad y dependencia se procede a la construcción de un plano cartesiano donde se representan de forma gráfica para así poder dar a conocer las zonas características de cada uno de estas variables, demostrando su condición e influencia con respecto a su impacto en las distintas actividades que se realizan dentro de la Fundación OBPRES.

Para lograr ubicar las distintas variables, se colocó en el eje de las ordenadas (Y) los valores de Motricidad y en el eje de las abscisas (X) los de la Dependencia. Luego se dividió en 4 zonas fundamentales: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y Zona de Problemas Autónomos.

Con el fin de ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se procede a divide el número 100 entre la cantidad total de variables, la división ($100/18$ variables) da como resultado 5,56. Después de obtener los valores se procede a representarlos en el plano cartesiano como se muestra en la figura #13.

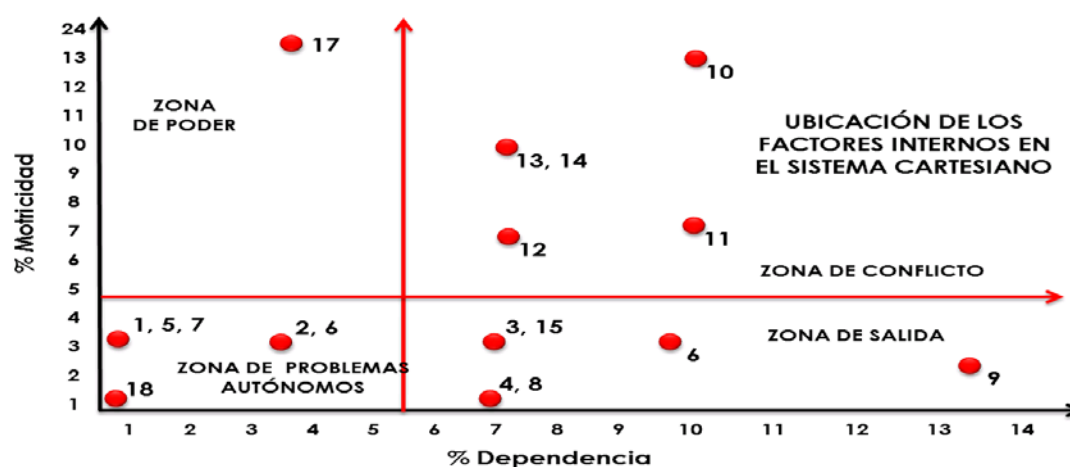


Figura #13. Ubicación de los Factores Internos en el Sistema Cartesiano
Fuente: Autor (2017).

En la Zona de Poder, se encuentran las variables cuya motricidad es mayor a 5,56% y dependencia entre 0 y 5,56%. Estas variables son las más importantes debido a que tienen mayor influencia en el comportamiento del sistema, es decir, cualquiera modificación que ocurra en ellas tendrá consecuencias sobre el ambiente estudiado. En esta zona se encuentra la variable:

17. Misión y Visión que no Satisface

En la Zona de Conflicto se ubican las variables de alta motricidad de más de 5,88%, y de alta dependencia de más de 5,88%. Estas variables son muy influyentes y altamente vulnerables; inciden sobre las restantes y en ellas mismas. Por esta razón están en conflicto. Son de suma importancia porque cualquier variación que ocurra en ella tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. Las variables que se encuentran en esta zona son:

10. Falta de un Plan Estratégico

11. Carencia Publicitaria

12. Pocos Aliados

13. Falta de Personal

14. Presupuesto Insuficiente para Afrontar las Necesidades de la Fundación

En la Zona de Salida están todas aquellas variables que son consecuencias de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos de 5,56% pero alta dependencia, más de 5,56%. Las variables que se encuentran en esta zona son:

- 3. Motivación por parte de los Miembros de la Fundación
- 4. Comunicación entre los Distintos Departamentos de la Fundación
- 6. Adaptabilidad al Cambio
- 8. Satisfacción de los Clientes en cuanto a lo Ofrecido por la Fundación
- 9. Visión de Futuro y Crecimiento Continuo
- 15. Poca Funcionalidad de la Estructura Organizativa

Las variables que se localizan en la Zona de Problemas Autónomos son independientes respecto a las demás del sistema, y no influyen significativamente sobre otras, ni son influidas por ella, razón por la cual tienen menor motricidad, entre 0 y 5,56%, y poca dependencia, entre 0 y 5,88%. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- 1. Cuenta con Equipos Tecnológicos
- 2. Página Web en Construcción
- 5. Infraestructura Definida
- 7. Cuenta con Fundaudo como ente Aliado en el ámbito de Capacitación
- 16. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos
- 18. Procesos Manuales

5.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según el autor David, F. (2008). La matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia y, resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Pasos para desarrollar la Matriz EFI:

1. Elabore una lista de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y luego las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importancia). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, hay que asigna las mayores ponderaciones a los factores que se consideren que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4 y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique las ponderaciones de cada factor por su clasificación para determinar un porcentaje ponderado para cada variable.
5. Sume los porcentajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1,0 a 4,0, siendo el promedio de 2,5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2,5 caracterizan a las empresas que

son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2,5 indican una posición interna sólida.

A continuación se plantean los cinco pasos propuestos por David, F. (2008) para la elaboración de esta matriz de evaluación de factores internos (EFI) y su aplicación en la Fundación OBPRES:

Cuadro #31. Matriz de Evaluación Interna (EFI)

VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Cuenta con Equipos Tecnológicos	0,033	4	0,132
2. Página Web en Construcción	0,033	3	0,099
3. Motivación por Parte de los Miembros de la Fundación	0,033	4	0,132
4. Comunicación entre los Distintos Departamentos de la Fundación	0	4	0
5. Infraestructura Definida	0,033	4	0,132
6. Adaptabilidad al Cambio	0,033	3	0,099
7. Cuenta con Fundado como Ente Aliado en el Ámbito de Capacitación	0,033	3	0,099
8. Satisfacción de los Clientes en Cuanto a lo Ofrecido por la Fundación	0	4	0
9. Visión de Futuro y Crecimiento Continuo	0,033	4	0,132
DEBILIDADES			
10. Falta de un Plan Estratégico	0,133	1	0,133
11. Insuficiencia Publicitaria	0,067	2	0,134
12. Pocos Aliados	0,067	1	0,067
13. Carencia de Recurso Humano	0,10	2	0,20
14. Presupuesto Insuficiente para Afrontar las Necesidades de la Fundación	0,10	1	0,10
15. Poca Funcionalidad en la Estructura Organizativa	0,033	1	0,033
16. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos	0,033	1	0,033
17. Misión y Visión que no Satisface	0,233	1	0,233
18. Procesos Manuales	0	1	0
TOTAL	1		1,8

Fuente: Autor (2017).

5.4.3 Oportunidades y Amenazas de la Fundación

Para la identificación de las oportunidades y amenazas se realizó una auditoria externa, en la que se hizo uso de herramientas como la observación directa de los distintos elementos que rodean e impactan a la Fundación con el propósito de construir una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se obtuvieron un total de 13 factores que se presentan a continuación:

a) Oportunidades:

1. Incremento en la Solicitud de Pasantías
2. Existencia de clientes
3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes
4. Ubicación Geográfica
5. Inexistencia de otro ente con la misma función
6. Elevado interés por promover el desarrollo académico y profesional
7. Amplios planes que impulsen la excelencia Académica

b) Amenazas:

1. Situación Económica del País
2. Retraso en el tiempo de respuestas
3. Inexistencia de Presupuesto Propio
4. Velocidad del cambio tecnológico
5. Poca receptividad por ausencia publicitaria
6. Asignación de tutores (académicos e industriales) con poca disponibilidad

5.4.3.1 Análisis Estructura Externo

Para realizar una ponderación de las variables que conforman las Oportunidades y Amenazas, se utilizó el Método de Análisis Estructural. Este

procedimiento permitió interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada factor según las relaciones que tienen con otros. Por medio de esta herramienta se logró observar, todas las relaciones que pueden tener entre sí, las variables que conforman las Amenazas y Oportunidades del sistema en estudio.

Como ya se han identificado cada una de las variables de influencia externa de la organización, se procede a construir la matriz de análisis estructural para las Oportunidades y Amenazas, mostrando en cada una la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es una influencia real y el valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra. Se presenta el cuadro #34 Matriz de Análisis Estructural Externo.

Cuadro #32. Matriz de Análisis Estructural Factores Externos

INFLUENCIA DE / SOBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Matricidad Total
1. Incremento en la Solicitud de Pasantías		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2. Existencia de Clientes a Nivel Regional	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Ubicación Geográfica	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5. Inexistencia de otro ente con la misma función	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Elevado Interés por Promover el Desarrollo Académico y Profesional	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1
7. Amplios Planes que Impulsen la Excelencia Académica	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	1
8. Situación Económica del País	0	0	1	0	0	0	0		0	1	0	1	0	3
9. Retraso en el Tiempo de Respuestas	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	1	0	2
10. Inexistencia de Presupuesto Propio	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0	1
11. Velocidad del Cambio Tecnológico	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	1
12. Poca receptividad por ausencia publicitaria	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2
13. Asignación de tutores (académicos e industriales) con poca disponibilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
DEPENDENCIA TOTAL	2	1	6	0	0	1	0	0	1	1	0	3	0	15

Fuente: Autor (2017).

La adición de los valores por filas revelan las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica la fuerza de cada una sobre las demás, en donde la Situación Económica del País es la variable que resulto con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de 3. Por otro lado la sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, Alianzas con Empresas para la ubicación de pasantes, con un índice de dependencia de 6 es la variable con mayor dependencia.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural Interno, se calculó el Índice de Motricidad y el Índice de Dependencia de cada variable a través de formula o ecuación: $(M \text{ o } D / TMD) * 100$, donde M es motricidad, D es dependencia y TMD es total de motricidad dependencia. Se presenta el cuadro #33.

Cuadro #33. Matriz de Motricidad y Dependencia de Factores Externos

INFLUENCIADOR	Motricidad	%	Dependencia	%
1. Incremento en la Solicitud de Pasantías	1	6,67	2	13,33
2. Existencia de Clientes	2	13,33	1	6,67
3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes	0	0	6	40,00
4. Ubicación Geográfica	1	6,67	0	0
5. Inexistencia de Otro Ente con la Misma Función	0	0	0	0
6. Elevado Interés por Promover el Desarrollo Académico y Profesional	1	6,67	1	6,67
7. Amplios Planes que Impulsen la Excelencia Académica	1	6,67	0	0
8. Situación Económica del País	3	20,00	0	0
9. Retraso en el Tiempo de Respuestas	2	13,33	1	6,67
10. Inexistencia de Presupuesto Propio	1	6,67	1	6,67
11. Velocidad del Cambio Tecnológico	1	6,67	0	0
12. Poca receptividad por ausencia publicitarias	2	13,33	3	20,00
13. Asignación de tutores (académicos e industriales) por poca disponibilidad	0	0	0	0
TOTAL	15	100	15	100

Fuente: Autor (2017).

Después de haber realizado la matriz de análisis de motricidad y dependencia se procede a la construcción de un plano cartesiano donde se representan de forma gráfica para así poder dar a conocer las zonas características de cada uno de estas variables, demostrando su condición e influencia con respecto a su impacto en las distintas actividades que se realizan dentro de la Fundación OBPRES.

Para lograr ubicar las distintas variables, se colocó en el eje de las ordenadas (Y) los valores de Motricidad y en el eje de las abscisas (X) los de la Dependencia. Luego se dividió en 4 zonas fundamentales: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y Zona de Problemas Autónomos.

Con el fin de ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se procede a divide el número 100 entre la cantidad total de variables, la división ($100/13$ variables) da como resultado 7,69. Después de obtener los valores se procede a representarlos en el plano cartesiano como se muestra en la figura #14.

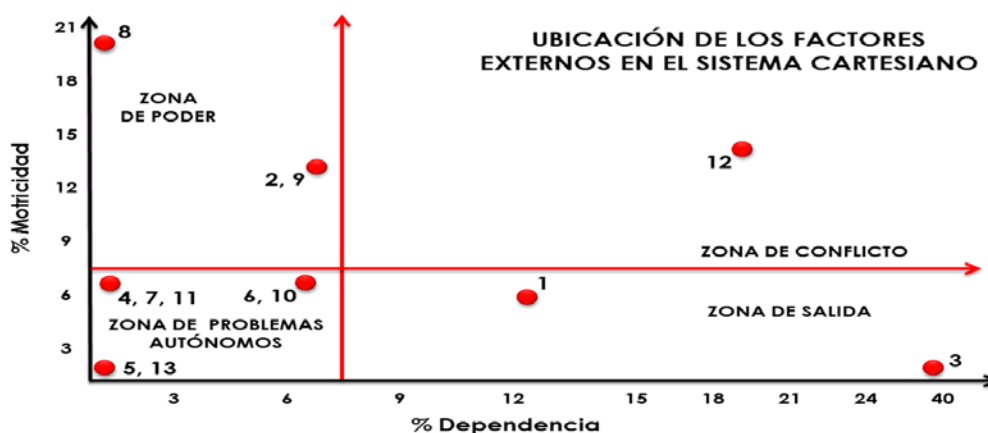


Figura #14. Ubicación de los Factores Externos en el Sistema Cartesiano

Fuente: Autor (2017).

En la Zona de Poder, se encuentran las variables cuya motricidad es mayor a 7,69% y dependencia entre 0 y 7,69%. Estas variables son las más importantes debido a que tienen mayor influencia en el comportamiento del sistema, es decir, cualquiera modificación que ocurra en ellas tendrá consecuencias sobre el ambiente estudiado. En esta zona se encuentran las variables:

- 2. Existencia de Clientes
- 8. Situación Económica del País
- 9. Retraso en el Tiempo de Respuestas

En la Zona de Conflicto se ubican las variables de alta motricidad de más de 7,69%, y de alta dependencia de más de 7,69%. Estas variables son muy influyentes y altamente vulnerables; inciden sobre las restantes y en ellas mismas. Por esta razón están en conflicto. Son de suma importancia porque cualquier variación que ocurra en ella tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. La variable que se encuentra en esta zona es:

- 12. Poca Receptividad por Ausencia Publicitaria

En la Zona de Salida están todas aquellas variables que son consecuencias de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos de 7,69% pero alta dependencia, más de 7,69%. Las variables que se encuentran en esta zona son:

- 1. Incremento en la Solicitud de Pasantías
- 3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes

Las variables que se localizan en la Zona de Problemas Autónomos son independientes respecto a las demás del sistema, y no influyen significativamente sobre otras, ni son influidas por ella, razón por la cual tienen menor motricidad, entre 0 y 7,69%, y poca dependencia, entre 0 y 7,69%. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- 4. Ubicación Geográfica
- 5. Inexistencia de otro ente con la misma Función
- 6. Elevado interés por promover el Desarrollo Académico y Profesional
- 7. Amplios planes que impulsen la Excelencia Académica
- 10. Inexistencia de un Presupuesto Propio
- 11. Velocidad del Cambio Tecnológico
- 13. Asignación de Tutores (académicos e industriales) por poca disponibilidad

5.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según David, F. (2008), Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Pasos para elaborar la matriz:

1. Elabore una lista de factores externos claves como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después

las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos como no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser iguales a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es menor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es 4,0 y el más bajo posible es 1,0. El valor ponderado total promedio es de 2,5. Un

puntaje de valor ponderado total de 4,0 indica que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

A continuación se plantean los cinco pasos propuestos por David, F. (2008) para la elaboración de esta matriz de evaluación de factores externos (EFE) y su aplicación a la Fundación OBPRES:

Cuadro#34. Matriz de Evaluación de Factores Externos

VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento en la Solicitud de Pasantías	0,0667	4	0,2668
2. Existencia de clientes a nivel regional	0,1333	4	0,5332
3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes	0	2	0
4. Ubicación Geográfica	0,0667	2	0,1334
5. Inexistencia de otro ente con la misma función	0	4	0
6. Elevado interés por promover el desarrollo académico y profesional	0,0667	4	0,2668
7. Amplios planes que impulsen la excelencia Académica	0,0667	4	0,2668
AMENAZAS			
8. Situación Económica del País	0,20	3	0,60
9. Retraso en el tiempo de respuestas	0,1333	2	0,2666
10. Inexistencia de Presupuesto Propio	0,0667	3	0,2001
11. Velocidad del Cambio Tecnológico	0,0667	3	0,2001
12. Poca receptividad por ausencia publicitaria	0,1333	3	0,3999
13. Asignación de tutores (académicos e industriales) con poca disponibilidad	0	2	0
TOTAL	1		3,13

Fuente: Autor (2017).

5.4.5 Matriz FODA

Una vez culminado los análisis de las matrices EFI y EFE, se procede a aplicar la matriz FODA, basada en los datos obtenidos las matrices EFI y EFE.

Según David, F. (2008), la matriz amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores internos o externos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes, de los cuales existen cuatro cuadrantes con factores claves, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco. Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores claves, llamados F, D, O y A. Los pasos propuestos por David, F. (2008) para la construcción de la matriz FODA son:

1. Se utiliza la lista de oportunidades y amenazas externas claves previamente elaborada, correspondiente a la Matriz EFE.
2. Se utiliza la lista de fortalezas y debilidades internas claves previamente elaborada, correspondiente a la Matriz EFI.
3. Se establece la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y anote las estrategias FO resultantes.
4. Se establece la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
5. Se establece la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y anote las estrategias FA resultantes.
6. Se establece la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de ajuste es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores. Por lo tanto no todas las estrategias que se desarrollen con la matriz FODA se elegirán para su implementación.

Cuadro #35. Matriz FODA de la Fundación OBPRE

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Cuenta con Equipos Tecnológicos 2. Página Web en Construcción 3. Motivación por parte de los Miembros de la Fundación 4. Comunicación entre los distintos departamentos de la Fundación 5. Infraestructura definida 6. Adaptabilidad al cambio 7. Cuenta con Fundaudo como ente aliado en el ámbito de capacitación 8. Satisfacción de los clientes en cuanto a lo ofrecido por la Fundación 9. Visión de futuro y crecimiento continuo	1. Falta de un Plan Estratégico 2. Carencia Publicitaria 3. Pocos Aliados 4. Falta de Personal 5. Presupuesto Insuficiente para Afrontar las Necesidades de la Fundación 6. Poca Funcionalidad de la Estructura Organizativa 7. Ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos 8. Misión y Visión que no Satisface 9. Procesos Manuales
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incremento en la Solicitud de pasantías 2. Existencia de Clientes a Nivel Regional. 3. Alianza con Empresas para la ubicación de pasantes. 4. Ubicación Geográfica 5. Inexistencia de Otro Ente con la Misma Función 6. Elevado Interés por Promover el Desarrollo Académico y Profesional 7. Amplios Planes que Impulsen la Excelencia Académica	(F1,F6,01,03) Crear una Base de Datos donde se pueda llevar un registro de la solicitud de pasantías y status de las empresas aliadas. (F9,02,05) Generar un Plan para un Posicionamiento Nacional. (F2,02) Culminación de la Pagina Web para poder facilitar el enlace con los nuevos posibles clientes.	(D2,05,02) Iniciar una campaña publicitaria masiva para dar a conocer a OBPRE. (D3,06,07) Generar promociones que interesen a Instituciones a tener convenios de formación con OBPRE.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Situación Económica del País 2. Retraso en el tiempo de respuestas 3. Inexistencia de Presupuesto Propio 4. Velocidad del Cambio Tecnológico 5. Poca receptividad por ausencia publicitaria 6. Asignación de tutores (industriales y académicos) con poca disponibilidad	(F1,F3,F6,F7,A2) Programa de Capacitación para los Miembros de la Fundación (F7,A3) Aprovechar esta alianza para adquirir un porcentaje para solventar gastos administrativos. (F7,A6) Fomentar alianzas con Profesionales en distintas áreas para que sirvan de tutores patrocinados por la Fundación. (F3,F4,02) Formar mesas de trabajos que sirvan para posibles focos problemáticos.	(D9,A2,A4) Propuesta de Sistema de Información automatizado para la agilización de procesos en cuanto a la información pendiente. (D7,A2) Establecer una política de normativas internas para el cumplimiento de las actividades de la Fundación. (D4,A2) OBPRE ofrecerá a los nuevos profesionales que fueron pasantes la oportunidad de ser voluntarios para que tomen experiencia laboral. (D3,A1) Iniciar una sensibilización a Empresa para que entiendan la importancia de las pasantías y sus deberes y derechos al aceptar pasantes.

Fuente: Autor (2017).

5.4.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

David, F (2008). Define a los competidores como “empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado”.

Este autor habla sobre la matriz de perfil competitivo y dice que identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Los pasos a seguir para elaborar una Matriz de Perfil Competitivo propuestos por David, F. son:

1. Determinar los principales competidores de la organización.
2. Elaborar una lista de factores críticos del éxito.
3. Asignar una ponderación a cada uno de los factores críticos del éxito que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante): El valor asignado indica, la importancia relativa de ese factor para tener éxito en el mercado donde se desenvuelve la compañía. La sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
4. Atribuirle una clasificación del 1 al 4 a cada factor: Esta atribución dependerá de si es una fortaleza o debilidad, y del impacto de cada factor en el perfil de la empresa frente a sus competidores:
 - 1 = Debilidad Principal
 - 2 = Debilidad Menor
 - 3 = Fortaleza Menor
 - 4 = Fortaleza Principal
5. Determinación de la puntuación: Para determinar la puntuación se debe multiplicar las ponderaciones por las clasificaciones anteriormente establecidas.

6. Obtención de la puntuación ponderada total para cada una de las empresas evaluadas en la matriz: Esta se logra sumando cada una de las puntuaciones obtenidas de los factores críticos del éxito, de forma vertical.

A continuación se presenta el cuadro # 36.

Cuadro #36. Matriz de Perfil Competitivo de la Fundación OBPRES

MPC		OBPRE		FUNDEI	
FCE	Ponderación	Calificación	Puntos	Calificación	Puntos
Participación en el Mercado	0,10	1	0,10	3	0,30
Respaldo para los Pasantes	0,10	4	0,40	1	0,10
Cartera de Aliados	0,10	1	0,10	4	0,40
Orientación y Fortalecimiento para los pasantes practico de lo teórico aprendido en la universidad	0,05	3	0,15	1	0,05
Ajustar al Sector Educativo a la realidad laboral	0,03	2	0,06	1	0,03
Promover la Capacitación de Profesionales	0,04	4	0,16	1	0,04
Aplicación de una Planificación Estratégica	0,07	4	0,28	3	0,21
Posicionarse en el Mercado	0,09	2	0,18	3	0,27
Definición de Estrategias	0,10	1	0,10	3	0,30
Desarrollo del Talento Humano	0,09	2	0,18	2	0,18
Desarrollo Tecnológico	0,09	3	0,27	2	0,18
Buena Atención al Cliente	0,10	3	0,30	1	0,10
TOTAL	1		2,28		2,16

Fuente: Autor (2017).

Podemos notar en los resultados arrojados que la Fundación OBPRES tiene una pequeña ventaja por encima de la Fundación competencia, pero que dadas las circunstancias y la deficiencia de estrategias y falta de una planificación estratégica y publicitaria no se ha sabido aprovechar.

5.4.7 Matriz PEYEA

Para la realización de la Matriz PEYEA aplicada a la Fundación OBPRES formulado por David, F. (2008), se siguieron los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservador.

A continuación se presenta en el cuadro #37, las variables que identifican la posición estratégica de la organización y sus respectivas ponderaciones, la cuales permitieron calcular la calificación promedio.

Cuadro #37. Posición Estratégica de la Fundación

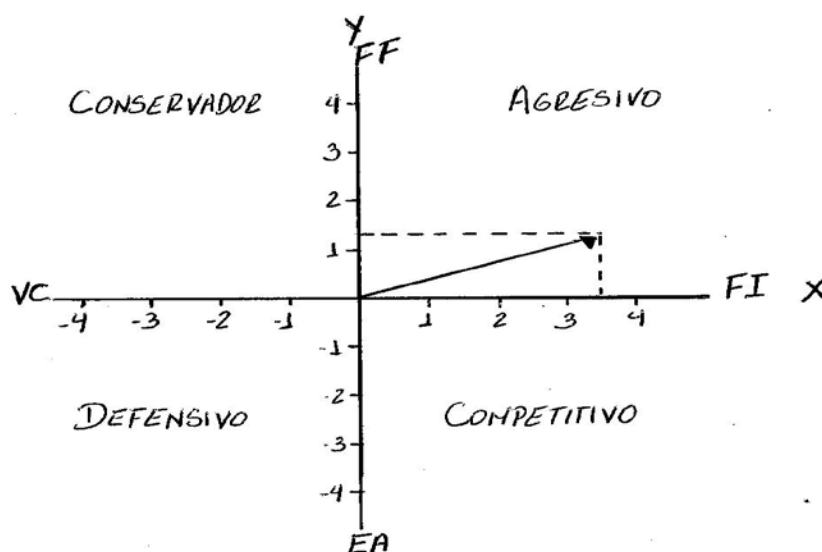
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN
Personal Motivado	+5	Cambios Tecnológicos	-3
		Falta de Publicidad	-4
		Participación en el Mercado	-4
SUMA	+5	SUMA	-11
PROMEDIO FF	+5	PROMEDIO EA	-3,7
VENTAJA COMPETITIVA(VC)	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA(FI)	CALIFICACIÓN
Servicio de Calidad	-2	Capacitación del Personal	+5
Alianza con Fundaudo	-1	Atención al Cliente	+5
Mercado en Auge	-1		
Cientela Satisfecha	-1		
Infraestructura Definida	-2		
Herramientas Tecnológicas	-2		
SUMA	-9	SUMA	+10
PROMEDIO VC	-1,5	PROMEDIO FI	+5

Fuente: Autor (2017).

Cuadro #38. Coordenadas del Vector

COORDENADAS DEL VECTOR	RESULTADO
Eje X: (VC + FI)	3,5
Eje Y: (EA + FF)	1,3

Fuente: Autor (2017).

**Figura#15. Matriz PEYEA**

Fuente: Autor (2017)

El vector direccional resultó en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho), quiere decir que la empresa se encuentra en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades y superar sus debilidades, evitando las amenazas.

5.5 FASE V: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para esta última fase de la investigación ya con las estrategias formuladas en la fase IV y establecidos los objetivos estratégicos y los factores críticos del éxito, se utilizó la Metodología de Cuadro de Mando Integral propuesta por los autores Norton, D y Kaplan, R (1996).

El concepto de cuadro de mando integral, plantean que es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según Norton, D y Kaplan, R (1996). "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente

nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio"

A continuación se presenta el cuadro #39, donde se especifica el plan de acción a seguir por la Fundación OBPRES.

Cuadro #39. Plan Estratégico para la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas)

Estrategias	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo
Crear una Base de Datos donde se pueda llevar un registro de la solicitud de pasantías y status de las empresas aliadas.	Buscar personal capacitado que realice dicha Base de Datos para la Fundación.	Gerencia de Recursos Humanos	Contar con un programa que permita mantener ordenada la información de clientes.	3 meses
Generar un plan para un Posicionamiento Nacional.	Dar a conocer la Fundación, empezando por visitas a diferentes Instituciones.	Presidencia, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.	Generar confianza con el trabajo realizado y la atención adecuada.	2 meses
Culminación de la Pagina Web para poder facilitar el enlace con los nuevos posibles clientes.	Retomar el diseño de la Pagina Web en Construcción.	Gerencia de Recursos Humanos.	Permitir una comunicación continua con los clientes al disminuir el tiempo de respuesta.	3 meses
Iniciar una campaña publicitaria masiva para dar a conocer a OBPRES.	Ejecución publicitaria mediante redes sociales, llamadas, visitas, volantes, programas televisivos y radiales.	Presidencia, Gerencia de Administración, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.	Captar la atención de empresa e instituciones para enlazar con ellas y crear aceptación en la comunidad.	2 meses

Cuadro #39 (continuación)

Generar promociones que interesen a Instituciones a tener convenios de formación con OBPRE.	Captar la atención de empresas para ubicación de pasantías.	Presidencia, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.	Lograr enlazar empresas que apoyen la gestión de pasantes en sus unidades.	6 meses
Programa de Capacitación para los Miembros de la Fundación	Mejorar y capacitar el talento humano de la Fundación para un óptimo desempeño laboral.	Gerencia de Recursos Humanos.	Brindar una adecuada atención al cliente.	1 mes
Aprovechar estas alianzas para adquirir un porcentaje para solventar gastos administrativos.	Encontrar un plan que sirvan a la Fundación para obtener colaboración por parte de sus aliados.	Presidencia, Asesoría Legal y Gerencia de Administración.	Obtener mayor presupuesto y aprovecharlo en mejora de recursos.	8 meses
Fomentar alianzas con Profesionales en distintas áreas para que sirvan de tutores patrocinados por la Fundación.	Realizar jornadas de entrevistas y recepción de currículos para selección de profesionales en distintas áreas laborales.	Presidencia y Gerencia de Recursos Humanos.	Poder orientar a los distintos pasantes en sus temas de pasantías.	4 meses
Formar mesas de trabajos que sirvan para determinar posibles focos problemáticos.	Concretar un horario semanal con los miembros de la Fundación.	Presidencia y Gerencia de Recursos Humanos.	Seguimiento de las actividades de los departamentos de la Fundación para la detección de situaciones desfavorables.	2 meses

Cuadro #39 (continuación)

Propuesta de Sistema de Información automatizado para la agilización de procesos en cuanto a la información pendiente.	Actualizar los equipos utilizados en la Fundación y contribuir a un mejor desempeño en las actividades.	Presidencia	Mejorar la planificación, coordinación y control de las actividades.	3 meses
Establecer una política de normativas internas para el cumplimiento de las actividades de la Fundación.	Diseñar e Implementar un Manual de Normas y Procedimientos para las actividades diarias de la Fundación.	Presidencia, Asesoría Legal.	Especificar detalles de las actividades diarias de la Fundación con la finalidad de agilizar los procesos y calidad de información y servicios.	4 meses
OBPRE ofrecerá a los nuevos profesionales que fueron pasantes la oportunidad de ser voluntarios para que tomen experiencia laboral.	Conseguir personal que permita aliviar las cargas de trabajos.	Presidencia y Coordinación de Pasantías.	Inculcar a nuevos profesionales experiencia laboral.	5 meses
Iniciar una sensibilización a Empresa para que entiendan la importancia de las pasantías y sus deberes y derechos al aceptar pasantes.	Realizar reuniones con empresas en pro de beneficios para nuestros clientes.	Presidencia, Asesoría Legal y Coordinación de Relaciones Institucionales.	Aceptación de pasantes en un 80% de instituciones y empresas a nivel estatal.	6 meses

Fuente: Autor (2017).

En presenta el cuadro #40 donde se proyectan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, relacionadas con los objetivos estratégicos y la estrategia a emplear.

Cuadro #40. Objetivos Estratégicos basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado a la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas)

Perspectiva	Estrategias	Objetivos estratégicos
Financiera	Generar un plan para un Posicionamiento Nacional. Iniciar una campaña publicitaria masiva para dar a conocer a OBPRES. Generar promociones que interesen a Instituciones a tener convenios de formación con OBPRES. Aprovechar estas alianzas para adquirir un porcentaje para solventar gastos administrativos.	Localizar empresas, organismos e instituciones que sirvan como Unidades de Pasantías. Conseguir convenios con el Sector Productivo y el Sector Educativo para la ubicación de pasantes que permitan orientar y alcanzar niveles de excelencia en la implementación y ejecución de acciones dentro de las prácticas educativas. Buscar la consolidación de la Fundación mediante una expansión a nivel nacional.
Cliente	Culminación de la Pagina Web para poder facilitar el enlace con los nuevos posibles clientes.	Procurar un servicio de calidad para conseguir la plena satisfacción de los clientes.
Procesos Internos	Crear una Base de Datos donde se pueda llevar un registro de la solicitud de pasantías y status de las empresas aliadas. Formar mesas de trabajos que sirvan para determinar posibles focos problemáticos. Propuesta de Sistema de Información automatizado para la agilización de procesos en cuanto a la información pendiente.	Consolidar la Estructura Organizativa de la Fundación. Establecer estrategias directas que lleven al logro de los objetivos de la Fundación. Aplicar tecnología de vanguardia.

Cuadro #40 (continuación)

	Establecer una política de normativas internas para el cumplimiento de las actividades de la Fundación.	
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar alianzas con Profesionales en distintas áreas para que sirvan de tutores patrocinados por la Fundación. Programa de capacitación para los miembros de la Fundación. OBPRES ofrecerá a los nuevos profesionales que fueron pasantes la oportunidad de ser voluntarios para que tomen experiencia laboral. Iniciar una sensibilización a Empresas para que entiendan la importancia de las pasantías y sus deberes y derechos al aceptar pasantes.	Apoyar a los pasantes en su incorporación en las diferentes Unidades de Pasantías. Dotar a los estudiantes-pasantes de competencias, estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas mediante la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la carrera para llevarlos al trabajo directo en las Unidades de Pasantías. Promover la creación de cursos, seminarios y talleres para la capacitación profesional tanto a nivel de docentes como a nivel de los estudiantes cónsonos con las actividades fundamentales del país. Incentivar y desarrollar toda clase de estudios superiores, cursos, talleres y estudios teóricos, prácticos, postgrados, maestrías. Impulsar el desarrollo de habilidades y destrezas propias de los miembros de la Fundación.

Fuente: Autor (2017).

Según Kaplan, R y Norton, D (1996), una vez organizadas las estrategias de la organización se pueden describir mediante un mapa estratégico, el cual representa un diagrama causa-efecto constituido por los objetivos estratégicos de la organización.

En el cuadro anterior (#40) se puede apreciar la organización de todas las estrategias en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se

estudiaron y verificaron todas las posibles conexiones causales empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

A continuación se muestra la figura #16 donde se plasma el mapa estratégico de la Fundación OBPRE.

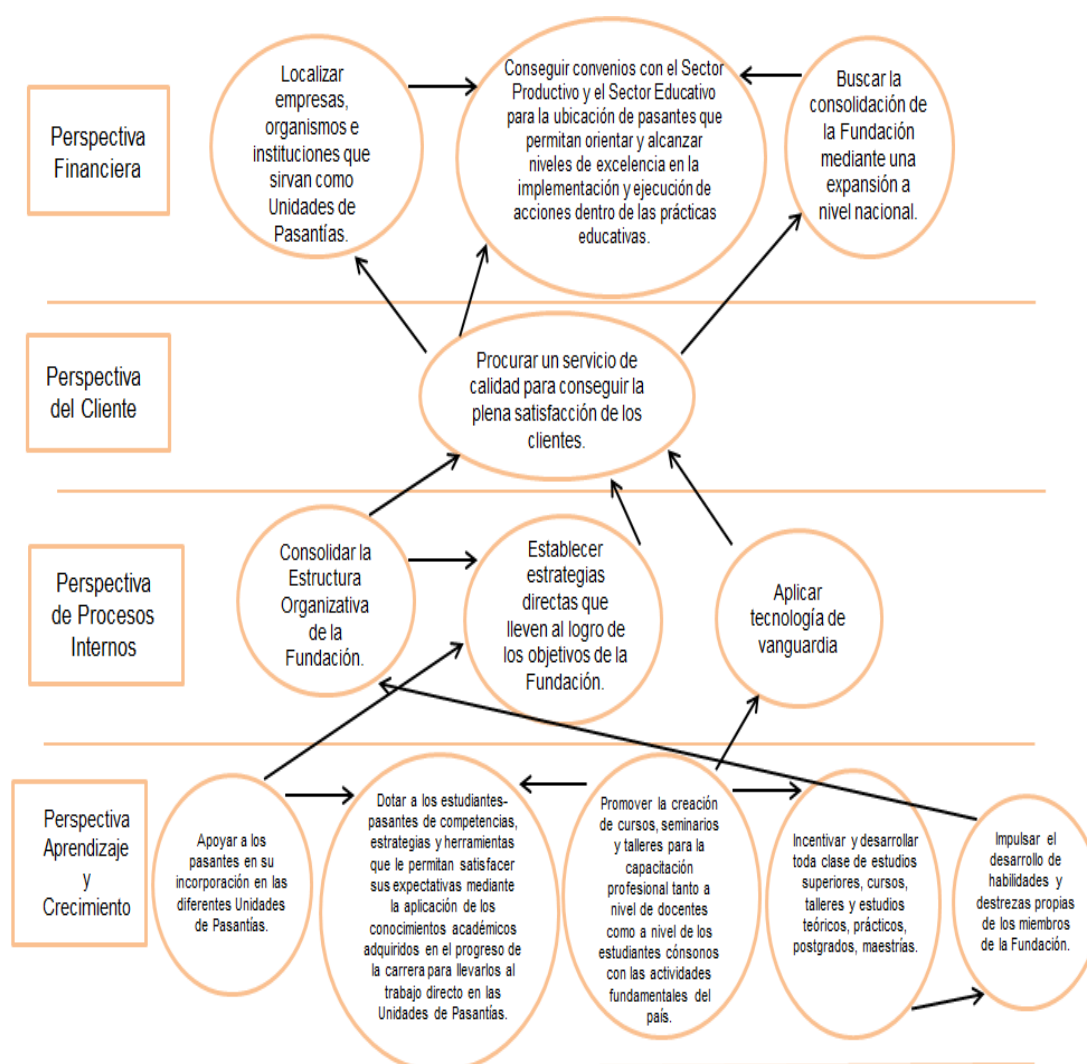


Figura #16. Mapa Estratégico de la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)

Fuente: Autor (2017).

Análisis del Mapa Estratégico

Perspectiva financiera: la perspectiva financiera está situada en la parte superior del mapa estratégico, se ocupa de siempre obtener resultados financieros favorables para la empresa, en la Fundación OBPRES se considera como accionista toda persona que pertenezca a la Junta Directiva debido a que cualquiera tiene parte en la función de localizar empresas e instituciones para formar convenios y que sirvan como Unidades de Pasantías con la finalidad de poder cumplir con las metas planteadas.

Perspectiva clientes: la finalidad de esta perspectiva es lograr servir con la máxima satisfacción a los clientes que hacen uso o se benefician de los servicios que brinda OBPRES. Para ello debe tomar en cuenta el estudio constante de los requerimientos de los clientes. Para alcanzar este objetivo es sumamente importante contar tanto con las herramientas de alta tecnología, como con el recurso humano capaz y eficiente.

Perspectivas procesos internos: para alcanzar la perspectiva de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia los procesos internos que dan vida a la organización. En la Fundación OBPRES se hace necesario mantenerse actualizado en cuanto a tecnología y mejorar la organización de las actividades para reducir el número de inconformidades.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas. Desarrollando destrezas en herramientas de la Fundación OBPRES para capacitar al personal y cultivar el trabajo en equipo se obtendrían mejores resultados en las actividades realizadas y se lograría la satisfacción de los miembros.

Definición de los Indicadores

Los indicadores son estadísticas que permiten medir o valorar el logro o avance de los objetivos definidos y propuestos. Es elemental que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben expresar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán orientar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. La combinación balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de alcanzar los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Teniendo como base el mapa estratégico, se definieron los elementos a medir que permitirán monitorear los objetivos.

1) Número de empresas que sirvan como Unidades de Pasantías

Definición del indicador: este indicador fue tomado de la perspectiva financiera, permite establecer la cantidad de empresas e instituciones nuevas que requieran asignación de pasantes cada mes.

Forma de medición: para este primer indicador se sumaran el número de empresas que actualmente están aliadas a la Fundación, dividido entre el número de empresas esperadas a ser nuevos clientes.

$$\frac{\text{Nº de Empresas aliadas actualmente}}{\text{Nº de Empresas esperadas}}$$

Meta estimada: Número de empresas nuevas ≥ 1 Nueva empresa cada mes.

Periodicidad: Se realizará cada mes la medición establecida para aumentar el número de empresas nuevas y alcanzar la meta establecida.

2) Número de convenios a conseguir con el sector productivo

Definición del indicador: este indicador fue tomado de la perspectiva financiera, permite establecer la cantidad de convenios con empresas aliadas.

Forma de medición: para este indicador se sumaran el número de empresas que actualmente tienen convenios con la Fundación, dividido entre el número de empresas que se espera concreten nuevos convenios.

$$\frac{\text{Nº de Empresas con convenios actualmente}}{\text{Nº de Empresas con que se espera hacer convenios}}$$

Meta estimada: Número de empresas por hacer convenios ≥ 1 Nueva empresa cada 3meses.

Periodicidad: se realizara cada tres meses la medición establecida para aumentar el número de empresas con convenios y alcanzar la meta establecida.

3) Porcentaje de expansión de la Fundación

Definición del indicador: este indicador se encuentra dentro de la perspectiva financiera, permite medir la expansión de la Fundación mediante su consolidación.

Forma de medición: consiste en aplica una formula donde se dividirá el total de horas-hombres utilizadas para esta expansión entre el total de horas-hombres planificadas con ese fin.

$$\text{Expasion de la Fundacion} = \frac{H - H \text{ utilizadas}}{H - H \text{ planificadas}}$$

Meta estimada: se espera obtener un valor $\leq 95\%$ lo cual será un resultado bueno.

Periodicidad: cada seis meses.

4) Porcentaje de satisfacción del cliente

Definición del indicador: este indicador tomado de la perspectiva de clientes, permite visualizar la satisfacción del cliente y debe ser considerada como una de las más importantes.

Forma de medición: no existe un proceso, se considera un elemento blando, lo que significa que debe ser evaluado por medio de encuestas a los clientes, para ello hay que tomar en cuenta los porcentajes de satisfacción.

$$\frac{\sum \% \text{ de satisfacción del cliente}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$$

Meta estimada: se espera obtener una satisfacción del cliente $\geq 95\%$.

Periodicidad: cada seis meses.

5) Porcentaje de consolidación de la estructura organizativa

Definición del indicador: este indicador se encuentra dentro de la perspectiva de los procesos internos, permite medir la consolidación de su estructura organizativa, asimismo la ejecución de los procesos.

Forma de medición: consiste en aplicar una formula sencilla, donde se dividirá el total de horas-hombres utilizadas para la consolidación y buen funcionamiento entre el total de horas-hombres planificadas para el mismo.

$$\text{Funcionalidad} = \frac{H - H \text{ utilizadas}}{H - H \text{ planificadas}}$$

Meta estimada: se espera obtener un valor $\leq 95\%$ lo cual será un resultado bueno.

Periodicidad: Anualmente.

6) Porcentaje de establecer estrategias para alcanzar los objetivos

Definición del indicador: este indicador se encuentra dentro de la perspectiva de procesos internos, la cual ayuda a definir las estrategias directas para alcanzar el logro de los objetivos de la Fundación.

Forma de medición: se tomara el número de días empleados reales para cada estrategia dividido entre el número de días planificados para cada estrategia multiplicado por 100.

$$\frac{\text{Número de días empleados para cada estrategia}}{\text{Número de días planificados para cada estrategia}} \times 100$$

Meta estimada: el número de días planificados debe ser $\leq 90\%$.

Periodicidad: Se realizará este procedimiento cada año.

7) Numero de respuestas a tiempo

Definición del indicador: Este indicador evalúa con que eficiencia la Fundación atiende las solicitudes y apoyo requerido por sus clientes tantos internos como externos.

Forma de medición: con la intención de garantizar un menor tiempo de respuestas en información se tomará el número de respuestas de solicitudes a tiempo entre el número total de respuestas a solicitudes entregadas por 100.

$$\frac{\text{Numero de entregas a tiempo}}{\text{Número total de entregas realizadas}} \times 100$$

Meta estimada: si se obtienes un valor $80\% \leq \text{Valor} \leq 90\%$ la respuesta a la solicitud de información se encuentra en un intervalo bueno.

Periodicidad: cada mes.

8) Porcentaje de satisfacción de incorporación de pasantes

Definición del indicador: este indicador tomado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, permite visualizar el apoyo que sienten los pasantes en su incorporación en Unidades de Pasantías.

Forma de medición: este indicador será evaluado por medio de encuestas a los pasantes, para ello hay que tomar en cuenta porcentajes de satisfacción de los mismos.

$$\frac{\sum \% \text{ de satisfacción de los pasantes}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$$

Meta estimada: se espera obtener una satisfacción del cliente $\geq 95\%$.

Periodicidad: cada seis meses.

9) Porcentaje de satisfacción de los pasantes en sus expectativas

Definición del indicador: este indicador fue tomado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, establece el porcentaje del cumplimiento de las expectativas del pasante de lo teórico a lo práctico, se podrá obtener datos cuantitativos para determinar el porcentaje.

Forma de medición: se tomará la sumatoria de los porcentajes del cumplimiento de las expectativas del pasante de lo teórico a lo práctico divididas entre el número de encuestas realizadas.

$$\frac{\sum \% \text{ de expectativas de los pasantes}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$$

Meta estimada: si se obtienes un valor $90\% \leq \text{Valor} \leq 100\%$ el cumplimiento de las expectativas de los pasantes se encuentra en un intervalo excelente.

Periodicidad: Se realizara cada seis meses la realización de las encuestas.

10) Número de cursos, seminarios, talleres

Definición del indicador: Este indicador se encuentra relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, establece la cantidad de cursos, seminarios, talleres, que deben realizarse a nivel de docente y estudiantil cónsonos con las actividades fundamentales del país.

Forma de medición: se tomará el número de cursos, talleres, seminarios realizados y se dividirá entre el número total de cursos planificados multiplicado por 100.

$$\frac{\text{Número de cursos realizados}}{\text{Número de cursos planificados}} \times 100$$

Meta estimada: se estima obtener la mayor cantidad de cursos ($\geq 80\%$).

Periodicidad: Se realizará anualmente.

11) Porcentaje de incentivar a toda clase de estudios superiores

Definición del indicador: Este indicador se encuentra relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, establece incentivar a los individuos de distintas comunidades a seguir formándose en las áreas donde se desempeñan laboralmente.

Forma de medición: se tomará la sumatoria de los porcentajes de individuos interesados en querer seguir creciendo profesionalmente divididas entre el número de encuestas realizadas.

$$\frac{\sum \% \text{ de individuos interesados}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$$

Meta estimada: se espera obtener un $\leq 85\%$ individuos interesados.

Periodicidad: Se realizará anualmente.

12) Porcentaje de motivación del personal

Definición del indicador: este indicador fue tomado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, establece el porcentaje de desarrollo de habilidades y destrezas por parte de los miembros de la Fundación, se podrá obtener datos cuantitativos para determinar el porcentaje.

Forma de medición: se tomará la sumatoria de los porcentajes de habilidades y destrezas del personal divididas entre el número de encuestas realizadas.

$$\frac{\sum \% \text{ Motivación según encuesta}}{\text{Cantidad total de encuestas}}$$

Meta estimada: si se obtienes un valor $80\% \leq \text{Valor} \leq 90\%$ las habilidades y destrezas del personal se encuentra en un intervalo bueno.

Periodicidad: Se realizará cada seis meses la realización de las encuestas.

Luego de haber concretado todos los indicadores para cada objetivo estratégico del mapa estratégico, es preciso mostrar un indicador general que permita visualizar las porciones con las perspectivas y respectivos indicadores de una manera panorámica como se muestra en la siguiente figura #17.

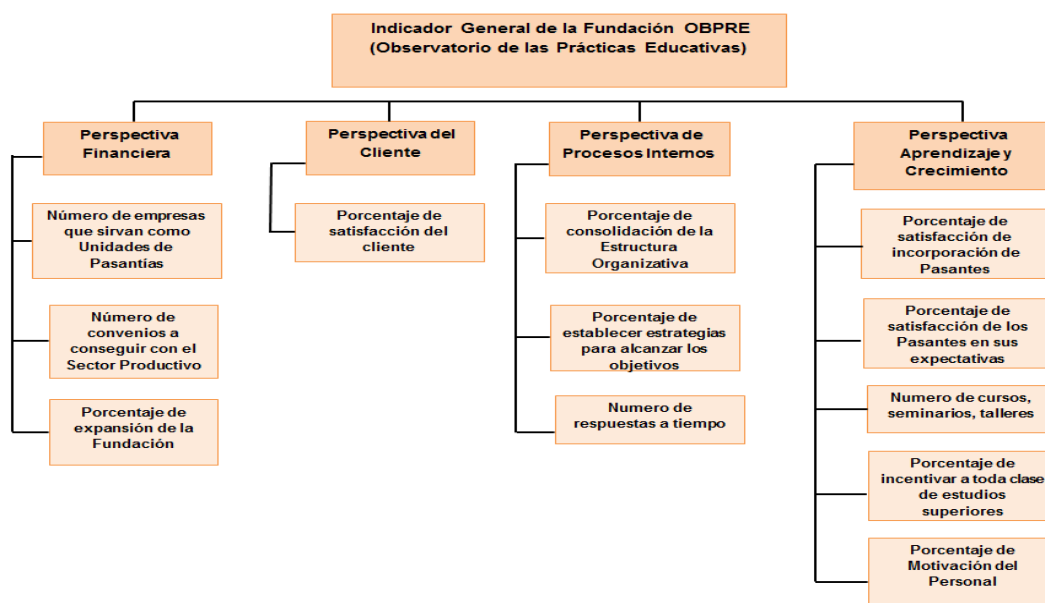


Figura #17. Indicador General de la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas)

Fuente: Autor (2017).

Identificación de la Iniciativas

Las iniciativas estratégicas son los principales eventos de acción centrados en el logro de un objetivo específico o en cerrar una brecha entre el desempeño real de un indicador y su meta.

Proporcionan a la organización un marco de trabajo para revisar todos los proyectos actuales, definir el impacto esperado sobre la misión, y a continuación, la posibilidad de centrarse en los pocos planes claves que producirán cambios inmediatos y medibles en el funcionamiento de la empresa. Las Iniciativas estratégicas no son "el negocio como siempre", son los pocos planes críticos claves que impactarán en el logro de la misión y visión de una organización.

A continuación se establecen los planes esenciales explicados anteriormente para el presente caso de estudio:

Encuestas personalizadas: aplicar a todos los clientes internos de la Fundación encuestas con el fin, de conocer el ánimo del personal para alcanzar los objetivos planteados.

Mejorar la oferta de capacitación: que se adapten a los puestos de trabajo del personal.

Identificar en qué áreas el personal está menos capacitado: de esta manera se brindaran las herramientas dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus

clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la Fundación.

Minimizar el tiempo de respuestas a solicitudes: monitorear los porcentajes de las entregas a tiempo y de la velocidad de cumplimiento de las solicitudes para ofrecer respuestas más rápidas de servicio a los clientes.

Supervisión: Realizar supervisiones periódicamente para detectar problemas y otros inconvenientes.

Medir los elementos del clima organizacional mediante encuestas, entrevistas, focus groups, entre otro: para conocer si existe algún déficit o problema.

Gestionar la solicitud de más recursos económicos: la iniciativa de solicitud recursos busca conseguir mayor capital económico para ser distribuidos en los diferentes proyectos y equipos de la Fundación OBPRES lo que ofrecerá mayor estabilidad y del mismo modo ayudará a la optimización de las actividades.

Incrementar las relaciones con los clientes: esta iniciativa busca atraer y retener a los clientes eficientemente por medio de una serie de procesos orientados a la comunicación y búsqueda de su satisfacción. Dentro del amplio campo de la gestión de las relaciones con los clientes, una parte importante es la comunicación y la interacción con ellos.

En el cuadro # 41 se estructuran todas las partes del Cuadro de Mando Integral (BSC) de la Fundación OBPRES (Observatorio de las Prácticas Educativas), especificando cada una de las estrategias, objetivos, indicadores, responsables, su respectiva forma de medición, la meta estimada y el tiempo o periodicidad establecido.

Cuadro #41. Cuadro de Mando Integral de la Fundación OBPRE (Observatorio de las Prácticas Educativas)

Perspectivas	Estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicador	Responsable	Medición	Meta	Tiempo
Financiera	Generar un plan para un posicionamiento nacional.	Localizar empresas, organismos e instituciones que sirvan como Unidades de pasantías.	Número de empresas que sirvan como Unidades de Pasantías.	Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia de Administración, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de pasantías.	$\frac{N.de\ Empresas\ aliadas\ act}{N.Empresas\ esperadas}$	≥1 Empresa nueva	Cada mes
	Iniciar una campaña publicitaria masiva para dar a conocer a OBPRE. Generar promociones que interesen a Instituciones a tener convenios de formación con OBPRE. Aprovechar estas alianzas para adquirir un porcentaje para solventar gastos administrativos.	Conseguir convenios con el Sector Productivo y el Sector Educativo para la ubicación de pasantes que permitan orientar y alcanzar niveles de excelencia en la implementación y ejecución de acciones dentro de las Prácticas Educativas.	Número de convenios a conseguir con el Sector Productivo.		$\frac{N.\ Empresas\ con\ convenios}{N.Empresas\ para\ convenios}$	≥1 Convenio nuevo	Cada 3 meses
		Buscar la consolidación de la Fundación mediante una expansión a nivel nacional.	Porcentaje de expansión de la Fundación.		$\frac{H-H\ utilizadas}{H-H\ planificadas}$	≤95%	Cada 6 meses
Cientes	Culminación de la Pagina Web para poder facilitar el enlace con los nuevos posibles clientes.	Procurar un servicio de calidad para conseguir la plena satisfacción de los clientes.	Porcentaje de satisfacción del cliente	Gerencia de Recursos Humanos.	$\frac{\sum \% \text{ de satisfacción del cliente}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$	≥95%	Cada 6 meses

Cuadro #41 (continuación)

Perspectivas	Estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicador	Responsable	Medición	Meta	Tiempo
Procesos Internos	Crear una Base de Datos donde se pueda llevar un registro de la solicitud de pasantías y status de las empresas aliadas.	Consolidar la Estructura Organizativa de la Fundación.	Porcentaje de consolidación de la Estructura Organizativa	Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia de Administración, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de pasantías.	$\frac{H-H \text{ utilizadas}}{H-H \text{ planificadas}}$	≤95%	Anual
	Formar mesas de trabajos que sirvan para determinar posibles focos problemáticos.	Establecer estrategias directas que lleven al logro de los objetivos de la Fundación.	Porcentaje de establecer estrategias para alcanzar los objetivos		$\frac{N.DiasparacadaEstrategia}{N.DiasPlanificadoscadaEst} \times 100$	≤90%	Anual
	Propuesta de un Sistema de Información automatizado para la agilización de procesos en cuanto a la información pendiente.	Aplicar tecnología de vanguardia	Número de respuestas a tiempo		$\frac{N.Entregas a Tiempo}{N.TotalEntregasRealizadas} \times 100$	≤80% V ≤90%	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Programa de capacitación para los miembros de la Fundación. Fomentar alianzas con profesionales en distintas áreas para que sirvan de tutores patrocinados por la Fundación	Apoyar a los pasantes en su incorporación en las diferentes Unidades de Pasantías.	Porcentaje de satisfacción de incorporación de Pasantes	Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de pasantías.	$\frac{\sum \% \text{ de satisfacción de los pasantes}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$	≥95%	Cada 6 meses

Cuadro #41 (continuación)

Perspectivas	Estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicador	Responsable	Medición	Meta	Tiempo
	OBPRE ofrecerá a los nuevos profesionales que fueron pasantes la oportunidad de ser voluntarios para que tomen experiencia laboral. Iniciar una sensibilización a Empresas para que entiendan la importancia de las pasantías y sus deberes y derechos al aceptar pasantes.	Dotar a los estudiantes-pasantes de competencias, estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas mediante la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en el progreso de la carrera para llevarlos al trabajo directo en las Unidades de Pasantías.	Porcentaje de satisfacción de los Pasantes en sus expectativas		$\frac{\sum \% \text{Expectativas de Pasante}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$	$\leq 90\% \vee \leq 100\%$	Cada 6 meses
		Promover la creación de cursos, seminarios y talleres para la capacitación profesional tanto a nivel de docentes como a nivel de los estudiantes cónsonos con las actividades fundamentales del país.	Número de cursos, seminarios, talleres		$\frac{N.\text{Cursos Realizados}}{N.\text{Cursos Planificados}} \times 100$	$\geq 80\%$	Anual
		Incentivar y desarrollar toda clase de estudios superiores, cursos, talleres y estudios teóricos, prácticos, postgrado, maestrías.	Porcentaje de incentivar a toda clase de estudios superiores		$\frac{\sum \% \text{Individuos Interesados}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$	$\leq 85\%$	Anual
		Impulsar el desarrollo de habilidades y destrezas propias de los miembros de la Fundación.	Porcentaje de Motivación del Personal		$\frac{\sum \% \text{Motivación Segun Encuestas}}{\text{Cantidad Total Encuestas}}$	$\leq 80\% \vee \leq 90\%$	Anual

Fuente: Autor (2017).

Una vez realizado el Cuadro de Mando Integral que permite evaluar los distintos procesos de la Fundación OBPRe, se debe iniciar una etapa de formulación estratégica, que consiste en alinear las actividades a ejecutar en cada perspectiva dada en el Balanced Scorecard, como resultado de análisis de las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

A continuación se presenta el cuadro #41 con las actividades a realizar para el logro de los objetivos:

Cuadro #42. Actividades a realizar para el logro de los objetivos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Actividad	Responsables
Financiera	Localizar empresas, organismos e instituciones que sirvan como Unidades de Pasantías. Conseguir convenios con el Sector Productivo y el Sector Educativo para la ubicación de pasantes que permitan orientar y alcanzar niveles de excelencia en la implementación y ejecución de acciones dentro de las prácticas educativas. Buscar la consolidación de la Fundación mediante una expansión a nivel nacional.	Dar a conocer a la Fundación, empezando por visitas a diferentes Instituciones. Ejecución publicitaria mediante redes sociales, llamadas, visitas, volantes, programas televisivos y radiales. Captar la atención de empresas para ubicación de pasantías. Encontrar un plan que sirva a la Fundación para obtener colaboración por parte de sus aliados.	Presidencia, asesoría Legal, Gerencia de Administración, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.
Clientes	Procurar un servicio de calidad para conseguir la plena satisfacción del cliente.	Retomar el diseño de la Pagina Web en construcción.	Gerencia de Recursos Humanos.
Procesos Internos	Crear una Base de Datos donde se pueda llevar un registro de la solicitud de pasantías y status de las empresas aliadas. Formar mesas de trabajos que sirvan para determinar posibles focos problemáticos. Propuesta de un Sistema de Información automatizado para la agilización de procesos en cuanto a la información pendiente. Establecer una política de normativas internas para el cumplimiento de las actividades de la Fundación.	Buscar personal capacitado que realice dicha Base de Datos para la Fundación. Concretar un horario semanal con los miembros de la Fundación. Actualizar los equipos utilizados en la Fundación y contribuir a un mejor desempeño en las actividades. Diseñar e implementar un Manual de normas y procedimientos para las actividades diarias de la Fundación.	Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia de Administración, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.
Aprendizaje y Crecimiento	Programa de capacitación para los miembros de la Fundación. OBPRE ofrecerá a los nuevos profesionales que fueron pasantes la oportunidad de ser voluntarios para que tomen experiencia laboral. Iniciar una sensibilización a empresas para que entiendan la importancia de las pasantías y sus deberes y derechos.	Mejorar y capacitar el talento humano de la Fundación para un óptimo desempeño laboral. Realizar jornadas de entrevistas y recepción de currículos para la selección de profesionales en distintas áreas laborales. Conseguir personal que permita aliviar las cargas de trabajos. Realizar reuniones en pro de beneficios para nuestros clientes.	Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Coordinación de Relaciones Institucionales y Coordinación de Pasantías.

Fuente: Autor (2017).

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Análisis de costos

El análisis de los costos incurridos en el desarrollo de este proyecto representó la inversión inicial del proyecto antes de su implantación. Estos costos se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Costos de Personal**

Se refiere al sueldo o salario que recibe el desarrollador de este proyecto de investigación, en este caso el autor no recibió remuneración debido a que su labor dentro de la Fundación fue en calidad de pasante.

- **Costos de Equipos y Herramientas**

Debido a que la Fundación dispone de equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de este proyecto no se incurrieron costos por la adquisición de estos recursos.

- **Costos de Capacitación**

Estos costos se encuentran representados talleres o cursos realizados con la finalidad de obtener los conocimientos necesarios para lograr el desarrollo del proyecto. En este caso el autor incurrió en gastos para un curso de Planificación Estratégica, con el objetivo de adquirir conocimiento para este estudio, dicho curso fue costado con recursos propios, el mismo tuvo un valor de 1.500BsF.

- **Costos de Materiales**

Son todos los gastos relacionados a la compra del material necesario, durante la ejecución del proyecto. Entre los cuales tenemos:

Resmas de papel: $2 * 4.000 \text{ BsF} = 8.000 \text{ Bs}$.

Lápices: $10 * 200 \text{ BsF} = 2000 \text{ BsF}$

Cartuchos de Tinta: $2 * 20.000\text{BsF c/u} = 40.000\text{BsF}$

A continuación se presenta el Cuadro #43 donde se hace un resumen de todos los gastos de los costos.

Cuadro #43. Resumen de Costos

Concepto	Costo
Costo del Personal	0 BsF
Costo de Equipos y Herramientas	0 BsF
Costos de Capacitación	1500 BsF
Costo de Materiales	50000BsF
Total	51500BsF

Fuente: Autor (2017).

Análisis de Beneficios

Los beneficios, son los factores fundamentales para la elaboración de un proyecto de cualquier índole, de esta manera asegura su viabilidad y asignación de recursos. Los beneficios pueden clasificarse en: Beneficios tangibles y beneficios intangibles.

- **Beneficios Tangibles**

Son las ventajas económicas cuantificables creadas con la ejecución del proyecto.

1. Organización de las actividades
2. Disminución en el tiempo de respuesta
3. Ahorro en contratación de personal para realizar un Plan Estratégico
4. Aumento en la cartera de aliados.

CONCLUSIONES

1. A través de herramientas como la observación directa, encuestas y entrevistas informales aplicadas a los distintos miembros de la Fundación se pudo conocer la Situación actual de la misma. Además de tomar en cuenta la opinión y experiencia de los pasantes que actualmente desarrollan sus pasantías en distintas unidades y profesionales que en algún momento desarrollaron sus prácticas educativas.
2. Fue de suma importancia conocer y desglosar todos los aspectos generales de la Fundación desde saber si contaba con un logo hasta cada uno de los procesos que realiza la misma, además de conocer sus aliados hasta la fecha, esto con la intención de identificar que tan buena o mala era su postura en el mercado donde se espera desenvolverse satisfactoriamente.
3. Del análisis de la situación actual de la Fundación y del estudio de los aspectos generales que presenta la misma se pudo obtener una lista de los distintos focos problemáticos que presenta la Fundación, realizando un estudio de su interconexión para obtener como resultado cual variable era la más afectada y cuál era la que tenía más efectos en otra.
4. Se realizó un análisis CATWOE para poder conocer la definición raíz de la Fundación y cuál de estas cumple debidamente con el proceso de transformación de la información para poder cumplir en cabalidad con los objetivos planteados en ella.
5. Se reformulo la Misión y Visión de la Fundación con la intención de que estas se adapten a las actividades que en ella se realizan y cumplan con lo que se espera.

6. Se formularon los objetivos estratégicos de la Fundación haciendo una depuración y tomando los más importantes, formando una alineación entre sus verbos con los verbos de la visión, esto ayuda a que una vea a la otra.
7. Mediante un estudio se realizó la identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Fundación, analizando su ponderación para así obtener un análisis de la Matriz EFI.
8. Mediante un estudio se realizó la identificación de las Oportunidades y Amenazas de la Fundación, analizando su ponderación para así obtener un análisis de la Matriz EFE.
9. Con la identificación de estos cuatros factores se realizó la matriz FODA, MPC y PEYEA para conocer su estatus frente a la competencia, la situación de la mismas y las posibles estrategias a utilizar que sean cónsonas con los objetivos planteados para el desarrollo de este estudio.
10. Se desarrolló un plan estratégico basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral, dividido en las cuatro perspectivas que esta plantea con la intención de que las estrategias propuestas estén acordes al alcance de los objetivos en un tiempo establecido.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se le haga seguimiento a las distintas actividades que se realizan dentro de la Fundación, y los posibles cambios externos que le afectan o favorezca a la misma con la intención de aprovechar estas situaciones.
2. Se recomienda reuniones con los distintos miembros de la Fundación donde todos conozcan la misión y visión con la finalidad que estos comprendan la importancia de su compromiso al trabajo para lograr los objetivos estratégicos propuestos.
3. Publicar y hacer cumplir la estrategias propuestas con la intención de poder involucrar a todos los miembros de la Fundación en el desarrollo y mantenimiento de las cuatros perspectivas que se abarcaron en el plan de acción.
4. Ya que la metodología de Cuadro de Mando Integral está sujeta a cambio se recomienda revisar y actualizarla a medida que se vayan cumpliendo los objetivos y aparezcan nuevas metas que se quieran alcanzar.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (Quinta Edición). Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Editorial Uyapal. Caracas.
- Checkland, P. (1997). La Metodología de Sistemas Suaves en Acción. Editorial Noriega. México
- Cortés, H. (1998). Gerencia Efectiva. Caracas: HCZ Consulting.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: IESA y Pearson Educación.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (Novena Edición). México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Hernández, R; Fernández, C; Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta Edición). Iztapalapa - México. Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). El Cuadro Integral de Mando. Harvard Business Review.

Porter, M. (1985) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Free Press, New York.

Rampersad, H. (2005). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo, Una Evolución en la Gestión por Resultados. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Rockart, J. (1982), Chief executives define their own data needs, Harvard Business Review.

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. McGrawHill. México.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología. (Décima Edición). Editorial 3R. Bogotá, Colombia.

Somerville, I, (2005). Ingeniería del Software (Séptima Edición) Madrid-España. Pearson Addison Wesley

Stoner, J, (1996). Administration. (Sexta Edición). Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Tamayo y Tamayo M. (2001). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México

ANEXOS

Anexo #1. Encuesta aplicada en la Fundación OBPRES.



Nombre y Apellido: _____

Cargo dentro de la fundación: _____

ENCUESTA

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información referente a la situación actual de la fundación.

A nivel de Planificación.

1. ¿Se utiliza en la Fundación el concepto de Planificación Estratégica?

SI_____ NO_____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, EXPLIQUE

2. ¿Tiene OBPRES una filosofía empresarial (misión, visión, Valores) definida?-

SI_____ NO_____

3. ¿Conoce usted esta filosofía empresarial?

SI_____ NO_____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, EXPLIQUE

4. ¿Conoce usted los objetivos y políticas organizacionales de la Empresa?

SI_____ NO_____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, EXPLIQUE

5. ¿Cree usted que las estrategias publicitarias que se han aplicado han dado resultado?

SI___ NO ___

EXPLIQUE:

A nivel de Organización:

1. ¿Tiene OBPRES una estructura organizacional?

SI___ NO___

EN CASO DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA INDIQUE ¿COMO ESTÁ ESTRUCTURADA?

2. ¿Conoce usted la función de cada miembro de la estructura organización?

SI___ NO___

3. ¿El puesto que ocupa guarda relación con las actividades que realiza?

SI___ NO___

EXPLIQUE:

A nivel de Control:

1. ¿La fundación evalúa el cumplimiento de los planes?

SI___ NO___

EXPLIQUE SU RESPUESTA

2. ¿Se forman medidas correctivas oportunamente con el objeto de modificar situaciones desfavorables?

SI___ NO___

EXPLIQUE SU RESPUESTA

3. ¿Existen métodos que permitan medir el desempeño laboral?

SI___ NO___

DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, EXPLIQUE

A nivel de Dirección:

1. ¿Tiene la Fundación algún tipo de adiestramiento o capacitación para sus miembros?

SI___ NO___

DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, ¿QUE TIPO DE ADIESTRAMIENTO O CAPACITACIÓN?

2. ¿Se realizan reuniones periódicas entre los directivos de la fundación?

SI___ NO___

EXPLIQUE

3. ¿Cree usted que la función principal de captar pasantes es atractivo para el mercado?

SI___ NO___

EXPLIQUE

4. ¿Cuenta la fundación con un manual de normas y procedimientos?

SI___ NO___

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN OBP (OBSERVATORIO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS) UBICADA EN MATURÍN – ESTADO MONAGAS
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Jiménez A, Anahys Del C.	CVLAC	C.I: 20.915.515
	e-mail	anahysjimenez@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Planificación Estratégica
Cuadro de Mando Integral
Fundación OBP
Estrategias

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
TECNOLOGÍA CIENCIAS APLICADA	INGENIERÍA DE SISTEMAS

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El presente trabajo de grado tiene como enfoque principal desarrollar para la Fundación OBPPE (Observatorio de las Prácticas Educativas) un Plan Estratégico que tenga como función orientar a la organización hacia oportunidades atractivas para ella. A pesar de contar con un equipo de trabajo dedicado a realizar sus funciones está atravesando por ciertas circunstancias negativas, tales como: no tener definida su filosofía organizacional: misión, visión, principios y objetivos estratégicos, que le permitan tener claro lo que esta será en el futuro, de forma realista y atractiva. Para cumplir el objetivo de esta investigación se estructuró en cinco fases, se utilizó la metodología de Checkland para la primera y segunda fase que llevó al diagnóstico de la situación actual de la Fundación y el estudio de una visión más ampliada de la misma, dando a conocer sus aspectos problemáticos mediante distintas técnicas de recolección de datos, la tercera y cuarta fase se basaron en la aplicación de distintas Herramientas de Planificación Estratégica propuestas por Fred David con la intención de seleccionar las estrategias factibles y la quinta fase es la formulación de un plan de acción mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral implementando las estrategias propuestas. La intención principal del desarrollo de este plan de acción fue guiar a la Fundación al logro satisfactorio de sus objetivos estratégicos y metas planteadas a futuro. De esta manera se pudo concluir que al definir las estrategias adecuadas se logrará garantizar el debido cumplimiento de las actividades de la Fundación. Se considera importante hacer seguimiento y actualización de los indicadores y fijación de metas idóneas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail		
Andérico, Desiree	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐	
	CVLAC	C.I. 11.781.658	
	e-mail	danderico@hotmail.com	
Vivenes, Nelsy	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒	
	CVLAC	C.I. 14.284.846	
	e-mail	nvivenes@udo.edu.ve	
Gascón, Yamila	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒	
	CVLAC	C.I. 12.340.346	
	e-mail	yamilagascon@gmail.com	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	05	17

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Anahys.Jimenez.docx

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

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Ingeniero de Sistemas

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: **Ingeniería**

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Tecnología y Ciencias Aplicadas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

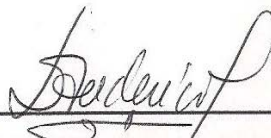
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Anahys Del Carmen Jiménez Aparicio

Autor



MSc. Desiree Andérico

Asesor Académico