



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS  
EN LA INSTITUCIÓN AMDA**

**SUSTENTADO POR:**

**ANDRÉS NÚÑEZ QUIOTO  
GABRIEL ERNESTO ÁLVAREZ PADGETT**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**MARZO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE  
PROGRAMAS EN LA INSTITUCIÓN AMDA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR**

**MINA CECILIA GARCIA LEZCANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**KEREN VALLEJO  
CARLINA CERRATO  
CARLA CARDONA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS EN LA INSTITUCIÓN AMDA**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:  
ANDRÉS NÚÑEZ QUIOTO  
GABRIEL ERNESTO ÁLVAREZ  
PADGETT**

#### **Resumen**

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad mostrar la importancia que adquiere el plan estratégico para la institución AMDA, a través del desarrollo de un análisis previo. Tomando esto en cuenta se planteó como objetivo general la creación del plan estratégico, que beneficiara el desarrollo de proyectos y programas, alineados con objetivos estratégicos, definidos por la institución. Como parte de la recolección de datos, se aplicó un cuestionario a los colaboradores de AMDA, en donde a grandes rasgos mostraron la gran significancia que tiene el plan, los beneficios que puede llevar, los elementos que debería contener, y la valoración que le dan a un programa de proyectos.

**Palabras claves: Plan Estratégico, Programa, Proyecto**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **STRATEGIC PLAN FOR THE MANAGEMENT OF PROGRAMS IN AMDA**

#### **AUTHORS:**

**ANDRÉS NÚÑEZ QUIOTO  
GABRIEL ERNESTO ÁLVAREZ  
PADGETT**

#### **Abstract**

The major goal of this thesis work, is to show the importance of a strategic plan for AMDA, this supported by a previous analysis. Considering the aforementioned statement, the overall thesis objective relied on proposing a strategic plan that could make easier the programs and projects development for the institution, both (programs and projects) strategically aligned with the institution objectives. The instrument used for data recollection was a questionnaire applied to AMDA's employees. The results of the questionnaire showed the great significance that the strategic plan represents for them, the benefits that it could bring, the elements that it could contain and the importance that they give to the program.

**Palabras claves: Program, Project, Strategic Plan**

## **DEDICATORIA**

En primera instancia quisiera dedicar este trabajo al Dios eterno que vive por los siglos de los siglos, ya que sin su venia nada de esto fuese posible, luego a mis padres Martha Felician Quioto Gil y Andrés Abelino Núñez Benedith, por su apoyo durante este largo proceso estudiantil y mis hermanos Ángel, Cinthia, Zulma y en especial y en especial Lucy por sus consejos, mis sobrinos quien de maneras poco ortodoxas me animaban a seguir y mucho más dedico esto a mi más especial y favorito sobrino Rubén Uziel Mairena Quioto que el señor tenga en su gloria.

A mi compañero Gabriel Álvarez por estar a lo largo de toda esta faena entre discusiones y desacuerdos pero con el enfoque y compromiso de salir avantes con nuestra tesis.

### **ANDRÉS NÚÑEZ QUIOTO**

Dedicó este esfuerzo realizado, en primer lugar a Dios que ha permitido que todo este trabajo haya salido avante, luego a mis padres que me han apoyado en este camino, igualmente a mis hermanos Diego y Camila que han sido parte fundamental para el logro de este objetivo, con sus consejos y con los ánimos que me brindan. Una mención muy especial al Señor Rafael Ferrari, a quien Dios tiene en su gloria, y quien fue parte fundamental para la obtención de este logro.

A mi compañero Andrés Núñez, quien ha puesto su tiempo y su esfuerzo para que podamos salir adelante, y de quien en el transcurso de todo este proceso he aprendido mucho.

### **GABRIEL ERNESTO ÁLVAREZ PADGETT**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme alcanzar una meta más en mi proceso de desarrollo profesional y estudiantil.

Doy gracias a Dios por mi familia entera por estar pendiente de mi avance académico, a cada uno de los docentes que impartirán las clases que con profesionalismo empeño y compromiso nos proporcionaron las herramientas necesarias para que adquiriéramos los conocimientos pertinentes, a la Arquitecta Mina García guiarnos en el desarrollo nuestra tesis, también al Ingeniero Roberto Lanza por aclararnos muchos aspectos en referencia al tema y compartir sus experiencias y conocimientos que fundamentaron nuestro trabajo.

Por último y no menos importante a la Asociación de Doctores en Medicina de Asia (AMDA) por abrir sus puertas para desarrollas esta investigación en tan prestigiosa Institución.

**ANDRÉS NÚÑEZ QUIOTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar al final de este proceso y poder lograr la obtención de mi maestría. Agradezco a mis padres y hermanos, por el apoyo incondicional que siempre he recibido de su parte. Agradezco a la Arquitecta Mina García y al Ingeniero Roberto Lanza por habernos guiado en el transcurso de estos meses en el desarrollo de este trabajo de tesis, y a todos los demás docentes que nos han impartido sus conocimientos. Agradezco a mis compañeros de lucha (maestría) por el apoyo brindado. Igualmente quiero agradecer a la Asociación de Doctores en Medicina de Asia (AMDA), por permitirnos desarrollar nuestra investigación en la institución y colaborar de manera significativa con nosotros.

**GABRIEL ERNESTO ÁLVAREZ PADGETT**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                        | <b>1</b>  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....  | 1         |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....  | 3         |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....   | 4         |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....  | 5         |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN.....   | 6         |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....  | 7         |
| 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....  | 13        |
| 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....  | 43        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGIA .....</b>   | <b>45</b> |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....  | 45        |
| 3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS .....   | 52        |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 52        |
| 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....                      | 54        |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....   | 56        |
| <b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>                                   | <b>58</b> |
| 4.1 MATRIZ MEFI MATRIZ MAFE.....   | 58        |
| 4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA POBLACIÓN .....                                   | 61        |
| 4.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS EN LA<br>INSTITUCIÓN AMDA..... | 75        |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                          | <b>92</b> |
| 5.1 CONCLUSIONES.....  | 92        |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....  | 93        |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Correspondencia de los proyectos, programas y portafolios con los objetivos estratégicos ..... | 2  |
| Figura 2. Organigrama AMDA Honduras .....  | 9  |
| Figura 3. Mapa conceptual del marco teórico.....   | 14 |
| Figura 4. Desarrollo del plan estratégico en base a línea de tiempo.....                                 | 16 |
| Figura 5. Aspectos Generales del Proceso de Implementación de Aprendizaje en Una Empresa ...             | 24 |
| Figura 6. Hoja ruta de Programa Estratégico Nacional de Industrias Inteligentes .....                    | 28 |
| Figura 7. Componentes del alineamiento estratégico de programas.....                                     | 29 |
| Figura 8. Categorización de beneficios.....  | 30 |
| Figura 9. EDB Programa de Expansión Educativa No Formal .....  | 32 |
| Figura 10. Estructura de Gobernabilidad de Programa.....   | 37 |
| Figura 11. Diagrama sagital de las variables .....   | 47 |
| Figura 12. Gráfico de frecuencia de respuestas al inciso a de la pregunta 1 .....                        | 62 |
| Figura 13. Respuestas del inciso b de la pregunta 1 .....  | 62 |
| Figura 14. Respuestas del inciso b de la pregunta 1 .....  | 63 |
| Figura 15. Frecuencia de las respuestas del inciso c de la pregunta 2 .....                              | 64 |
| Figura 16. Respuestas del inciso c de la pregunta 2 .....  | 64 |
| Figura 17. Respuestas del inciso d de la pregunta 2 .....  | 65 |
| Figura 18. Gráfico de pastel pregunta 3.....   | 65 |
| Figura 19. Gráfico de barras pregunta 4 .....  | 66 |
| Figura 20. Gráfico de barras pregunta 5 .....  | 67 |
| Figura 21. Respuestas de la pregunta 6.....  | 68 |
| Figura 22. Gráfico de pastel pregunta 8.1 .....  | 70 |
| Figura 23. Gráfico de barras pregunta 10 .....   | 71 |
| Figura 24. Gráfico de barras pregunta 11 .....   | 72 |
| Figura 25. Gráfico de pastel pregunta 14.....  | 73 |
| Figura 26. EDB Primer Objetivo Estratégico .....   | 80 |
| Figura 27. EDB Segundo Objetivo Estratégico .....  | 81 |
| Figura 28. EDB Tercer Objetivo Estratégico.....  | 89 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Descriptor de Puesto Gerente General.....                                 | 9  |
| Tabla 2. Descriptor de Puesto Administrador.....                                   | 10 |
| Tabla 3. Descriptor de Puesto Encargado de Sistemas.....                           | 10 |
| Tabla 4. Descriptor de Puesto Coordinador de Proyecto.....                         | 10 |
| Tabla 5. Descriptor de Puesto Educador.....  | 11 |
| Tabla 6. Descriptor de Puesto Conductor.....                                       | 11 |
| Tabla 7. Matriz RACI.....  | 12 |
| Tabla 8. Operacionalización de las variables.....                                  | 49 |
| Tabla 9. Matriz Metodológica.....  | 51 |
| Tabla 10. Matriz MEFI.....   | 59 |
| Tabla 11. Matriz MAFE.....   | 60 |
| Tabla 12. Indicadores Objetivos Estratégicos.....                                  | 78 |
| Tabla 13. Relación de los objetivos estratégicos con las matrices MEFI y MAFE..... | 79 |

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

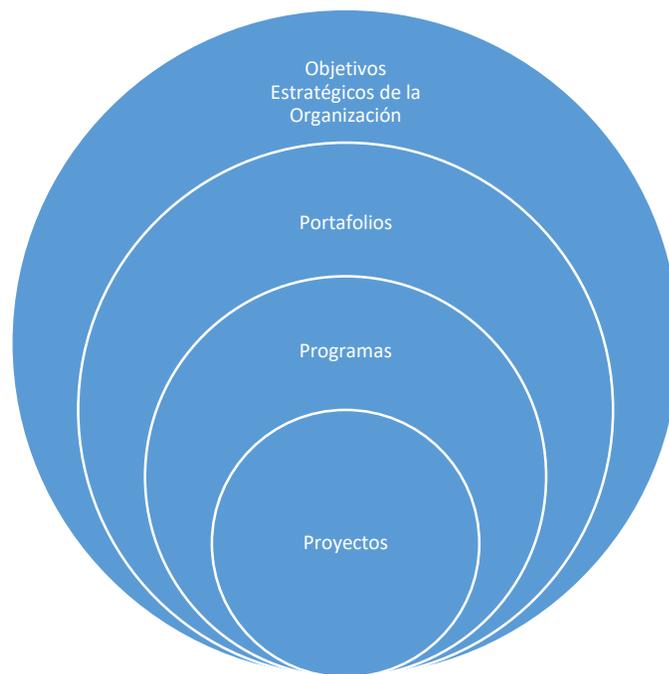
## 1.1 INTRODUCCIÓN

Los proyectos y una adecuada gestión de ellos, forman parte fundamental de cada individuo y de cada empresa, organización y/o asociación, pues mediante ambos elementos se busca obtener resultados con el propósito de alcanzar los objetivos y metas que poseen cada uno de los entes antes mencionados. Para concebir el nivel de importancia de los proyectos dentro de la sociedad se propone la siguiente frase: “Todos los grandes logros de la humanidad, desde la construcción de las grandes pirámides hasta el descubrimiento de una cura para la poliomielitis o poner a un hombre en la Luna, comenzaron con un proyecto” (Gray & Larson, 2009, p. 3).

Ahora bien, en muchos casos pueden existir varios proyectos con objetivos comunes o similares, es allí donde entra el concepto de **programa**. “Un programa es un grupo de proyectos gestionados de modo coordinado para obtener beneficios y el control que no se podrían lograr si se gestionan de manera individual” (Miranda, 2010). Es imperativo recalcar que los programas son una serie de proyectos interrelacionados con objetivos comunes o similares que esperan generar resultados, asimismo como lo menciona Haubner (2007) los programas buscan acometer los objetivos estratégicos y los beneficios generales de una organización.

Un tercer elemento que entra en juego son los portafolios. “Un portafolio es la recopilación de un grupo de proyectos y/o programas y otros esfuerzos que se unen para facilitar la administración efectiva del trabajo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio” (León, 2017). Útil es mencionar que los programas y proyectos dentro de un portafolio no deben ser obligatoriamente afines.

Como se puede observar en la **Figura 1** tanto los proyectos, como los programas y los portafolios buscan acercar a las organizaciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para ello es significativo que cada uno de estos elementos este alineado con la estrategia organizacional, lo cual como señala Tripp (2007) representa un reto importante para los administradores de proyectos , y los adminsitadores de programas y portafolios.



**Figura 1. Correspondencia de los proyectos, programas y portafolios con los objetivos estratégicos**

Fuente: (Propia)

En este proceso de tesis se pretende establecer un plan estratégico siguiendo las normativas y estudios previos, con el fin que la institución AMDA aumente la visibilidad de sus resultados a través de la ejecución de sus proyectos acoplándolos al establecimiento de un programa de proyecto.

Por último hay que mencionar el tema que se toca en este trabajo tuvo como incentivo, la motivación de los autores a profundizar más en los conocimientos recibidos durante la maestría y en poder expresarlo y comunicarlo en alguna empresa de giro social.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Asociación de Doctores en Medicina de Asia (**AMDA**) es una Organización No Gubernamental (ONG) que trabaja en distintos países como Nepal, Birmania, Indonesia, Sierra Leona y Honduras por medio de fundaciones donantes. Sus inicios en nuestro país fueron a raíz del huracán Mitch. Debido a la enorme ayuda humanitaria que llegó a dicho evento se focalizó en ejecutar proyectos en el departamento de El Paraíso y posteriormente en Tegucigalpa, Francisco Morazán. Paulatinamente se han implementado varios proyectos, y esto a su vez ha desarrollado nuevos enlaces con las comunidades e instituciones.

AMDA Honduras se enfoca en el desarrollo de proyectos respecto a tres grandes áreas:

- Sector Salud
- Sector Educación
- Interrupción de la violencia

Dentro de estas tres grandes áreas, la organización dirige sus esfuerzos a temas en específico. En cuanto al sector salud y educación se trabaja para capacitar a jóvenes, mujeres trabajadoras del sexo y personas privadas de libertad de los municipios atendidos, en temas de salud sexual reproductiva y prevención del VIH-SIDA. Igualmente se ha capacitado en los diferentes municipios a parteras tradicionales, las cuales conforman un elemento importante para la Salud Materno Infantil.

Por su parte en temas de interrupción de la violencia, AMDA Honduras comenzó en 2013 un proyecto en el departamento de Francisco Morazán, capacitando a jóvenes de diferentes institutos en distintas disciplinas deportivas y artísticas.

En octubre del año 2008, en el municipio de Danlí, El Paraíso durante la depresión tropical, AMDA Honduras realizó una clínica móvil, en la cual, entre otros aspectos, se ejecutaron acciones de atención primaria con tres médicos y personal voluntario.

Para el 2015 se contaba con los siguientes proyectos:

- Salud Materno Infantil y Salud Reproductiva en el Departamento de El Paraíso,
- Mejora del Ambiente Comunitario A Través de la Capacitación de Adolescentes Jóvenes de Tegucigalpa y Comayagüela.
- Fortalecimiento del Sistema de Salud en el Departamento de El Paraíso.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Desde 1998 AMDA Honduras ha desarrollado proyectos en varios departamentos del país bajo una perspectiva de apoyo social, estos proyectos generan beneficios a la población en las comunidades meta; cada uno con relación o no entre sí, requieren de manejo, supervisión y evaluación, con el fin de obtener los resultados esperados, que así mismo permite que los donantes continúen financiando estos esfuerzos.

Consecuentemente se pretende mostrar la importancia y la aplicación de la gestión de programas en AMDA Honduras a través de la ejecución de sus proyectos, pues esto permitirá visibilizar y medir la adquisición de los beneficios de forma estructurada y completa.

Para poder tener un mejor panorama del trabajo y de lo que se pretende abarcar con el mismo, se formuló las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera AMDA Honduras aplica conocimientos y procedimientos acerca de la gestión de programas y portafolios en sus proyectos?
- ¿Cómo establece AMDA Honduras su análisis y planeación de beneficios, y como estos se alinean con los objetivos estratégicos de la institución?
- ¿Cuenta AMDA Honduras con los requerimientos para acceder a fondos para financiar nuevos proyectos?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan estratégico en la institución que incluya la administración de programas en AMDA Honduras, y a su vez sirva de base aplicativa tanto en el desarrollo de proyectos actuales como futuros.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar cuál es la metodología que emplea AMDA Honduras de conocimientos y procedimientos para la gestión de sus programas de proyectos.
2. Identificar cual es la rúbrica predeterminada que se utiliza en AMDA Honduras para el análisis y la planeación de beneficios y como estos, están alineados a los objetivos estratégicos de la institución.
3. Establecer pautas para acceso a fondos nacionales para el financiamiento de proyectos.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia que una institución tenga muy claro, ¿Dónde está? ¿Qué está haciendo? y ¿Para dónde va? La planeación estratégica responde a estas preguntas y por ende clarifica y guía a la institución al lugar donde se desea encontrar al finalizar un determinado período de tiempo.

AMDA Honduras ha desarrollado proyectos por más de 20 años, sin embargo el no tener un sentido claro de dirección y desarrollar proyectos dependiendo de la accesibilidad a recursos o de acuerdo a la necesidad, impide en cierta manera la visualización de beneficios y disminuye las opciones a acceder a otros fondos para el desarrollo de nuevos proyectos.

En teoría una correcta administración de programas trae consigo muchos beneficios a las organizaciones que aplican estas metodologías. Uno de los problemas que se busca resolver con la administración de programas, es la falta de alineación estratégica de los proyectos con la estrategia del negocio. Igualmente se busca definir los beneficios que el programa pretende generar, y que le permitirán acercarse a la asociación al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico. (Bernal, 2012) afirma que: “Un programa permite maximizar las sinergias a través de un liderazgo orientado hacia la integración y la gestión del cambio para potencializar y asegurar la sostenibilidad de los beneficios generados dentro de una organización” (p.10).

Por lo tanto con este estudio se pretende en principio, conocer y analizar cómo se manejan los proyectos en AMDA, y su integración a la dirección de programas. Igualmente se persigue la demostración de la funcionalidad de la administración de programas y lo provechoso que puede resultar su aplicación dentro de la asociación, para la generación de beneficios que le ayuden al alcance de los objetivos estratégicos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Datos generales en cuanto a la salud materno-infantil en Honduras, en el año 2000, se efectuó una estimación sobre la tasa de mortalidad materna realizada por el INE (119 muertes maternas por 100,000 nacidos vivos). Desde entonces, no se ha hecho otra encuesta sobre mortalidad en salud reproductiva (RAMOS). Esta falta de datos recientes no permite estimar cuantitativamente lo que hace falta para alcanzar la meta al 2015 que es de 46 muertes por cada 100,000 nacidos vivos. Un estudio realizado sobre la base de registros hospitalarios en el año 2002 determinó que ese año, se registraron 140 muertes maternas. La primera causa de muerte materna establecida fueron las hemorragias (45%), seguida por los trastornos hipertensivos (18%) y las infecciones (12%). El 69% de las muertes registradas ocurrieron en mujeres de 18 a 35 años. (Naciones Unidas, 2010)

Recientemente, existe un interés creciente en desplazar el concepto de “riesgo” en la intervención social por el concepto de resiliencia esto con el fin de minimizar los aspectos que generan mayor vulnerabilidad de los afectados, donde (Eguigure, 2012) define la resiliencia como “una interacción entre riesgo y factores protectores, lo que puede interrumpir y revertir lo que de otra manera conllevarían procesos de daño», como características individuales, factores familiares o circunstancias extra familiares que contribuyen a enfrentar mejor una situación de riesgo.”

Honduras es uno de los países con mayor riesgo a nivel global, por lo consecuente se deben con mayor énfasis generar procesos de desarrollo, los últimos informes como el Índice para la gestión de riesgo y el Reporte mundial de riesgo la ubican con un índice de Alto y Muy Alto.

Es necesario identificar las áreas subnacionales prioritarias, la ocurrencia de las amenazas de choques económicos y naturales, la vulnerabilidad al cambio climático y el

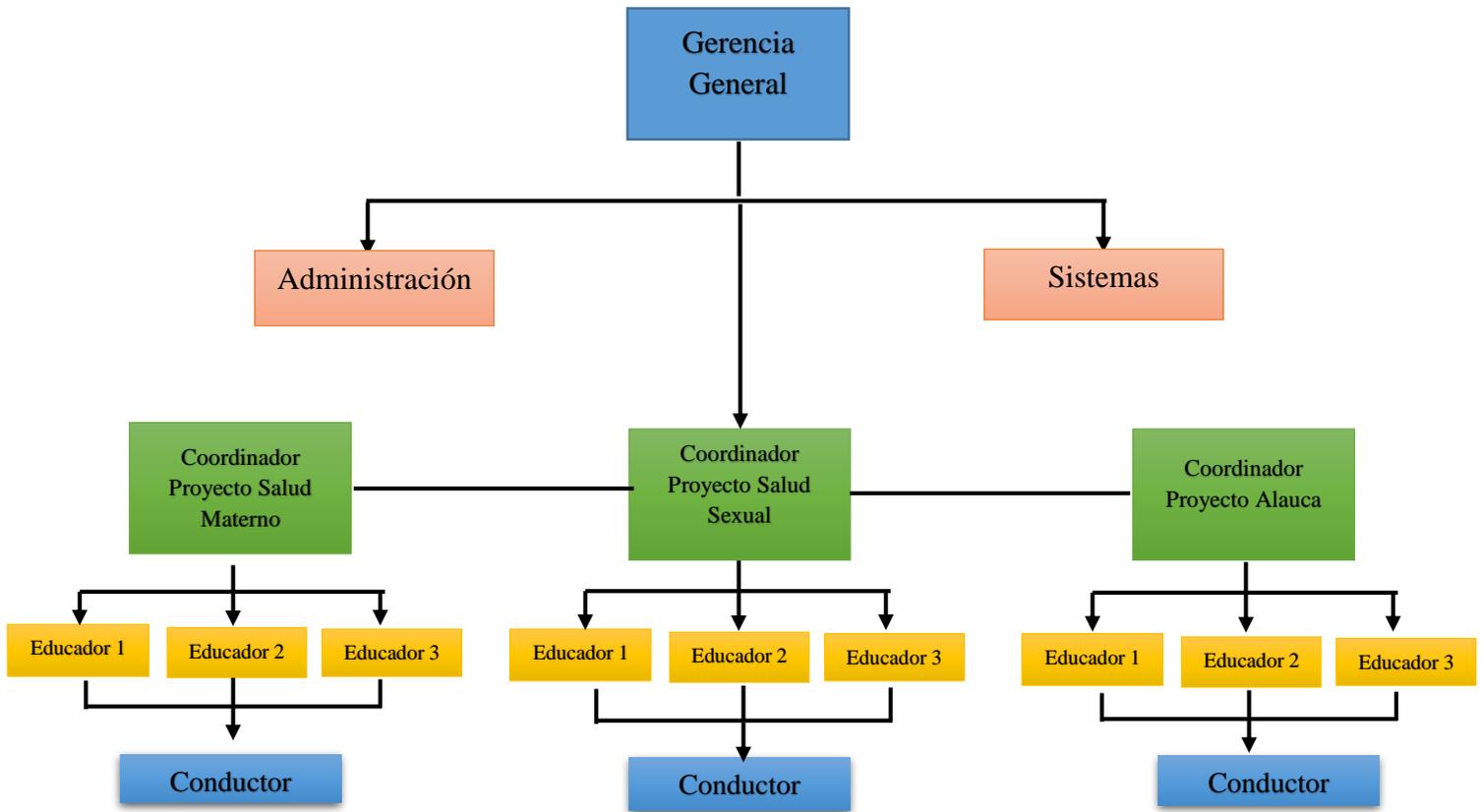
contexto político que podría generar algún tipo de conflicto y agudizar el nivel de privación que ya sufren los niños y niñas y la población hondureña en general. (SISTAN, 2015, p. 7)

Se han recogido múltiples datos de los distintos establecimientos de salud que han recogido datos de la cantidad de mujeres embarazadas y el momento en donde comienza la actividad sexual de muchos adolescentes, consecuentemente el aumento en las tasas de maternidad de mujeres menores de veinte años, otro de los aspectos a evaluar durante el proceso investigativo.

Una pubertad más temprana, el inicio más temprano de relaciones sexuales y el limitado acceso a la educación sexual y servicios de salud integrales, la falta de programas acordes a la edad para postergar el inicio de su vida sexual o evitar el primer embarazo, colocan a Honduras como el segundo país de Latinoamérica con mayor fecundidad entre adolescentes, con una tasa de 102 por 1000 nacimientos; Según la ENDESA, el 22 por ciento de las mujeres hondureñas entre 15 y 19 años han estado alguna vez embarazadas. La peor parte la enfrentan las adolescentes pobres, adolescentes con bajos niveles educativos, y/o adolescentes originarias de los pueblos originarios y afro hondureños, cuyas estadísticas triplican a sus homologas de los quintiles más ricos y con mejor educación. (Secretaría de Salud, 2012)

AMDA Honduras a través de los proyectos que ha ido desarrollando, interviene directamente atacando estas problemáticas, brindando apoyo a la Secretaria de Salud y generando una red socios en zonas de conflicto para a la interrupción de violencia en comunidades seleccionadas y capacitaciones a jóvenes sobre la prevención de embarazo en adolescente en comunidades, suma esfuerzos con otras instrucciones para generar cambios sustanciales.

Es importante señalar que actualmente AMDA Honduras trabaja bajo este esquema



**Figura 2. Organigrama AMDA Honduras**

Fuente: (Propia)

De manera general los descriptores de puesto para cada cargo en AMDA Honduras son los siguientes:

**Tabla 1. Descriptor de Puesto Gerente General**

| Descriptor de Puesto              |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>           | Gerente General AMDA Honduras   |
| <b>Dependencia</b>                | AMDA Internacional  |
| <b>Descripción del cargo</b>      | Corresponde a la dirección total de la institución y representación legal y pública, siendo el enlace entre AMDA Internacional y AMDA Honduras.   |
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones a favor de AMDA Honduras.</li> <li>2. Representación legal y pública de AMDA Honduras.</li> <li>3. Recepción y distribución de los recursos institucionales.</li> <li>4. Envío de reportes gerenciales a la oficina principal.</li> <li>5. Realización de visitas los proyectos en ejecución.</li> <li>6. Realización de informes mensuales de ejecución.</li> <li>7. Manejo de recurso humano.</li> </ol> |

Fuente: (Propia)

**Tabla 2. Descriptor de Puesto Administrador**

| <b>Descriptor de Puesto</b>       |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Nombre del cargo</b>           | Administrador  |
| <b>Dependencia</b>                | Gerencia General AMDA Honduras   |
| <b>Descripción del cargo</b>      | Tiene a su obligación referente a las acciones correspondientes a la parte administrativa de los recursos materiales en la institución.  |
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Generación de planillas.</li><li>2. Ejecución del sistema de gestión administrativa.</li><li>3. Ejecución de políticas administrativas.</li><li>4. Control y seguimiento de presupuestos.</li><li>5. Aprobación de órdenes de compra.</li></ol> |

Fuente: (Propia)

**Tabla 3. Descriptor de Puesto Encargado de Sistemas**

| <b>Descriptor de Puesto</b>       |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>           | Encargado de sistemas   |
| <b>Dependencia</b>                | Gerencia General AMDA Honduras  |
| <b>Descripción del cargo</b>      | El responsable del cargo tiene la directriz de establecer líneas y normativas del cumplimiento y suministro de redes e internet, software y hardware equipo de cómputo y otros.   |
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantenimiento del sistema de Internet de la empresa.</li><li>2. Configuración los sistemas y programas de cómputo.</li><li>3. Asesoría al equipo técnico para el uso del equipo.</li></ol> |

Fuente: (Propia)

**Tabla 4. Descriptor de Puesto Coordinador de Proyecto**

| <b>Descriptor de Puesto</b>  |  |
|------------------------------|--|
| <b>Nombre del cargo</b>      | Coordinador de proyecto  |
| <b>Dependencia</b>           | Gerencia General AMDA Honduras   |
| <b>Descripción del cargo</b> | Ejecutar la carga programática en el POA, bajo las normativas preestablecidas por el patrocinador y la gerencia general de la institución. |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo del recurso humano.</li> <li>2. Seguimiento de los planes de ejecución.</li> <li>3. Relacionamiento con socios estratégicos.</li> <li>4. Informes mensuales de ejecución</li> <li>5. Generación de alianzas</li> <li>6. Visitas continuas de las comunidades del área de influencia.</li> </ol> |
|-----------------------------------|--|

Fuente: (Propia)

**Tabla 5. Descriptor de Puesto Educador**

| Descriptor de Puesto              |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>           | Educador  |
| <b>Dependencia</b>                | Coordinador de proyecto   |
| <b>Descripción del cargo</b>      | El cargo corresponde a la ejecución de las actividades del plan operativo e instrucciones por parte del coordinador de proyecto, las acciones están encaminadas al cumplimiento de las metas del proyecto   |
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución de actividades.</li> <li>2. Relacionamiento con los beneficiarios.</li> <li>3. Entrega de informes semanales, mensuales y anuales.</li> <li>4. Implementación de mecanismos de evaluación.</li> </ol> |

Fuente: (Propia)

**Tabla 6. Descriptor de Puesto Conductor**

| Descriptor de Puesto              |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>           | Conductor   |
| <b>Dependencia</b>                | Coordinador de proyecto   |
| <b>Descripción del cargo</b>      | Trasportar al equipo de trabajo a las zonas geográficas de influencia.  |
| <b>Descripción de actividades</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el mantenimiento y buen estado del vehículo asignado.</li> <li>2. Apoyo al equipo técnico durante las actividades.</li> </ol> |

Fuente: (Propia)

Por consiguiente el papel que juegan las personas en los distintos cargos a la realizar las siguientes funciones y/u obligaciones es:

**Tabla 7. Matriz RACI**

| Obligaciones  | Gerencia general | Administración | Encargado sistemas | Coordinador de Proyecto | Educador | Motorista |
|---|------------------|----------------|--------------------|-------------------------|----------|-----------|
| Pagos a proveedores   | <b>A</b>         | <b>R</b>       | <b>I</b>           | <b>C</b>                | <b>I</b> |           |
| Definición de para la ejecución proyectos.                            | <b>A</b>         | <b>I</b>       |                    | <b>R</b>                | <b>I</b> |           |
| Relacionamiento comunitario y autoridades locales                     | <b>I</b>         |                |                    | <b>C</b>                | <b>R</b> | <b>I</b>  |
| Verificación del funcionamiento de recursos (Data, computadoras, etc) |                  | <b>I</b>       | <b>R</b>           | <b>I</b>                | <b>C</b> | <b>I</b>  |
| Ejecución de carga programática                                       | <b>I</b>         | <b>I</b>       |                    | <b>C</b>                | <b>R</b> | <b>I</b>  |

Fuente: (Propia)

Donde R: Responsable, A: Aprueba, C: Consultado, I: Informado

Es importante mencionar que la cultura organizacional de AMDA Honduras se rige por diferentes aspectos que se consideran importantes dentro de sí misma, entendiendo que esto refiere la responsabilidad e independencia de cada uno de los empleados, el control interno de la institución, el sistema de incentivos que esta tiene con sus colaboradores, grado de tolerancia que poseen los integrantes y la búsqueda de un ambiente tranquilo, sano para ellos mismos y para los clientes y visitantes.

AMDA Honduras tiene como cultura organizacional la inclusión de las personas, que sean estas las que propician sus procesos de desarrollo, permite la autonomía del equipo de trabajo dentro de la ejecución de los proyectos (siempre y cuando estén alineadas con las directrices provenientes de AMDA Internacional), transparencia en todos sus procesos con metodologías y

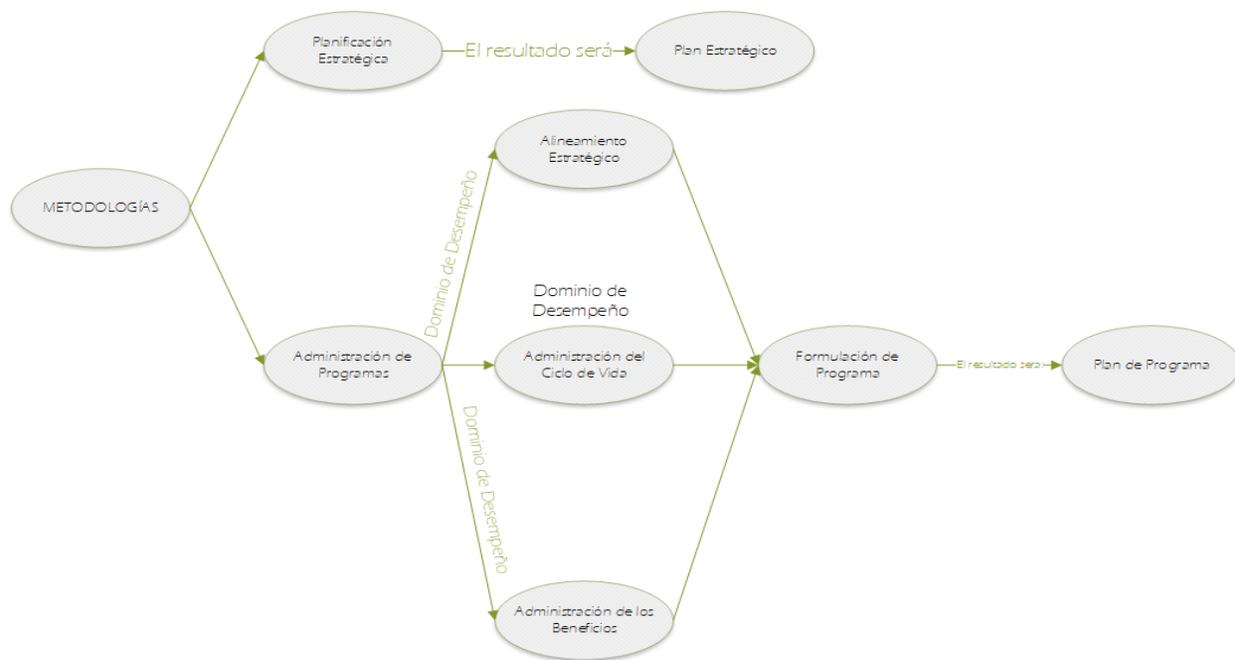
valores similares a las japonesas que, siendo una organización de este país, inculca a sus empleados a tomar como principio propio de autenticidad organizacional.

Por otra parte es necesario señalar que AMDA Honduras recibe las directrices y los fondos para realizar sus proyectos por parte de AMDA Internacional. Luego junto con el apoyo de la Secretaria de Salud, la institución indaga las necesidades que se acoplen a las directrices que fueron establecidas por parte del organismo internacional, así como los lugares en donde éstas existen, y de ese modo planificar y ejecutar un proyecto en la zona.

Ya sea por medio de la creación de un nuevo proyecto o varios proyectos complementarios (programa), o inclusive la extensión del proyecto en sí, en ciertas ocasiones AMDA Honduras no puede darle continuidad a los esfuerzos que han concluido, por el hecho de que los fondos están dirigidos a alguna necesidad o directriz en específico o porque el presupuesto no lo permite.

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Se determinó usar la planificación estratégica y la administración de programas como metodologías para atacar el problema identificado, como se puede observar en la **Figura 3**, la aplicación de la planificación estratégica tendrá como resultado el desarrollo del plan estratégico, dentro del mismo se hará mención de la visión, misión, objetivos estratégicos y valores organizacionales. Como estrategia para alcanzar esos objetivos, se formulará un programa.



**Figura 3. Mapa conceptual del marco teórico**

Fuente: (Propia)

## 2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

### 2.2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso muy conocido y arraigado que proporciona ruta de seguimiento a la institución. Según la (Perlman & Rivera, 2006) “La planeación estratégica requiere decisiones que correspondan al movimiento de la implementación de intervenciones programáticas. Se debe hacer un disposición tentativa ya que tanto la determinación general como las específicas deben modificarse según se evalué su viabilidad ante nuevas contingencias.”

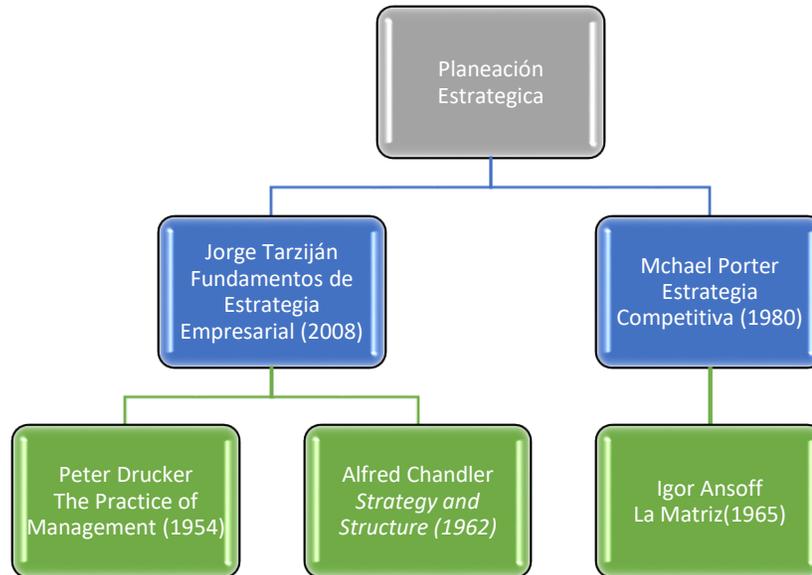
El término estrategia se deriva de la palabra griega strategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Muchas de estos términos se pueden ver más claramente a través de la obra El Arte de La

guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

Para entender de mejor manera la consistencia de la planeación estratégica debemos conocer sus orígenes a través del tiempo esto con los estudiosos de dicha temática y su aporte para entender a lo que hoy nos referimos como planeación estratégica,

Uno de ellos es John Von Neumann es reconocido como el matemático más importante de la historia y uno de los principales científicos que ayudaron a crear la tecnología moderna, quizás su faceta más conocida es su participación en el equipo del Proyecto Manhattan que diseñó y fabricó las primeras bombas atómicas que fueron lanzadas sobre Japón a finales de la Segunda Guerra Mundial. Suyo también es el Método de Montecarlo, en el ámbito de la Estadística, utilizado para la resolución de problemas matemáticos complejos obteniendo soluciones aproximadas a partir de la generación de números aleatorios. (Ferrerías, 2014)

En una época tan temprana como 1949 diseñó su arquitectura de computadores para resolver el problema de la necesidad de reconfiguración permanente de los primitivos ordenadores ENIAC; esta arquitectura es prácticamente la misma que tienen todos los ordenadores actuales. Y, en fin, fundó la Teoría de Juegos como una rama independiente de las matemáticas.



**Figura 4. Desarrollo del plan estratégico en base a línea de tiempo.**

Fuente: (Propia)

### **Peter Drucker The Practice of Management (1954)**

Peter Drucker es el padre de la administración, su aporte ha contribuido al desarrollo del management de forma considerable, de hecho, Drucker fue el primero en desarrollar estudios referentes al management, aportando con nuevas teorías y con el establecimiento de la administración como disciplina. Una de los aspectos que, a título personal, me apasionan de Peter Drucker, es el enfoque humanista y ecologista que incluye en cada una de sus teorías. Peter Drucker fue considerado como el autor que comprende el management, en su libro *The Practice of Management* es donde se menciona tres direcciones específicas, el negocio, los gerentes y los trabajadores, esto engloba de todo lo que respecta la institución u empresa; consecuentemente el plan estratégico incluye estas piezas torales para el desarrollo del crecimiento de la institución.

La dirección del negocio tiene primacía porque la empresa es una institución económica, pero la dirección de los gerentes y la dirección de los trabajadores tienen

primacía precisamente porque la sociedad no es una institución económica y por lo tanto tiene intereses vitales en estos dos aspectos de la gerencia, en los cuales se realizan creencias y objetivos sociales básicos. (Drucker, 1954, p. 15)

Uno de los aportes que más ha destacado de Peter Drucker es el planteamiento de la teoría de las funciones de la administración, argumentando que los directivos y gerentes de empresas eran responsables de las siguientes cinco actividades claves:

- Establecer los objetivos de la empresa y el equipo.
- Proporcionar y organizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Motivar a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.
- Controlar el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos marcados.
- Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente y desarrollando también a los empleados.

Estos cinco aspectos planteados por Drucker poseen un enfoque en los objetivos de la empresa y en el desarrollo de los colaboradores. Como se ve, el autor está constantemente velando por los beneficios de la organización y del talento humano de forma paralela. Como lo había puesto anteriormente, este aspecto admiro mucho de Peter Drucker.

A los directivos les corresponde la pregunta oportuna para conocer si están llevando a cabo estas cinco funciones de la administración. En el caso de que se hayan delegado estas funciones, preguntarse si el responsable de ellas, está llevándolas a cabo de manera oportuna. Cumplir al pie de la letra lo propuesto por Drucker permitirá a la empresa:

- Poseer objetivos claros, medibles, reales y alcanzables.
- Plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

- Identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- Evaluar, medir y controlar cada una de las actividades de la organización.
- Motivar a los colaboradores para mejorar su eficiencia y productividad.

Desarrollar estrategias de mejora continua con enfoque en los productos, los procesos y los colaboradores.

### **Alfred Chandler Strategy and Structure (1962)**

Profesor de la escuela de negocios de Harvard Business School, un campo sumamente olvidado en aquel momento, uno de sus aportes más significativo es la relación entre la estrategia y la estructura, “Revolución Industrial de los años 1850 en los Estados Unidos de Norteamérica vino acompañada al mismo tiempo por una Revolución Organizacional que permitió el desarrollo de una nueva institución” esto por (Wheelen, 2016), aquí es donde Chandler realizó una investigación de cuatro grandes organizaciones con el fin de demostrar como la estructura de aquellas empresas se adaptó a la estrategia.

Chandler estaba considerado como el mayor experto de Estados Unidos en historia empresarial y pese a haberse jubilado de la Harvard Business School en 1989, donde trabajó como profesor durante casi veinte años, la revista Fortune aún le consultaba anualmente para valorar la proyección a largo plazo de las empresas de su famosa lista Fortune 500, donde se hace balance de las compañías más poderosas del planeta.

Chandler revolucionó ese campo al elaborar la teoría de la mano visible en su libro *The visible hand: the managerial revolution in American business* (1977), por el que ganó el Pulitzer y el Bancroft Prize. Chandler sostenía que la teoría de *la mano invisible* de Adam Smith, a la que desde el siglo XVIII se le atribuía el equilibrio natural del libre mercado y que constituía la base

de la teoría capitalista, había sido reemplazada por la mano visible de los *managers*, los gestores empresariales que sin necesidad de tener conocimientos sobre el tipo de empresa que estaban gestionando, conocían perfectamente la estructura de dirección de cualquier tipo de compañía y, por tanto, estaban revolucionando la economía al hacerla crecer y progresar. Chandler defendía la existencia del gestor empresarial como una fuerza independiente cuyos conocimientos eran intercambiables entre empresas y, por tanto, no tenía que estar unido para siempre a una sola compañía como ocurría con los grandes emprendedores del siglo XIX.

Chandler también hizo incapié en sus escritos en el poder transformador de las tecnologías como motor para la expansión de los grandes negocios. Desde sus primeros estudios comenzó a fijarse en cómo el telégrafo y el ferrocarril habían favorecido el crecimiento económico y cómo la figura del gran hombre rico al frente de una gran empresa había ido sustituyéndose por la de un gestor, "una nueva subespecie de hombre económico, el manager asalariado.

A lo largo de su vida escribió y participó en la edición de unos 25 libros, entre ellos las cartas personales de Theodore Roosevelt y los documentos del general Eisenhower. Algunos de los títulos que firmó se siguen utilizando en las escuelas de negocios: *Strategy and structure*, sobre las jerarquías dentro de las empresas, y *Scale and scope*, un análisis comparativo de cientos de grandes compañías estadounidenses, británicas y alemanas.

### **Igor Ansoff La Matriz (1965)**

El ingeniero ruso Igor Ansoff doctor en matemáticas realizó un enorme aporte que aún esta vigencia en nuestros tiempos, esta herramienta es una matriz perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, es sumamente funcional para aquellas empresas que han fijado objetivos de crecimiento, dentro de ellas hay varios tipos de estrategias como:

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos.
- Estrategia de diversificación.

Esto con el fin de poder proporcionar toda la ayuda posible para tomar decisiones en referencia para el crecimiento estratégico de la empresa o institución.

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. (Matrizbcg, 24)

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

### **Kenneth Andrews y Roland Christensen**

Otro proceso fue propiciado Kenneth Andrews y Roland Christensen de la Harvard Business School en los años 70, desarrollaron la herramienta DAFO, Es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización La palabra DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Esta herramienta en

inglés es denominada SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) o TOWS. Esta técnica es utilizada fundamentalmente para:

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan su desarrollo e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.

Las **amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización.

- En el ámbito interno de la organización debemos centrar el análisis en:
- Análisis de los Recursos: Humanos, materiales, económicos, metodológicos.
- Análisis de la estructura organizativa: áreas de actividad, organización.
- Análisis de las competencias y capacidades.

En el ámbito externo debemos centrar el análisis en:

- Análisis del entorno general, análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental, Legal).

- Análisis del entorno específico: Análisis del sector, agentes frontera: (Usuarios, colaboradores, competidores), análisis de la competencia.

### **Michael Porter y la Estrategia Competitiva**

Es considerado como el padre de la estrategia competitiva. Porter realizó grandes contribuciones al desarrollo de estudios concernientes a la generación de valor en las empresas, a través de un estudio de cinco años al publicar su libro *Revolution and the Design of the Firm* (1985) y *Competitive Advantage* (1985). En el libro se describe de qué manera se puede escoger y desarrollar una estrategia y mantener una ventaja competitiva, sin embargo, la importancia en nuestra investigación es la manera en que las distintas estrategias generan una sinergia para arraigar y orientar a la institución de donde esta y donde quiere ir.

### **Henry Mintzberg**

En referencia a Henry Mintzberg, la planificación estratégica había sido uno de los temas más elitistas del management, *The Nature of Managerial Work* (1973), el canadiense Henry Mintzberg se propuso contrastar la realidad del trabajo de un manager con la teoría empresarial que entonces se enseñaba. Mintzberg, uno de los mayores iconoclastas de la estrategia empresarial, concluyó que “lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial, se identificaron componentes esenciales:

- Cumbre estratégica
- Línea Media
- Núcleo operativo
- Tecnoestructura

- Staff de apoyo

En *El Proceso Estratégico* de 1993 define la estrategia, al estratega, y al proceso de planificación de la estrategia en su primera parte. En la segunda y tercera parte continúa hablando de los fundamentos y la formación de estrategias y concluye con varios casos prácticos en la cuarta parte: Sony, Microsoft, IBM y otros. (López, 2006)

### **Peter Senge**

Peter Senge introdujo el concepto de aprendizaje en las organizaciones, esto es a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. En el mismo sentido, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. (Mendoza, 2003)

El proceso de implementación puede ser variado, esto de acuerdo al tipo empresa u organización, pero la aplicabilidad se basa en los mismos aspectos y criterios ya que se rige bajo los mismos principios en cuanto a la planificación estratégica, conteniendo los siguientes aspectos:

1. **Visión:** Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.
2. **Misión:** Esto dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

3. Valores: Actúan como orientaciones para guiar la conducta de los miembros de la comunidad, manifestando el “sello” que expresa nuestra identidad y misión institucional.
4. Objetivos estratégicos: hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial. Forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollar durante la planeación estratégica.
5. Recursos:
6. Estrategias:
7. Políticas Y Procedimientos: En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización.
8. Programas y Actividades: Acciones



**Figura 5. Aspectos Generales del Proceso de Implementación de Aprendizaje en Una Empresa**

Fuente: (Propia)

### 2.2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS

Un programa busca acometer los objetivos estratégicos de una organización a través de la generación de beneficios. Para lograr que dichos beneficios sean alcanzados se necesita de una administración integral de esos programas. Savla (2008) hace referencia a la necesidad que tiene la Administración de Programas de comprender la estrategia organizacional desde un punto de vista holístico, pues engloba las relaciones entre varios componentes de una empresa (personas, departamentos, metodologías y herramientas empleadas, etc.) y como a través de las mismas y el sistema que forman, la organización puede alcanzar sus objetivos.

El *Standard for Program Management* hace mención a cinco dominios de desempeño que la Administración de Programas abarca:

- Alineamiento estratégico de programas
- Administración de beneficios de programas
- Interacción con los interesados del programa
- Gobernabilidad de programas
- Administración de ciclo de vida de programas

Es importante indicar que estos cinco dominios de desempeño se ejecutan simultáneamente en el transcurso del programa.

#### **Alineamiento Estratégico de Programas**

Dentro del Plan Estratégico de una organización deben darse a conocer la misión, la visión, y sus objetivos estratégicos. Asimismo los objetivos del programa deben estar alineados con los objetivos de la organización, apoyando y contribuyendo con el cumplimiento de éstos.

El PMI señala que este dominio de desempeño se compone de tres aspectos: estrategia organizacional y alineamiento de programa, hoja de ruta del programa y evaluación ambiental.

Dentro del primer componente se tiene: el caso de negocios del programa (preliminar y detallado) y el plan de programa. (Lanza, 2018c) refiere a un caso de negocio es un argumento, generalmente documentado cuyo fin es persuadir a un tomador de decisiones para realizar una acción. En el caso de un programa se busca la asignación de fondos y otros recursos. Un caso de negocio puede contener lo siguiente:

- Hitos del programa y fecha esperada para los entregables claves
- Identificación de riesgos que puedan impactar los objetivos estratégicos
- Requerimientos del recurso humano
- El impacto que generará en la organización
- Estimaciones de costos (de orden de magnitud)
- Plan de beneficios financieros
- Plan de beneficios no financieros

Una vez aprobado el caso de negocios preliminar se procede con el caso de negocios detallado, el cual tiene como componentes:

- Plan detallado de análisis y compromiso de los interesados
- Alcance del programa
- Presupuesto del programa
- Estructura organizacional
- Roles y responsabilidades asignadas
- Definición de interdependencias

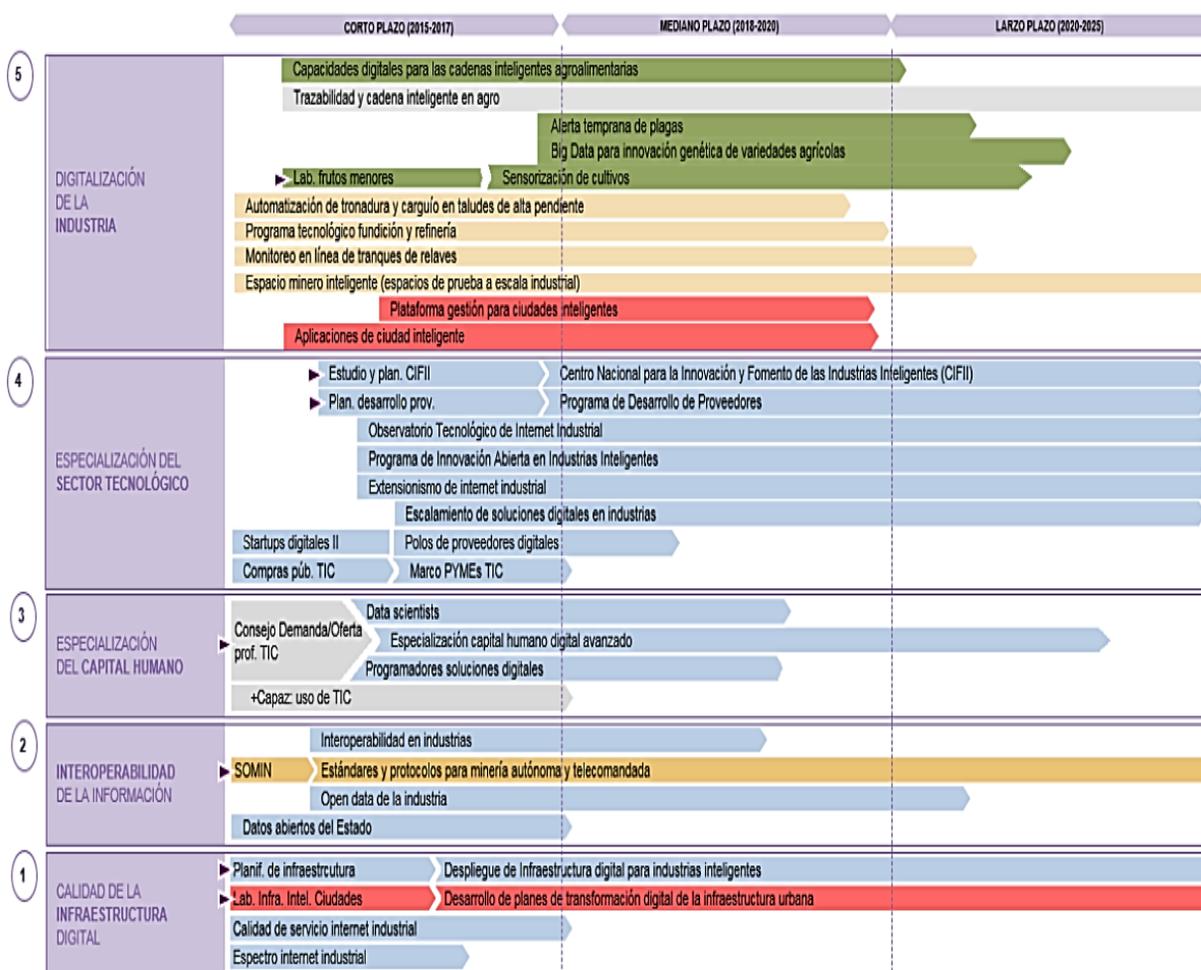
- Plan de transición
- Hoja de ruta de beneficios y los recursos y factores para lograr la realización del programa
- Sistema de gobernabilidad
- Definición de las actividades del programa

Cabe recordar que actualmente AMDA Honduras se encuentra ejecutando proyectos que ya cuentan con un cronograma, con presupuestos y alcances establecidos, por lo que se pretende integrar dichos proyectos a un programa dentro del cual se realizarán ciertos puntos específicos del caso de negocios detallado. Por consiguiente se pretende que la asociación comience a visualizar cada uno de estos esfuerzos como componentes de un programa.

Al finalizar el caso de negocios, se continúa con el Plan de Programa, el cual expresa la visión, la misión y los objetivos y metas del programa. Un plan de programa al mostrar el estado futuro al que se busca llegar, y describir el propósito y los beneficios que éste espera entregar, se erige como el hilo conductor. Asimismo, dentro del plan de programa se desarrollan los planes individuales de cada componente.

Como efecto al desarrollo de la tesis, se definirá la misión, visión, misión, metas y objetivos estratégicos que el programa espera obtener, lo que facilitará el manejo para AMDA.

(Lanza, 2018c) menciona que la Hoja de Ruta de un programa es una gráfica que muestra la dirección del programa cronológicamente, es decir que muestra las actividades, los hitos y los relaciona con los beneficios esperados y como se irán alcanzando en el transcurso del programa. Asimismo, otros elementos que puede presentar esta herramienta son los objetivos de punto final, los desafíos y riesgos del programa y los puntos de decisión.

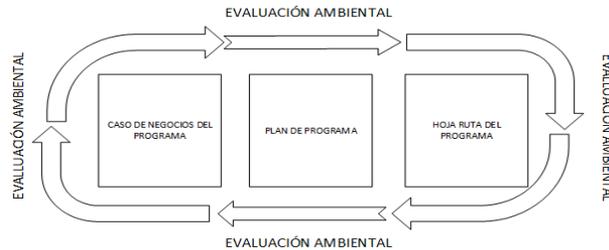


**Figura 6. Hoja ruta de Programa Estratégico Nacional de Industrias Inteligentes**

Fuente: (Cómite de Transformación Digital, s. f.)

Por último, se encuentra la evaluación del ambiente, que es conocer cómo se encuentra la organización frente al entorno externo y el mismo ambiente interno en que se desenvuelve. Una herramienta muy útil para poder desarrollar la evaluación ambiental es la matriz DOFA (la cual se desarrollará en conjunto con varios colaboradores de la institución) que enumera las fortalezas que posee la institución, las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y las debilidades que adolece. Es de suma importancia puntualizar como muestra la **Figura 7** que la evaluación

ambiental no es el último paso en realizarse, es un proceso que se va ejecutando al ir ejecutando los anteriores.



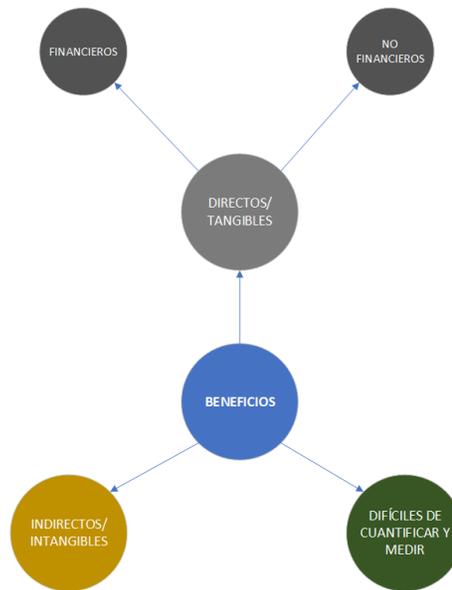
**Figura 7. Componentes del alineamiento estratégico de programas**

Fuente: (Propia)

### **Administración de Beneficios de Programas**

Lanza (2018) se refiere a la Administración de Beneficios es el conjunto de actividades que definen, crean, maximizan y sostienen los beneficios creados por el programa, mediante el uso de herramientas, técnicas y planeación.

Los beneficios pueden ser clasificados en tres categorías principales como se puede observar en la **Figura 8**



**Figura 8. Categorización de beneficios**

Fuente: (Propia)

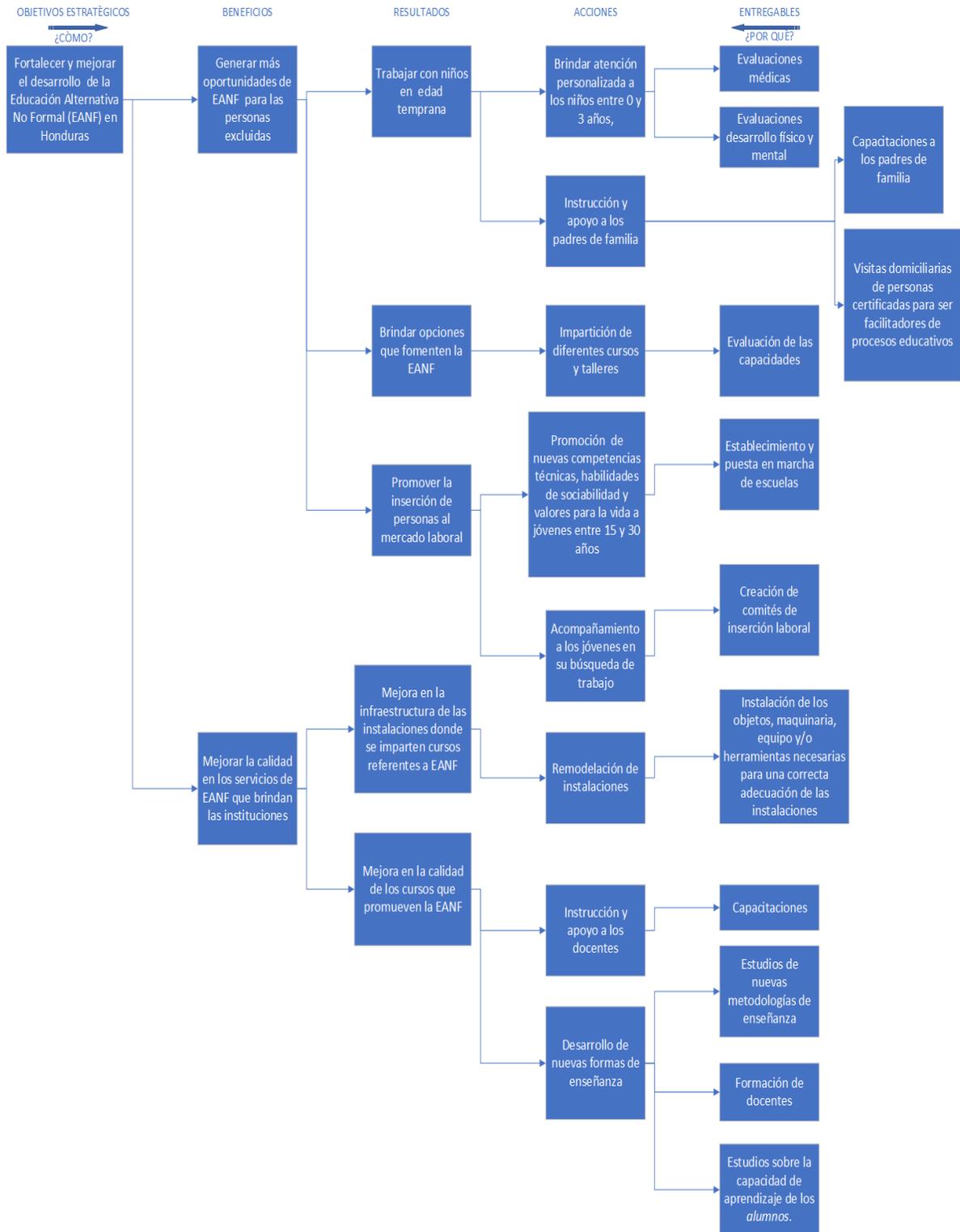
La administración de beneficios consta de cinco fases:

- Identificación de beneficios
- Análisis y planeación de beneficios
- Realización de beneficios
- Transición de beneficios
- Sostenibilidad de beneficios

En principio contar con el Plan Estratégico es necesario y le da un valor agregado a la fase de Identificación de Beneficios, pues se asegura que los beneficios se encaminen y se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

Para esta primera fase es de gran ayuda desarrollar la Estructura de División de Beneficios (EDB) del programa a tratar en AMDA Honduras. Lanza (2018) indica que la aplicación de la herramienta provee y ayuda de manera sistemática a identificar los beneficios y la conexión que

estos tienen con los proyectos que componen dicho programa. Como se observa en la **Figura 9**, la EDB se desarrolla en base a una jerarquía, comienza con los objetivos estratégicos como nivel más alto y de ello se desprende los beneficios, continúa con los resultados, seguidamente se desglosa en acciones y termina con los entregables.



**Figura 9. EDB Programa de Expansión Educativa No Formal**

Fuente: (Propia)

Luego de generar la EDB y como parte de la fase de identificación de beneficios se determina los factores claves de éxito (FCE) del programa de AMDA. Romero López, Noriega Morales, Escobar Toledo, & Ávila Delgado (2009) se refieren a los FCE como variables que contribuyen con información sumamente valiosa para alcanzar las metas y objetivos de una empresa. Dentro de la EDB se señalarán sus FCE.

Una vez identificados los FCE se procede a establecer los indicadores claves de desempeño (KPI's por sus siglas en inglés) para cada uno de ellos, éstos permiten conocer, medir y registrar el estado cualitativo de un FCE.

Seguidamente de la identificación de los FCE y sus correspondientes KPI's, y para facilitar el conocimiento del estado en que se encuentra el programa se establecerán procedimientos para la medición del progreso del programa en comparación con los beneficios planeados. Para este proceso, la Hoja Ruta del Programa será de gran ayuda.

Un punto importante dentro de esta primera fase y que puede contribuir a la identificación de los beneficios es, visualizar un panorama y las consecuencias que traerá consigo la implementación del programa y un escenario con sus respectivas consecuencias donde éste no se consuma.

La fase dos de la administración de beneficios es el análisis y la planeación de beneficios. Las actividades a realizar durante esta fase son: la determinación y priorización de los componentes del programa, el establecimiento del plan de realización de beneficios, el análisis cuantitativo de los beneficios y los métodos de monitoreo y por último la descripción de los beneficios en plan de programa que permite establecer una correlación entre los beneficios esperados por el programa y los de sus componentes.

Para desarrollar la primera actividad, en esta fase, puede ser de gran apoyo la Matriz de Priorización de Componentes que sirve para mostrar, cuanto en porcentaje, contribuye cada componente del programa en AMDA con los beneficios esperados y permite observar cuál de estos componentes es el que más aporta a los beneficios. Esto puede contribuir con la asignación de recursos.

Dentro de la tercera actividad es muy importante registrar los riesgos y el impacto que pueden tener al logro de los beneficios del programa de AMDA, por lo que una matriz de correlación (Riesgo x Beneficio) es útil a la hora de visualizar y priorizar los riesgos. Igualmente es de utilidad realizar una matriz de correlación (Costo x Beneficio) que apoye con la determinación de las tolerancias de variación de los gastos del programa y sus componentes.

El plan de monitoreo de realización de beneficios puede incluir: la identificación de los beneficios, las unidades de medida, la fecha en que se inicia la medición de los beneficios, la frecuencia con la que se realizará la medición de beneficios, los criterios y métodos de medición, los recursos requeridos para la medición, los valores de los KPI esperados, los métodos de comunicación y la responsabilidad de medición.

Dentro de la tercera fase de la administración de beneficios se debe asegurar que el programa entregue los beneficios definidos dentro del plan de realización de beneficios, para ello hay tres actividades fundamentales que se deben hacer. La primera de ellas es el monitoreo de los componentes, dentro de la cual se compara, como se encuentra la realización del beneficio esperado real contra la que se pronosticó y permite tomar decisiones en base al resultado obtenido. Como segunda acción esta la determinación y priorización de los componentes que permite registrar la salud de cada componente y la realización de los beneficios. Por último, se encuentra el reporte de los beneficios, que consiste en evaluar periódicamente los beneficios obtenidos y

reportar el avance. Dentro de este reporte se puede incluir entre otros aspectos, la comparación de los recursos entregados con los beneficios alcanzados, los recursos que se requieren para alcanzar los beneficios esperados y/o restantes y las decisiones de gobernabilidad que inciden, negativa o positivamente en la realización de los beneficios, la situación de los riesgos coligados con la obtención de los beneficios, la situación actual del presupuesto, el cronograma, la gestión de calidad del programa.

La cuarta fase que se presenta dentro de la administración de beneficios es la transición de beneficios. Como parte de esta fase se debe asegurar que el alcance de la transición sea definido, es decir lo que abarca todo este proceso. Las actividades dentro de esta fase son: la verificación que la integración, la transición y el cierre del programa y sus componentes ha cumplido con los criterios de realización de los beneficios. Por otra parte, se debe desarrollar un plan de transición que permita que los beneficios continúen a través del tiempo.

Por último, para la sostenibilidad de beneficios se debe desarrollar un plan de sostenimiento. Dos puntos son importantes conocer para esta fase, el primero que el plan de sostenimiento no recaer en el ciclo de vida de los proyectos, más si lo hace dentro del ciclo de vida de los programas, y como segundo punto que los beneficios pueden ser sostenidos con el surgimiento de nuevos proyectos o programas e inclusive con acciones de mantenimiento u operacionales.

### **Interacción con los Interesados**

Lo que concierne al registro de interacción con los interesados del programa, refiere mucho a cómo será el proceso de comunicación y la relación entre cada una de las partes que está

en el programa, recordando que son todos aquellos que pueden estar a favor del programa o los que se encuentren en contra.

Se trabaja con:

- Entendimiento de necesidades
- Captura de expectativas.
- Análisis de impacto

Es indispensable el que cada uno de estos procesos se revise continuamente, este es el punto total del dominio, mantener el enlace con cada uno de los interesados para el seguimiento del desarrollo del programa.

### **Gobernabilidad del Programa**

La gobernabilidad de los programas es un aspecto fundamental para asegurar que los programas serán administrados de manera efectiva y consistente. Para poder desarrollarla se propone una estructura compuesta por diferentes agentes interesados como se muestra en la **Figura 10**.



**Figura 10. Estructura de Gobernabilidad de Programa**

Fuente: (Propia)

Cada ente tiene diferentes funciones y responsabilidades dentro del ciclo de vida de programa y específicamente dentro del marco de gobernabilidad que este comprende.

Como funciones generales de la gobernabilidad de programas se encuentran:

- Estructura de administración y gobernabilidad de programas
- Aseguramiento del alineamiento estratégico
- Obtención de los beneficios
- Revisión de progreso
- Vigilancia de la gobernabilidad
- Reporte y comunicación de programas

La primera de estas funciones busca crear el ambiente propicio para que el programa sea administrado de la forma más efectiva y por ende ejecutado favorablemente. Definir claramente las funciones y responsabilidades del equipo de programas, el establecimiento de procesos,

procedimientos, formatos y herramientas para el desarrollo del programa, igualmente determinar los modelos de toma de decisiones.

Dentro de la vigilancia de gobernabilidad, se espera generar un apoyo al administrador de programas en el caso de las situaciones que se encuentren fuera de su alcance. Asimismo, comprende aspectos como la provisión de los recursos necesarios para cumplir los beneficios esperados.

Dos mecanismos para cumplir con las funciones mencionadas anteriormente son: la revisión por etapas y la auditoría de programas.

### **Administración del Ciclo de Vida de Programas**

La administración del ciclo de vida del programa se presenta durante todo el programa y permite la planeación, el control y seguimiento de los componentes que conforman el programa.

Teniendo en consideración que un programa en general consta de tres fases: definición de programa, entrega de beneficios al programa y cierre del programa; la administración del ciclo de vida del programa permiten tener una mayor claridad sobre las tareas a realizar y los entregables de cada fase.

#### **2.2.2 ANTECEDENTES**

##### **2.2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Para los 90 en su apogeo del modelo acumulación del capitalismo mundial genera estrategias para la consolidación, en esta época encontramos algunos países en crisis económica como Argentina y otros en crecimiento económico como muchos países asiáticos, estas crisis locales generaron una enorme incertidumbre y el impacto que esto generaría en la economía mundial.

Consecuentemente se generaron algunos cambios para cambiar el modelo preestablecido y minimizar los impactos, estos cambios se fundamentaron para el desarrollo de la planeación estratégica, sumando cada uno de los aportes proporcionados por los estudiosos y los movimientos sufridos por las instituciones.

#### 2.2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS

Es necesario introducir la evolución de la Administración de Proyectos, con el fin de desembocar en la Administración de Programas.

Claramente los proyectos han sido parte de la humanidad desde sus orígenes. Sin embargo su aplicación al ámbito profesional como una disciplina comenzó, a finales de la década de los sesenta (siglo XX), a través de la fundación de una organización (en 1969 bautizada como *Project Management Institute*) por parte de estudiosos del tema que buscaban una manera más eficiente de gestionar sus proyectos (Pereira Piedra & Cajiao Arce, 2012).

El *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* nace en 1987, producto de la necesidad en que se vieron envueltas las organizaciones para ser efectivas al momento de emplear sus recursos, como respuesta a las crisis mundiales que se suscitó en aquel entonces. Éste plantea un conjunto de buenas prácticas para la administración de proyectos (Pereira Piedra & Cajiao Arce, 2012).

A finales de la década de 1990 surge la *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* una herramienta que permite a las organizaciones identificar el nivel de madurez que poseen en cuanto a la gestión de sus proyectos y el hallazgo de oportunidades de mejora. En este modelo es donde se mencionan por primera ocasión los conceptos de **programas** y **portafolios** (Pereira Piedra & Cajiao Arce, 2012).

Cabe recalcar que no solamente la metodología del PMI a través del PMBOK se adentra al tema de la gestión de los proyectos. En ese sentido aparecen las metodologías ágiles, cuyo nacimiento se remonta al año 2001 a través de una reunión llevada en Utah (Estados Unidos) por un grupo de expertos y que como menciona Tena (2016) si bien es cierto fueron introducidas para el manejo de proyectos de desarrollo de software, actualmente son aplicables a casi cualquier rubro y tipo de empresa. Dentro de estas metodologías se encuentran SCRUM, KANBAN, XP (Programación Extrema) entre otras.

En referencia a otra metodología que es utilizada para la gestión de proyectos, se encuentra el Enfoque de Marco Lógico (EML). Medina Castro (2009) afirma:

El EML consiste en varios componentes que se aplican a cierta situación, con el fin de obtener información clave para diseñar un proyecto y estructurar sus principales elementos de manera sistemática y lógica. El EML ayuda a clarificar el propósito de un proyecto, analiza su puesta en marcha, permite darle seguimiento y ayuda a medir sus éxitos, también es una manera de pensar y es conveniente aplicarlo participativamente para diseñar un proyecto. (p. 3)

Asimismo, el mismo autor enumera esos componentes: análisis de problemas, el análisis de objetivos, el análisis de participantes, el análisis de alternativas, la selección de los elementos del proyecto, el análisis de factores externos (supuestos), la determinación de indicadores y sus medios de verificación, y finalmente, el desarrollo de la matriz de marco lógico (MML).

Ahora bien, en el año 2006 el PMI presentó los documentos “*The Standard for Portfolio Management*” y “*The Standard for Program Management*”, los cuales proponen buenas prácticas para la gestión de portafolios y programas respectivamente, y evitar de esa forma el manejo de proyectos de forma aislada y sin tener en claro la razón o razones de su existencia.

### 2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODLOGÍAS

Haciendo mención de que AMDA es una ONG´D (Organización no Gubernamental para el Desarrollo) que trabaja con varios proyectos y socios con el fin de mejorar la calidad de vida de

los participantes que está dentro los rangos de acción de la institución, cabe mencionar que tiene gran experiencia ya que son aproximadamente 20 años de trabajar en Honduras y otros países.

En referencia al análisis crítico de las metodologías fundamentamos la adquisición de la metodología de la planeación estratégica y la administración de programas, ya que consideramos las más propicias para el desarrollo de nuestra investigación por la aplicabilidad en primera instancia por la experiencia de una de ellas y por la medida de acoplamiento de la otra dentro de la organización.

La planeación estratégica es un proceso de suma importancia en una institución o empresa, esta nos proporciona los cimientos de funcionamiento y es la esencia de la organización en sí, establecer un plan estratégico incluye el desarrollo de objetivos estratégicos, el establecimiento de valores, misión y visión, como se mencionaba antes la esencia, definiendo el donde está y a donde se quiere ir y aún más en cuanto tiempo se pretende llegar. Si se logra establecer el plan estratégico en AMDA daremos paso a un nuevo proceso de administración en la institución pudiendo acceder a concursos para adquirir fondos, el financiamiento por parte del donante no será dirigido, sino más, la institución orientará los fondos para generar mayor beneficio de los participantes y el programa generará mayor estructura institucional para el desarrollo de proyectos.

Teniendo en consideración que se pretende desarrollar un plan estratégico para la institución AMDA, la administración de programas calza a la perfección pues mediante la administración de la generación de beneficios se apunta y destaca, para que éstos permitan el alcance de los objetivos estratégicos. Asimismo, una correcta administración de programas incide en cierta medida en el éxito de sus componentes (proyectos).

En cuanto a la administración de programas Harrin (2016) menciona cinco beneficios de ejercer esta metodología:

- La distribución de recursos resulta más fácil: al priorizar los componentes del programa, es decir que proyectos y/o actividades resultan más trascendentales para el logro de beneficios, al administrador de programas se le hace más factible la distribución efectiva de recursos.
- La gestión de conflictos es más sencilla: esto según Harrin debido a que dentro de la estructura de los programas existe una jerarquía bien definida y una estructura de gobernabilidad establecida.
- Los riesgos son más visibles: dentro de este punto Harrin considera que los riesgos resultan más palpables pues la forma en que se gestionan estos dentro de cada uno de los proyectos de un programa, puede ser compartida, así mismo los riesgos como tal de cada proyecto, serán comunicados con el administrador de programas que deberá evaluar y registrar cada uno de ellos.
- Es más fácil manejar las interdependencias: en muchas ocasiones se puede presentar el hecho de que un proyecto para ser desarrollado necesite el resultado arrojado o producido por otro proyecto. Esto desde la estructura de un programa es más visible y mejor estructurado. El administrador de programas puede identificar en donde recalca la dependencia entre proyectos y asegurar que las salidas que genera uno y necesita el otro como entradas o insumos se agreguen en tiempo y forma.
- Se pueden escoger los mejores proyectos: al priorizar la importancia de los proyectos en cuanto al cumplimiento de beneficios e inclusive conocer cual

beneficio aporta más al cumplimiento de algún objetivo estratégico, tomar decisiones con respecto al continuismo o no de un proyecto que no alcanzará las metas preestablecidas será más respaldada.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### Planeación

La planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinado objetivo, los conceptos que aparecen ligados a la planificación son: racionalidad conocimiento y adopción de decisiones, en otros términos, se planifica para reducir las incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad. (Ander-Egg, 1978)

### Monitoreo y Evaluación

El monitoreo de los programas o intervenciones implica la recolección de datos rutinarios para medir los avances hacia el cumplimiento de los objetivos del programa. Se utiliza para llevar un registro del desempeño de los programas a lo largo del tiempo, y su propósito es ayudar a los interesados pertinentes a tomar decisiones informadas respecto a la eficacia de los programas y el uso eficiente de los recursos.(Frankel & Gage, 2016)

La evaluación mide el grado en que las actividades de programas cumplen con los objetivos esperados o la medida en que los cambios en los resultados pueden atribuirse a un programa o intervención dados.(Frankel & Gage, 2016)

### Ejecución

La fase de ejecución del proyecto se refiere a la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en nuestra planificación. Supone que se han logrado los recursos necesarios luego de que el proyecto ha sido presentado exitosamente ante una o varias fuentes de financiamiento.(Figuroa, 2005)

En conclusión, el marco teórico presenta las metodologías que se emplearan para el desarrollo de la tesis. Junto con el personal de AMDA se elaborará un plan estratégico que permita darle sentido y dirección a la institución. Luego se formulará un programa que contendrá: la justificación y visión del programa, el alineamiento estratégico, los resultados que se esperan, el alcance, la estrategia para obtención de beneficios, las asunciones y limitaciones, los componentes, los riesgos y posibles problemas, la escala de tiempo, los recursos requeridos, la identificación de interesados claves y los elementos de gobernabilidad de programa.

## CAPÍTULO III. METODOLOGIA

Dentro del apartado de metodología se explica cómo se llevó a cabo la investigación. (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004) afirma: “La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (p. 8).

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este proceso se proporciona sentido y congruencia lógica al estudio con la inclusión de las variables. Esto con el fin de que la secuencia del documento este marcada y delimitada, y permita de mejor manera la comprensión del mismo, por otro lado, se pretende visualizar cada aspecto concerniente a la investigación, como ser:

1. Objetivo General
2. Objetivo específico
3. Preguntas de investigación

#### 3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para la continuidad de la investigación, se debió plasmar cada una de las variables en la operacionalización las variables contenidas en el proceso, es importante saber manejar y describir cada aspecto que contienen las variables, entendiendo que variable es un símbolo que se le asignan valores o números. El estudio cuenta con tres variables independientes y con una variable dependiente, descritas de la siguiente manera:

##### Variable dependiente

- Desarrollo de un Plan Estratégico institucional que incluya el desarrollo de un programa de proyectos.

## VARIABLES INDEPENDIENTES

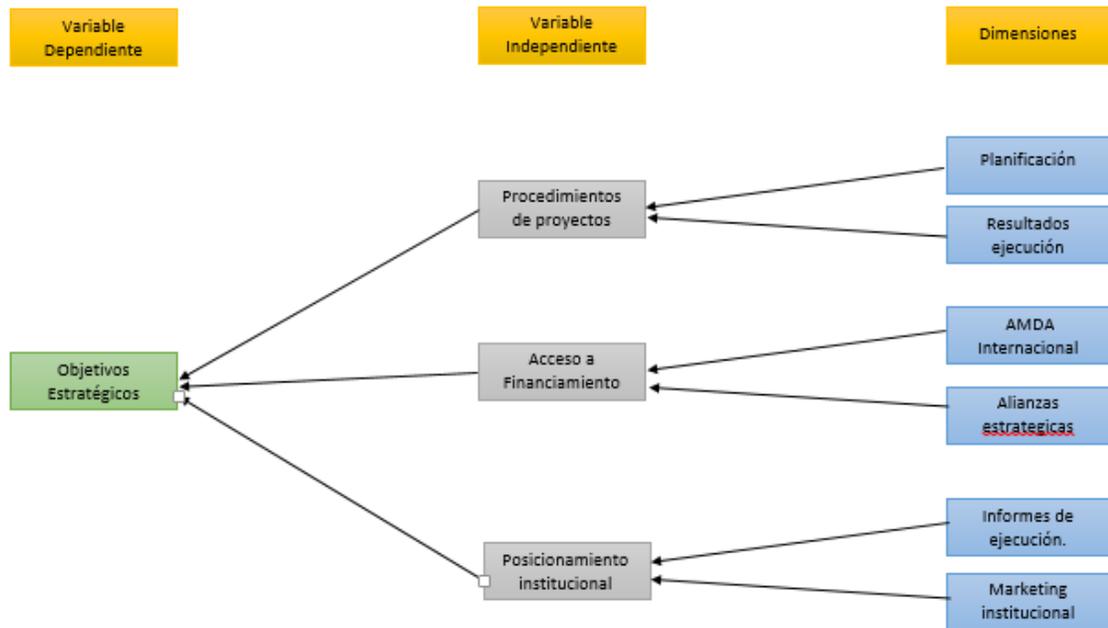
- Metodología que emplea AMDA de conocimientos y procedimientos para la gestión de sus programas de proyectos y proyectos.
- Rúbrica predeterminada que se utiliza en AMDA para el análisis y la planeación de beneficios y como estos, están alineados a los objetivos estratégicos de la institución.
- Establecimiento de pautas para acceso a fondos nacionales para el financiamiento de proyectos

La selección de cada una de las variables está ligada al problema de la investigación, al momento de realizar las visitas a la institución se logró identificar que la institución no cuenta un plan estratégico, es necesario mencionar la importancia que un plan tiene en una institución, pues además de generar una dirección, fundamenta la relación entre sus objetivos y valores para arraigar y generar valor con el personal interno como con los beneficiarios.

La institución AMDA lleva 20 años trabajando en Honduras, sin embargo, los proyectos que ejecutan se desarrollan bajo dos premisas, en primera instancia de acuerdo con los fondos que se envían de la oficina principal y en segunda por donde se verifique la mayor necesidad para la ejecución de los proyectos.

Podemos definir que la relación que existe entre las variables es sumamente evidente soportando la importancia que cada una de ellas infiere en cuanto al problema de la investigación, recordando que el problema es que no hay un plan estratégico que permita realizar procesos más integrales en la institución, por ende, se identificaron tres variables independientes que intervienen

directamente en el problema, en resumida cuenta son, la rúbrica para la ejecución de proyectos, acceso a fondos y establecimiento de objetivos estratégicos.



**Figura 11. Diagrama sagital de las variables**

Fuente: (Propia)

Estas variables fueron seleccionadas por la vinculación que tienen con el problema, AMDA a través de la incorporación de todos estos procesos se puede maximizar la visibilidad de los resultados y los beneficios adquiridos por los participantes en cada uno de los proyectos, consecuentemente no se espera ver cambios inmediatos, esto tendrá un crecimiento gradual que será monitoreado desde su implementación.

La **Tabla 8** muestra detalladamente el seguimiento metodológico o la operacionalización de cada una de las variables contenidas en el estudio indicando en ellas las dimensiones a las que estas proceden verificando y analizando la importancia de estas.

Dentro de la misma tabla está contenido todo el proceso de cómo se desarrolló la investigación, operacionalizando cada una de las variables con el fin de estructurar dicho proceso investigativo y así permitir mayor discernimiento, haciendo fundamental análisis en las acciones que se llevaron a cabo para establecer la ruta óptima que contribuirá a solventar el problema expuesto, asimismo se determinaron los criterios para la evaluación y medición de las variables.

La operacionalización proporcionó mayor facilidad para lograr la correcta y adecuada medición, estableciendo las herramientas como las entrevistas y los grupos focales para el proceso de investigación que se desarrolló.

**Tabla 8. Operacionalización de las variables**

| Variable independiente | Definición  |   | Dimensiones                   | Indicador  | Items                        | Unidades (categorías) | Escala |
|------------------------|---|---|-------------------------------|--|------------------------------|-----------------------|--------|
|                        | Conceptual  | Operacional   |                               |  |                              |                       |        |
| Objetivos              | aquello que le hace referencia al objeto en sí. También es una meta o fin a cumplir, un destino que puede ser de varios tipos, comerciales, personales, financieros, laborales, etcétera. | Lineamientos para acceder a fondos nacionales e internacionales.  | Oficina Principal             | Crecimiento presupuestario                                     | Grupos focales / Entrevistas | Trimestral            | 1      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Semestral             | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Anual                 | 3      |
|                        |   |   | Socios y Alianzas             | Relacionamiento con otras instituciones                        | Grupos focales / Entrevistas | Bueno                 | 3      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Regular               | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Malo                  | 1      |
| Objetivos              | aquello que le hace referencia al objeto en sí. También es una meta o fin a cumplir, un destino que puede ser de varios tipos, comerciales, personales, financieros, laborales, etcétera. | Estructura procedimental de ejecución de proyectos  | Planificación                 | Diseño de proyectos  | Grupos focales / Entrevistas | Trimestral            | 1      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Semestral             | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Anual                 | 3      |
|                        |   |   | Resultados Esperados          | Desarrollo de planes   | Grupos focales / Entrevistas | Bueno                 | 3      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Regular               | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Malo                  | 1      |
| Objetivos              | aquello que le hace referencia al objeto en sí. También es una meta o fin a cumplir, un destino que puede ser de varios tipos, comerciales, personales, financieros, laborales, etcétera. | Establecimiento de objetivos estratégicos   | Metas                         | Cumplimiento de asignaciones en proyectos                      | Grupos focales / Entrevistas | Bueno                 | 3      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Regular               | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Malo                  | 1      |
|                        |   |   | Posicionamiento Institucional | Retroalimentación de resultados a lo externo de la institución | Grupos focales / Entrevistas | Bueno                 | 3      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Regular               | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Malo                  | 1      |
| Variable dependiente   | Definición  |   | Dimensiones                   | Indicador  | Items                        | Unidades (categorías) | Escala |
| Conceptual             | Operacional   |   |                               |  |                              |                       |        |
| Objetivo General       | aquello que le hace referencia al objeto en sí. También es una meta o fin a cumplir, un destino que puede ser de varios tipos, comerciales, personales, financieros, laborales, etcétera. | Establecer un plan estratégico que contribuya a dar sentido de dirección que incluya el desarrollo de administración de programas en institución AMDA, y a su vez sirva de base aplicativa tanto en el desarrollo de proyectos actuales como futuros. | Institucional                 | Desarrollo de Plan y Programa                                  | Grupos focales / Entrevistas | Bueno                 | 3      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Regular               | 2      |
|                        |   |   |                               |  |                              | Malo                  | 1      |

Fuente: (Propia)

### 3.1.2 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Se definió la consistencia de la tesis, que refiere al establecimiento de un plan estratégico para AMDA, y sumado a esto la creación de un programa con los proyectos que actualmente se están ejecutando, se definieron acciones específicas con los líderes de los procesos y personal clave para desarrollar el plan una vez determinando con especificidad los pasos que se muestran en la **Tabla 9**.

En la **Tabla 9** se puede verificar con completa naturalidad la relación que contiene cada uno de los procesos mencionados, tanto a lo correspondiente al objetivo general, objetivos estratégicos y preguntas de investigación, se identificaron cada una de las variables independientes y la relación que tienen con la variable dependiente todo completamente aunado a la resolución del problema a través del proceso sistemático que se atacó.

**Tabla 9. Matriz Metodológica**

| OBJETIVO GENERAL   | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN   | VARIABLE INDEPENDIENTE X (Variables independientes en las que se divide) | NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE | VARIABLE DEPENDIENTE  | NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  |
|--|---|--|--|---|--|--|
| <p>Establecer un plan estratégico en la institución que incluya la administración de programas en AMDA, y a su vez sirva de base aplicativa tanto en el desarrollo de proyectos actuales como futuros.</p> | <p>• ¿De qué manera AMDA aplica conocimientos y procedimientos acerca de la gestión de programas y portafolios en sus proyectos?</p>            | <p>Establecimiento de objetivos estratégicos</p>                         | <p>Nominal</p>                                 | <p>Desarrollo de un plan estratégico institucional que incluya el desarrollo de administración de programas</p> | <p>Nominal</p>                               | <p>Identificar cual es la rúbrica predeterminada que se utiliza en AMDA para el análisis y la planeación de beneficios y como estos, están alineados a los objetivos estratégicos de la institución.</p> |
|  | <p>• ¿Cómo establece AMDA su análisis y planeación de beneficios, y como estos se alinean con los objetivos estratégicos de la institución?</p> | <p>Lineamiento para acceder a fondos nacionales e internacionales</p>    | <p>Nominal</p>                                 |   |  | <p>Establecer pautas para acceso a fondos nacionales para el financiamiento de proyectos.</p>  |
|  | <p>• ¿Cuenta AMDA con los requerimientos para acceder a fondos para financiar nuevos proyectos?</p>   | <p>Estructura procedimental de proyectos</p>                             | <p>Nominal</p>                                 |   |  | <p>Determinar cuál es la metodología que emplea AMDA de conocimientos y procedimientos para la gestión de sus programas de proyectos.</p>  |

Fuente: (Propia)

## 3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

Es indispensable mencionar que este tipo de investigación se encuentra en el cuadrante inferior derecho en la gráfica de los criterios de la investigación, esto significa que el tipo de estudio tuvo el fin de optimizar o innovar, podemos indicar que fue una investigación-acción. Se desarrolló una investigación mixta, ya que en ella se vieron inmersos tanto aspectos del enfoque cuantitativo como del enfoque cualitativo, con el fin de brindar mayor claridad y veracidad al desarrollo del estudio.

La investigación en este caso correspondió a un estudio correlacional, éste refiere, que una correlación es una medida del grado en que dos variables se encuentran relacionadas. Pudimos identificar y determinar a través del estudio si hay relación entre la creación de un plan estratégico, con los lineamientos para adquirir fondos, los procedimientos para el desarrollo de proyectos y los objetivos estratégicos, juntamente con AMDA Honduras pudimos incidir en estas variables y brindar una solución a la institución.

## 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño proporciona una guía de pasos puntuales del proceso investigativo, aspectos como población, muestra, unidad de análisis, unidad de respuesta y otros, con el fin de comenzar a dar respuesta a las preguntas de investigación con esquemas que permitan la visualización del estudio, con todos los procesos metodológicos incluidos en el desarrollo de la investigación, sumando los resultados encontrados en ella.

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población de la investigación corresponde a los empleados con los que cuenta la institución que actualmente son 15 personas.

Se definió a las 15 personas como población pues en ellas incide directamente el trabajo y la investigación realizada. Asimismo, ellas expusieron su percepción con respecto a la relación que pudiesen tener las variables independientes con la dependiente. Uno de los aspectos sensibles para la institución es en cuanto a la información presupuestaria, para la obtención de la información se realizó un proceso de entrevista con las administradoras ya que estas son las que llevan el control de este carácter y el resto de los participantes de la población proporcionó el resto de la información.

### 3.3.2 MUESTRA

Debido a la población de nuestro estudio y a la índole de la investigación no es necesario el desarrollo de una muestra ni otro tipo de acción ya que por el poco personal se puede llevar a cabo mayor coordinación y extracción de los resultados.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

N/A Ya que la unidad de análisis depende de la selección de la muestra.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Para la determinación de la unidad de análisis es necesario mencionar que en esta investigación se seleccionó no una muestra sino la población completa, dicha población son los empleados de la institución donde se realiza el estudio.

Cabe aclarar que dentro del cuestionario que se aplicó había preguntas abiertas y preguntas cerradas, que buscaban medir la percepción de la población con respecto al plan estratégico e igualmente la relación entre las variables independientes con las variables dependientes.

### 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Aquí están incluidos todos los procesos que se desarrollaron para proporcionarle más sentido a la investigación, estos lineamientos incorporaran beneficios claros del seguimiento del estudio en todas sus facetas hasta este proceso metodológico con la búsqueda de resultados y la solución el problema planteado.

#### 3.4.1 TÉCNICAS

Una de las técnicas que se utilizó para obtener información con respecto a la percepción de la población, acerca de la relación entre las variables independientes con la variable dependiente, fue el grupo focal. “La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2012, p. 56).

El grupo focal permitió que la población expresara sus puntos de vista y opiniones sobre la forma en que perciben cada uno de ellos como afectan los lineamientos para acceder a fondos nacionales e internacionales, el establecimiento de objetivos estratégicos o fundamento institucional y la estructura procedimental de ejecución de proyectos al desarrollo de un plan estratégico institucional alineado a un programa de proyectos y los beneficios que ello traerá a la institución.

Asimismo dentro del taller se realizó un análisis DOFA en el cual se pudieron determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que la institución, según sus propios colaboradores contaba. Luego de realizar la matriz DOFA, se hizo una matriz MEFI y una matriz MAFE que, lograron determinar qué aspectos internos (fortalezas o debilidades) y externos (oportunidades o amenazas) tenían una mayor representatividad para la institución. Con los

aspectos que resultaron vitales, se determinó la estrategia que se podía seguir, y con base en eso se pudieron redactar los objetivos estratégicos de la institución, así como su visión y misión.

#### 3.4.2 INSTRUMENTOS

Un instrumento que pudo permitir la consecución de la información es el cuestionario, en el cual se hizo hincapié en la visión que tenía cada individuo con respecto a las variables. Las preguntas que compusieron el cuestionario fueron enfocadas a determinar el verdadero sentido y valor que cada persona de la población le daba a las variables independientes y como visualiza que éstas afectaban a la variable independiente, igualmente como percibían que el trabajo que se realizó le generaba beneficios a la empresa con respecto a la visibilidad de los resultados.

Es importante señalar que antes de realizar el taller hubo tres entrevistas con la alta dirección de AMDA Honduras, en las cuales se tocaron diferentes puntos y se conoció la labor que viene realizando AMDA a nivel nacional, así como las oportunidades de mejora que tiene la institución.

#### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para realizar el grupo focal se siguieron los siguientes pasos:

1. Se acordó con la directora de AMDA la fecha y el horario para el desarrollo de un taller, que tuvo como el establecimiento del propósito estratégico de la institución, que consta de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores organizacionales de la misma.
2. Como parte final del taller, se realizó el grupo focal, éste fue animado por un estudiante y el otro estuvo grabando las respuestas de cada persona.
3. Por último, se transcribió cada respuesta del personal de AMDA.

Por su parte el cuestionario constó de los siguientes pasos:

1. Se redactaron las preguntas que componen el interrogatorio.
2. Se evaluó cada pregunta, para comprobar que este de acorde con la información que se desea obtener.
3. Una vez seleccionadas y evaluadas las preguntas se desarrolló el cuestionario.
4. Se aplicó el cuestionario vía correo electrónico, alrededor de una semana después de haber concluido con el taller

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Como fuentes primarias se tuvo la información adquirida a través de la aplicación del grupo focal y del cuestionario, esta sirvió para determinar el valor del trabajo realizado, la percepción de la población con respecto a la relación entre las variables independientes con la variable dependiente.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias fueron toda la información que se obtuvo a través de revistas, artículos, libros, informes, presentaciones, videoconferencias y cualquier página web informal con respecto a la planificación estratégica y a la administración de programas, que permitió conocer los elementos que la componen y asimismo ayudo a construir y a visualizar el enfoque que se le dio a la tesis y el trabajo que se debía desarrollar.

Como conclusión podemos determinar que la suma de todos los procesos, estableció bases concisas y de arraigo para el estudio, las modificaciones al documento con principal énfasis en las

apreciaciones del asesor permitieron darle mayor sentido y relevancia por medio de la aplicabilidad metodológica contenida en la investigación.

También consideramos imperativo haber desarrollado paso a paso de cada uno de los procesos establecidos en la guía, pues esto facilitó la inclusión de aspectos fundamentales para la investigación, sumado a eso también fue importante establecer con suma pericia la selección de las técnicas, instrumentos, metodologías y otros atributos que brindaron claridad para el seguimiento del estudio.

Otro de los aspectos importantes en el desarrollo de la investigación, refieren a los acercamientos con la institución, estos fueron vitales y de suma importancia y brindaron un abanico de aspectos y condiciones que nos dieron la posible selección de estudio y acción con el fin de determinar cuál era la falencia y desarrollar la investigación de acuerdo con eso.

La verificación del cumplimiento de cada paso contenido en cada uno de los capítulos permitió mostrar los avances para ambas partes, tanto para la institución como para los investigadores.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Dentro del proceso de desarrollo de la investigación hay múltiples pasos, estos de manera continua nos direccionaron a determinar cuál es la siguiente línea a seguir, en este capítulo se pretende explicar de acuerdo a la metodología y herramienta empleada, cuáles fueron los resultados obtenidos; es importante destacar que en esta investigación no se seleccionó muestra, esto debido a que el total de la población es menor de 15 personas, tomando el personal clave para someterse al cuestionario que proporcionaría los datos de la investigación. Necesario es señalar que en el taller para desarrollar la Matriz DOFA solamente participaron ocho personas (que son las tomadoras de decisiones), por lo que a ellas fue dirigido el cuestionario.

Para el desarrollo del cuestionario se tomaron en cuenta la variable dependiente de la investigación, los antecedentes de la institución, la cantidad de personas que laboran en ella y los consejos de los asesores del trabajo en desarrollo, esto con el fin de seleccionar las preguntas más propicias para obtener la información adecuada para la presentación de los resultados.

### **4.1 MATRIZ MEFI MATRIZ MAFE**

Una de las acciones fundamentales para el desarrollo del plan estratégico como proceso de la aplicabilidad en la investigación, fue la planeación, ejecución y evaluación de un DOFA institucional, que permitió conocer el ambiente tanto interno como externo en el que se desenvuelve la institución.

Luego de desarrollar la matriz DOFA se realizaron otras dos matrices para priorizar, por una parte las fortalezas o debilidades, y las oportunidades o amenazas por otra.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) evalúa las fortalezas y debilidades, y establece cual de ambos aspectos es más representativo para la institución. Por su parte la Matriz

de Evaluación de Factores Externos (MAFE) cumple con la misma función al evaluar oportunidades y amenazas.

Como se puede observar en la **Tabla 10** y en la **Tabla 11** las debilidades pesan más que las fortalezas en la institución y lo mismo ocurre, con las oportunidades sobre las amenazas.

Cabe aclarar que la ponderación hace referencia a la importancia que tiene algún factor con respecto a los demás factores y la suma de cada uno debe ser igual a 100 (o 1); por su parte la calificación es la importancia que tiene el factor para la institución, siendo 4 el mayor.

**Tabla 10. Matriz MEFI**

| PONDERACIÓN | Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)   |          |              |                |
|-------------|--|----------|--------------|----------------|
|             | Factor a Analizar  | Peso     | Calificación | Peso Ponderado |
|             | <b>Fortalezas</b>  |          |              | <b>1,68</b>    |
| 10          | Experiencia (prestigio y resultados positivos)   | 0,1      | 4            | 0,4            |
| 2           | Confianza y transparencia  | 0,02     | 4            | 0,08           |
| 5           | Ambiente laboral   | 0,05     | 4            | 0,2            |
| 23          | Búsqueda continua de fondos  | 0,23     | 4            | 0,92           |
| 2           | Cumplimiento puntual de cronograma.  | 0,02     | 4            | 0,08           |
|             | <b>Debilidades</b>   |          |              | <b>2,14</b>    |
| 10          | Acceso limitado otros fondos   | 0,1      | 4            | 0,4            |
| 20          | Desarrollo de Plan Estratégico   | 0,2      | 4            | 0,8            |
| 8           | Gestión de la comunicación (descriptores de puesto, manuales, de procedimiento, mesas de discusión, visibilidad de la institución) | 0,08     | 3            | 0,24           |
| 10          | Gestión de RRHH (Proceso de selección, desarrollo personal, rotación y motivación laboral.)  | 0,1      | 4            | 0,4            |
| 10          | Sistema de Monitoreo Institucional (estandarización)   | 0,1      | 3            | 0,3            |
| 100         | <b>Total</b>   | <b>1</b> |              | <b>3,82</b>    |

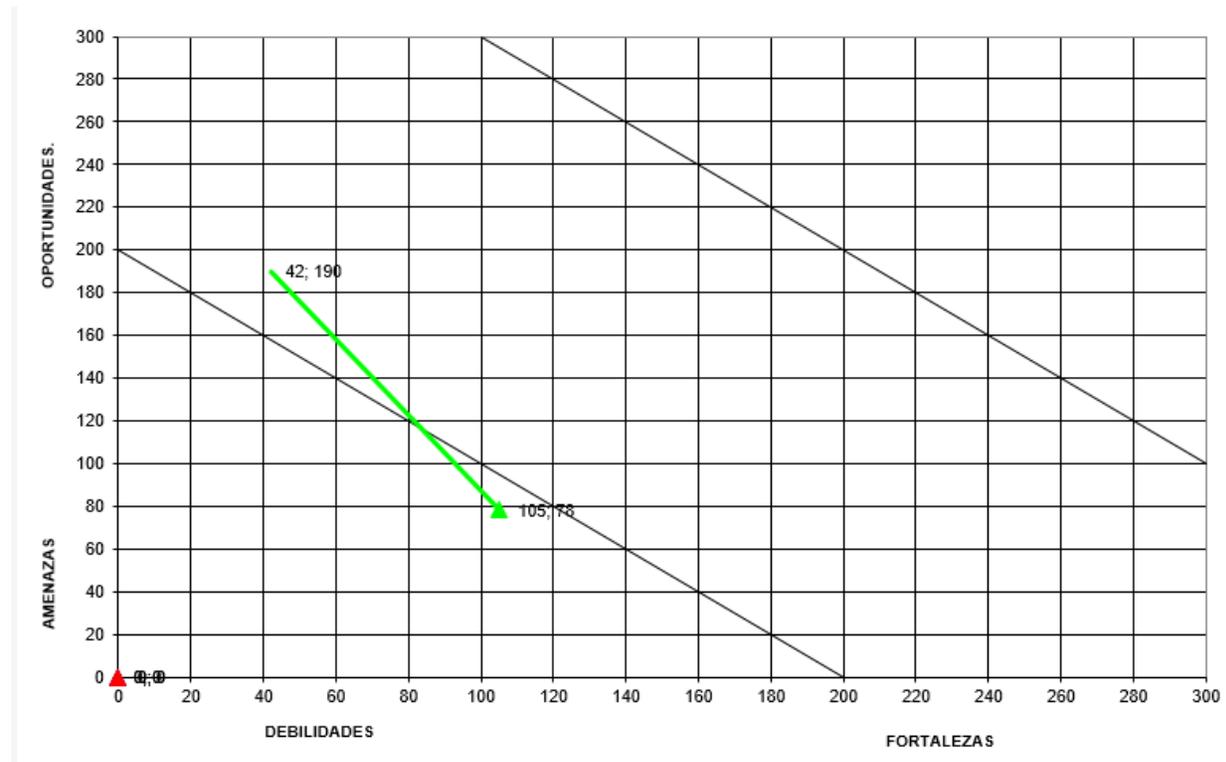
Fuente: (Propia)

**Tabla 11. Matriz MAFE**

| PONDERACIÓN     | Matriz de evaluación de factores externos (MAFE)   |          |              |                |
|-----------------|--|----------|--------------|----------------|
|                 | Factor a Analizar  | Peso     | Calificación | Peso Ponderado |
|                 | <b>Oportunidades</b>   |          |              |                |
| 20              | Fortalecimiento e incremento de alianzas estratégicas  | 0,2      | 4            | 0,8            |
| 25              | Existencia de fondos para la ejecución de proyectos en temas de experiencia de AMDA                      | 0,25     | 4            | 1              |
| 10              | Existencia de medios (digitales y de comunicación) para visibilizar a AMDA                               | 0,1      | 3            | 0,3            |
| 15              | Ambiente para la mejora continua del personal (Capacitación del personal)                                | 0,15     | 4            | 0,6            |
| 20              | Ambiente propicio para diversificación de proyecto en líneas de experticia con población meta diferente. | 0,2      | 3            | 0,6            |
| <b>Amenazas</b> |  |          |              | <b>0,33</b>    |
| 2               | Cambios políticos en las autoridades, (salud y educación y agricultura)                                  | 0,02     | 3            | 0,06           |
| 2               | Presencia de otras ONGs  | 0,02     | 2            | 0,04           |
| 3               | Niveles de violencia (Huelgas y mapas de seguridad)  | 0,03     | 4            | 0,12           |
| 2               | Accesibilidad y daños estructurales (Incluye causas por desastres naturales)                             | 0,02     | 4            | 0,08           |
| 1               | Burocracia gubernamental   | 0,01     | 3            | 0,03           |
| <b>Total</b>    |  | <b>1</b> |              | <b>3,63</b>    |

Fuente: (Propia)

Como resultado de ambas matrices se determinó que la estrategia a implementar era una estrategia DO, que significa que a través del aprovechamiento de oportunidades externas se pretenden superar las debilidades internas.



**Figura 12. Gráfica del FODA**

Fuente: (Propia)

En la **Figura 12** se puede observar como las oportunidades y debilidades son las que mayor ponderación tienen, por lo que es necesario que a través de las primeras se puedan superar las flaquezas con las que la institución posee.

#### 4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA POBLACIÓN

En este apartado se presentará las respuestas que se obtuvo del cuestionario que se aplicó, con una breve descripción y/o conclusión en cada una de ellas.

##### *Pregunta 1*

Lea la propuesta de misión de AMDA

Somos una organización humanitaria de proyección social que promovemos la salud y bienestar social de las personas vulnerables respetando la cultura y la capacidad innata de las comunidades beneficiadas.

a. ¿Qué elemento resalta de esta misión?



**Figura 13. Gráfico de frecuencia de respuestas al inciso a de la pregunta 1**

Fuente: (Propia)

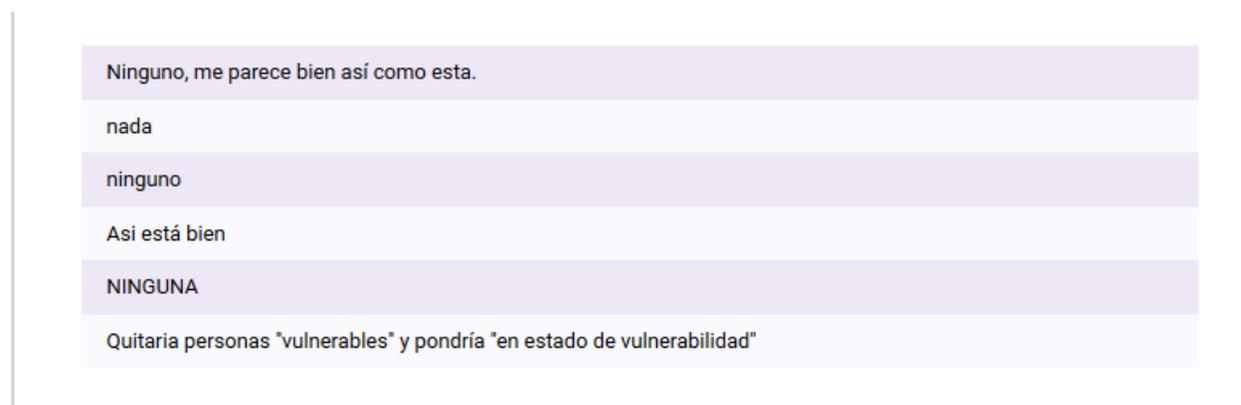
| A                  | B   |
|--------------------|---|
| Marca temporal     | a. ¿Qué elemento resalta de esta misión?                                    |
| 6/2/2019 9:35:08   | respetando la cultura y la capacidad innata                                 |
| 6/2/2019 9:35:29   | respetando la cultura y la capacidad innata                                 |
| 6/2/2019 12:45:46  | respetando la cultura y la capacidad innata de las comunidades beneficiadas |
| 11/2/2019 11:54:27 | Ayudan a las personas mas necesitadas                                       |
| 11/2/2019 13:30:41 | Organizacion humanitaria  |
| 11/2/2019 14:25:18 | la salud y el bienestar social  |
| 11/2/2019 14:48:30 | promover la salud y el bienestar de las personas vulnerables                |
| 11/2/2019 15:29:05 | Que se promueve la salud y el bienestar social                              |

**Figura 14. Respuestas del inciso b de la pregunta 1**

Fuente: (Propia)

Como se observa en las gráficas los elementos que más llamaron la atención fueron: *respetando la cultura y la capacidad humana y; promover la salud y el bienestar social*, siendo ambos elementos que destacan en AMDA.

b. ¿Qué otros aspectos, agregaría o cuales quitaría de esta misión?



**Figura 15. Respuestas del inciso b de la pregunta 1**

Fuente: (Propia)

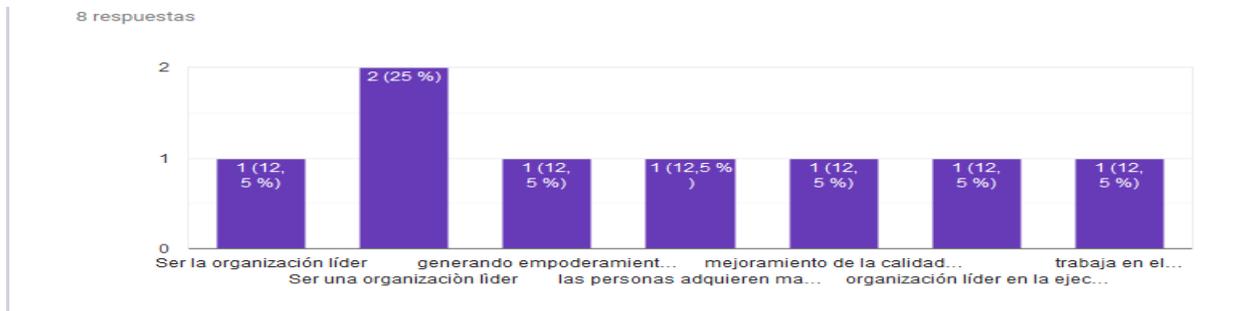
Como se puede observar siete de los ocho encuestados están de acuerdo con la misión que se propone.

### ***Pregunta 2***

Lea la propuesta de visión de AMDA

Ser una organización líder en la ejecución de proyectos sociales que trabaje en el mejoramiento de la calidad de vida, generando empoderamiento y cambio a nivel de las comunidades donde estén nuestros beneficiarios.

c. ¿Qué elemento resalta de esta visión?



**Figura 16. Frecuencia de las respuestas del inciso c de la pregunta 2**

Fuente: (Propia)

| D   |
|---|
| c. ¿Qué elemento resalta de esta visión?  |
| Ser una organización líder  |
| Ser una organización líder  |
| generando empoderamiento y cambio a nivel de las comunidades                        |
| las personas adquieren mayor conocimiento   |
| organización líder en la ejecución de proyectos sociales                            |
| Ser la organización líder   |
| mejoramiento de la calidad de vida  |
| trabaja en el mejoramiento de la calidad de vida, generando empoderamiento y cambio |

**Figura 17. Respuestas del inciso c de la pregunta 2**

Fuente: (Propia)

En este caso el aspecto que más se destaca es *ser una organización líder*, un elemento al que aspira AMDA.

d. ¿Qué otros aspectos, agregaría o cuales quitaría de esta visión?

8 respuestas

|   |
|---|
| Ninguno.  |
| nada  |
| ninguno   |
| Así está bien                                     |
| NINGUNA   |
| Quitaría "a nivel" y pondría "en las comunidades" |

**Figura 18. Respuestas del inciso d de la pregunta 2**

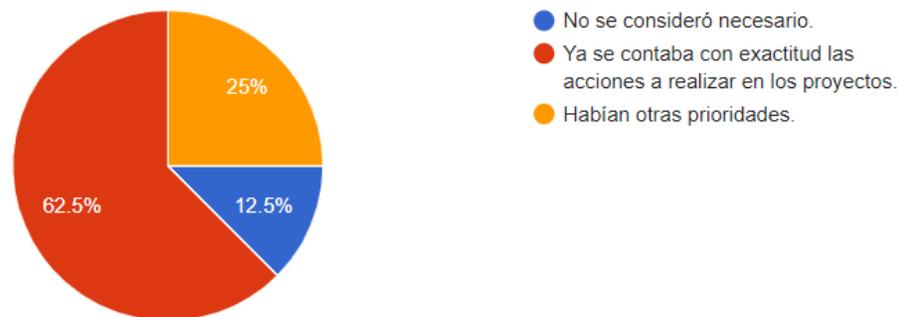
Fuente: (Propia)

Siete de las ocho personas encuestadas estuvieron de acuerdo con la visión que se propuso.

### ***Pregunta 3***

¿Cuáles son los motivos del porque la institución no cuenta con un plan estratégico?

8 respuestas



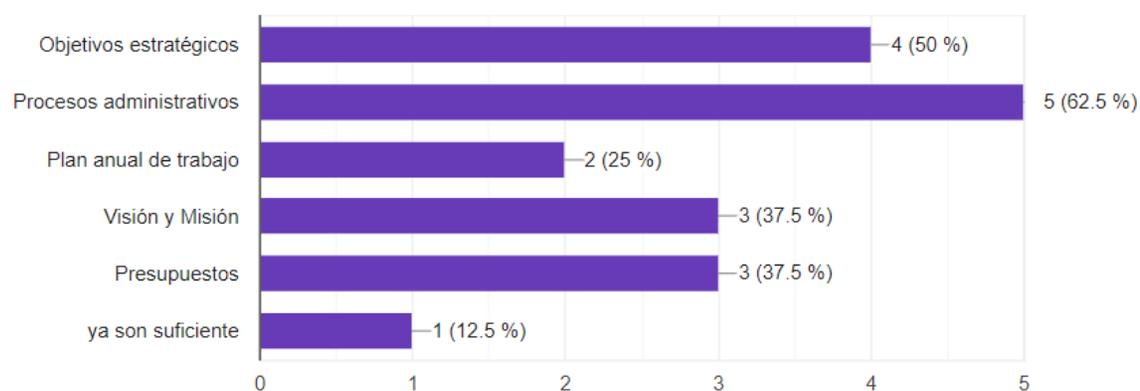
**Figura 19. Gráfico de pastel pregunta 3**

Fuente: (Propia)

Como se puede observar en la gráfica el 87,5% de la población afirmó que no se contaba con un plan estratégico por que no se consideró necesario, sino que el motivo fue que ya se conocía las acciones a realizar en los proyectos o existían otras prioridades. Cabe recalcar que aun conociendo con exactitud las acciones a realizar en los proyectos, un plan estratégico explica y da razones de la motivos de la existencia del proyecto, es decir que explica que función tiene el proyecto y como contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos.

#### **Pregunta 4**

¿Qué aspectos considera usted necesarios para incorporar al plan estratégico de la institución? (Puede seleccionar hasta tres opciones)



**Figura 20. Gráfico de barras pregunta 4**

Fuente: (Propia)

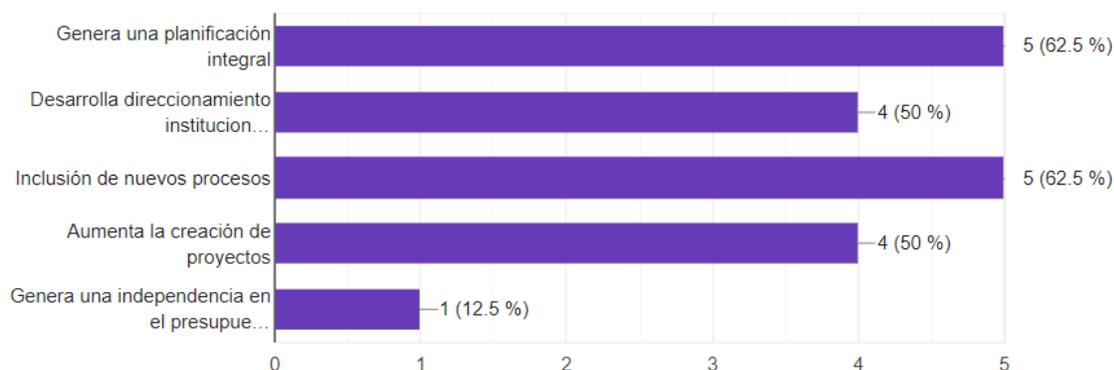
En este caso el 62,5% de los encuestados consideran que el plan estratégico debía contener un apartado de procesos administrativos, es decir cómo la institución trabaja actualmente, como se llevan a cabo elementos como la planificación, organización, dirección y control de proyectos, actividades cotidianas entre otros aspectos.

Igualmente, la mitad de la población consideró necesario que se plasmasen objetivos estratégicos, que se pudiese visualizar lo que la institución quiere lograr.

### **Pregunta 5**

¿Por qué considera usted, que es importante el desarrollo de un plan estratégico para la institución? (Puede seleccionar hasta tres opciones)

8 respuestas



**Figura 21. Gráfico de barras pregunta 5**

Fuente: (Propia)

Lo que se puede observar en el gráfico, es como el 62,5% de los encuestados visualizaron que la importancia del desarrollo de un plan estratégico radica en: la generación de una planificación integral, es decir una planificación que tome en cuenta todos los aspectos posibles para el cumplimiento de objetivos; y que permite la inclusión de nuevos procesos, esto se puede deber a las acciones que se definen dentro de un plan estratégico, que pueden llegar a generar para su cumplimiento, el establecimiento de nuevos procesos, nuevas metodologías de trabajo, etc.

Los encuestados consideraron que era necesario desarrollar un plan estratégico pues permite generar una planificación integral, a través de los procesos administrativos existentes y

nuevos procesos que puedan surgir por el desarrollo del mismo, todo ello alineado a objetivos estratégicos que guíen a la institución hacia donde esta quiera posicionarse.

### ***Pregunta 6***

¿Cómo impacta en la metodología de ejecución de proyectos el establecimiento de un plan estratégico?

8 respuestas

|  |
|--|
| Mejoramiento de los proyectos                                  |
| como una guía  |
| en el sentido que se tendría un impacto en resultado           |
| Mas oportunidad de conseguir fondo para nuevo proyecto         |
| N / A  |
| impacto sera largo plazo                                       |
| Otorgaría herramientas de evaluación periódica y estandarizada |

### **Figura 22. Respuestas de la pregunta 6**

Fuente: (Propia)

En el caso de esta pregunta, las respuestas variaron, los encuestados atribuyeron al establecimiento de un plan estratégico varias consecuencias en la metodología de la ejecución de proyectos, cabe resaltar que varias de ellas hacen referencia a aspectos positivos: el mejoramiento de los proyectos como tal, el incremento en la oportunidad de adquirir fondos para nuevos proyectos, la capacidad que puede permitir el plan para generar herramientas de evaluación periódica y estandarizada.

### ***Pregunta 7***

Considera que el establecimiento de un plan estratégico generará mayor visibilidad de resultados.

El  **cien por ciento**  de los encuestados consideraron que en efecto la generación de un plan estratégico podía beneficiar e impactar positivamente la visibilidad de los resultados.

7.1 En caso de que su respuesta anterior haya sido SI explique ¿Cómo generara mayor visibilidad de resultados? Si su respuesta fue NO explique ¿Por qué no generará mayor visibilidad de resultados?

A. Por la ejecución de los proyectos llevando a cabo todos los pasos que se generan en el plan

B. Se puede expresar resultado según la estrategia

C. Habría un resultado de monitoreo más eficaz

D. Porque esto puede ser una meta de largo plazo.

E. Medición de resultados

F. Todos miembros de AMDA puede compartirlo

H. Se contaría con un método de evaluación estandarizado

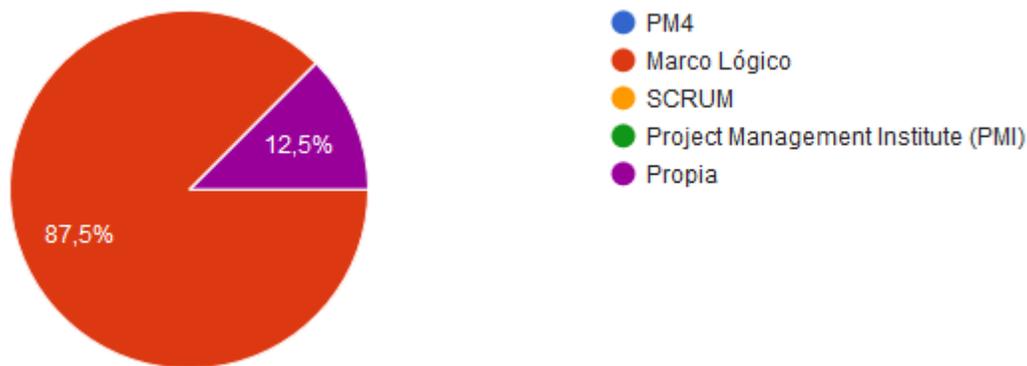
Las respuestas de esta pregunta están en orden descendente en donde la respuesta A es la que más se repite de las respuestas seleccionadas por nuestra población, exponiendo la generación de visibilidad de los resultados es a través de que se lleven a cabo todos los pasos para la aplicación del plan.

### ***Pregunta 8***

¿Cuenta AMDA con alguna metodología para la planificación y ejecución de proyectos?

El **cien por ciento** de la población de la investigación comprendió a cabalidad que AMDA Honduras tiene su metodología para la ejecución de proyectos, esto significa que la rúbrica en la institución está bien marcada.

8.1 En caso de que su respuesta anterior haya sido SI, ¿Cuál de estas metodologías aplica AMDA en la planificación y ejecución de sus proyectos?



**Figura 23. Gráfico de pastel pregunta 8.1**

Fuente: (Propia)

Es importante destacar que el personal que llenó nuestro formulario supo que AMDA Honduras tiene en sus proyectos la metodología del marco lógico, la cual es aplicada en cada proyecto, otro aspecto importante es que el 12.5 % menciona que es una metodología propia, probablemente este porcentaje no tengan claro la consistencia de la metodología.

### ***Pregunta 9***

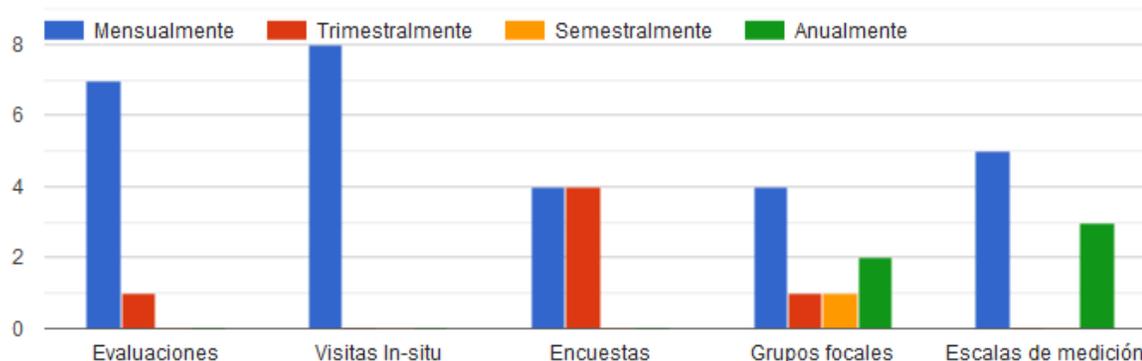
¿Conoce los objetivos de los proyectos en ejecución?

Toda la población tiene conocimiento de los objetivos de los proyectos que se encuentran en ejecución.

El 87,5% de la población encuestada conoce que se utiliza el Marco Lógico como metodología de ejecución de proyectos. Asimismo, el 100% de la población asegura conocer los objetivos de los proyectos en ejecución, lo que muestra el dominio que tiene la población, sobre lo que busca alcanzar cada uno de los proyectos y en cierta medida la manera que se hace.

**Pregunta 10**

¿Cómo y con qué periodicidad se registran los resultados que van generando los proyectos?



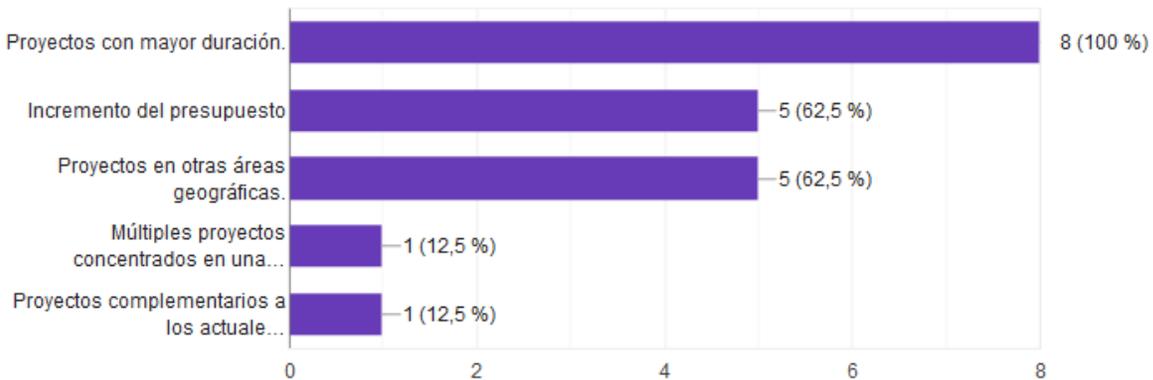
**Figura 24. Gráfico de barras pregunta 10**

Fuente: (Propia)

La pregunta va enfocada el esquema de monitoreo que tienen en la institución, y las visitas in-situ son las que de manera continua se realizan, ya que el personal de campo debe en una semana visitar distintas comunidades del área de influencia, esto tanto para la ejecución como para el monitoreo del proyecto, por otro lado, las escalas de medición son anuales esto posiblemente pensando en el impacto del proyecto.

### ***Pregunta 11***

¿Qué otros aspectos adicionales generarían un mayor impacto a los beneficiarios en los proyectos? (Puede seleccionar hasta tres opciones)



**Figura 25. Gráfico de barras pregunta 11**

Fuente: (Propia)

En esta pregunta, la perspectiva del aumento de la duración de los proyectos incrementaría el impacto de la institución en las comunidades, también no menos importante el incremento del presupuesto, consecuentemente a mayor durabilidad mayor costo de ejecución y sumado a eso el desarrollo de proyectos en otras áreas geográficas.

### ***Pregunta 12***

12. ¿Cómo impactará a AMDA en sus labores cotidianas el establecimiento de objetivos estratégicos?

- Conocimientos de los temas en los proyectos
- Mejora de motivación de empleados
- Mejorar propuestas

- En los procesos administrativos
- No mucho
- Da una ruta a seguir

Por medio de la creación del plan estratégico estas son las consideraciones por parte del equipo técnico, administradores y líderes de proyecto, se debería tomar en cuenta la posibilidad de retroalimentar los conceptos de un plan estratégico y la prioridad del mismo.

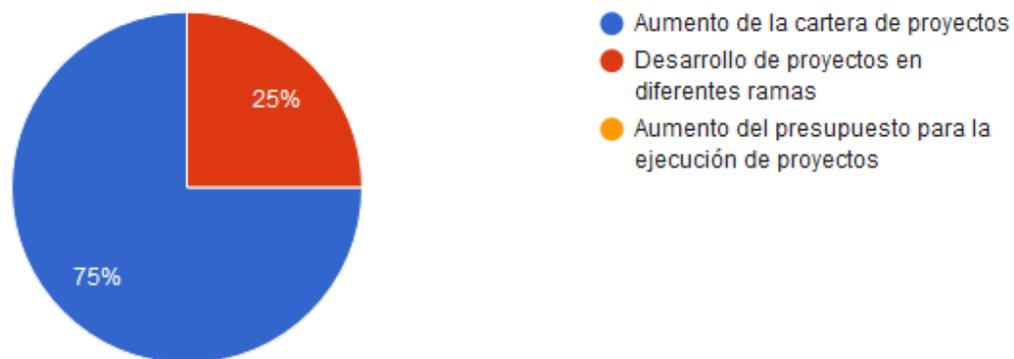
### ***Pregunta 13***

¿La creación un plan estratégico facilitaría el desarrollo de uno o varios programas de proyectos?

En la pregunta 13 todos los que llenaron el cuestionario están de acuerdo con que el plan estratégico generará una base para el establecimiento de un programa de proyectos en la institución.

### ***Pregunta 14***

¿Qué beneficios podría otorgarle el desarrollo de uno o varios programas a la institución?



**Figura 26. Gráfico de pastel pregunta 14**

Fuente: (Propia)

El 75% de nuestra población considera que el establecimiento del programa proporcionaría un aumento en la cartera de proyectos, y el 25% que se desarrollan proyectos en distintas ramas, es importante destacar que uno de los aspectos más fuertes de la investigación es el aumento del presupuesto, sin embargo no fue tomada en cuenta en esta pregunta por la población estudiada.

Los encuestados perciben que la creación de un plan estratégico facilitaría el desarrollo de uno o varios programas de proyectos, lo que podría propiciar un incremento en la cartera de proyectos de la institución, así como el desarrollo de proyectos en diferentes ramas.

### ***Pregunta 15***

15. Pregunta opcional, de acuerdo a su percepción ¿Qué otros aspectos se deben de tomar en cuenta en el plan estratégico? ¿Y en AMDA en general?

- Gestión basada a resultados
- Concepto amplio para varios proyectos
- La selección del personal

La última pregunta se enmarca en otras consideraciones que pudiesen incluirse en el plan estratégico que se está desarrollando, lo cual la gestión basada en resultados pudiese ser importante de incluir ya que son los resultados los que muestran la funcionalidad y el éxito de los proyectos en ejecución.

#### 4.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS EN LA INSTITUCIÓN AMDA

Se desarrolló la **propuesta** de plan estratégico (**que representa la propuesta de aplicabilidad de la tesis**) para la institución AMDA, este plan consiste en un documento con los siguientes apartados:

- Introducción
- AMDA: consiste en una breve reseña de lo que es y lo que ha realizado AMDA, tanto a nivel internacional como a nivel nacional.
- Misión, Visión y Valores: se expone lo que es AMDA Honduras y el trabajo que desarrolla (misión); la visualización de AMDA Honduras en el futuro, es decir cómo quiere ser reconocida la institución (visión); y los principios que caracterizan el esfuerzo realizado por los colaboradores (valores).
- Objetivos Estratégicos: en este apartado se definen pautas para alcanzar la visión propuesta a AMDA.
- Proyectos y Trabajos en la Actualidad: consiste en la explicación de los trabajos y proyectos que la institución ha realizado, e igualmente se mencionan ideas de proyectos que AMDA pretende poner en marcha.
- Plan de Acción para el Logro de Objetivos: se desarrolló una EDB para cada uno de los objetivos estratégicos, y en el caso del segundo se incluyó la propuesta de un programa a través de su Acta de Constitución.
- Socios Estratégicos: se enumeran las organizaciones e instituciones, con las que AMDA ha tenido relación, y ha trabajado en conjunto para el desarrollo de proyectos.

- Visibilidad Institucional: en el apartado se proponen y exponen estrategias que generen un mayor impacto para la promoción de AMDA a nivel nacional, y los beneficios que lleva consigo.
- Sistema de Monitoreo y Evaluación: a través de las actividades mencionadas dentro de este apartado, se busca que la institución logre un seguimiento continuo y eficaz para el cumplimiento del plan estratégico.
- Conclusiones

Debido a la confidencialidad que pueden representar varios de los puntos antes mencionados, se ha decidido incluir solo ciertos aspectos dentro de este apartado de Aplicabilidad.

Es importante mencionar que actualmente AMDA Honduras no cuenta con un Plan Estratégico.

#### 4.3.1 PLAN ESTRATÉGICO

##### 4.3.1.1 MISIÓN

Somos una organización humanitaria de proyección social que promovemos la salud y el bienestar social de las personas vulnerables, respetando la cultura y la capacidad innata de las comunidades beneficiadas.

##### 4.3.1.2 VISIÓN

Ser la organización líder en la ejecución de proyectos sociales que trabaja en el mejoramiento de la calidad de vida, generando empoderamiento y cambio a nivel de las comunidades donde estén nuestros beneficiarios.

##### 4.3.1.3 VALORES

#### **Transparencia**

Somos una Institución interesada en mostrar nuestras acciones con la mayor limpieza de procesos, tanto para nuestros beneficiarios como a nuestros socios, haciendo valer la relación de trabajo y compromiso con los participantes en los diferentes proyectos, siendo transparente a través de la convivencia humanista de nuestros accionar.

### **Cambio y desarrollo social**

En nuestra organización yace un profundo deseo de garantizar el desarrollo y bienestar de las personas, por lo que el cambio es una medida para la mejora de los conocimientos en pro de la calidad de vida, desarrollo endógeno, con respecto y equidad a beneficiarios, socios y colaboradores.

### **Coherencia**

Basado en los 20 años de prácticas y en el manejo de proyectos de carácter social, se continúa con líneas seguras ejecución que generando credibilidad con los participantes por medio de la fundamentación y socialización de experiencias que avalan nuestros procesos.

#### **4.3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- En cinco años, incrementar en x % los recursos de la institución, con el fin de generar proyectos y/o programas de mayor duración, que abarquen a más población, más integrales, que permitan la contratación de más personal e incrementen la visibilidad de resultados.
- Diversificar, en cinco años, la gama de iniciativas en distintas líneas de experiencia con enfoque a la proyección social con población meta diferente, abarcando más rubros dentro de los temas de la salud y educación, promoviendo una mayor visibilidad de resultados.

- Fortalecer anualmente, las capacidades del personal a nivel institucional, a través de tres capacitaciones, dos talleres y otras actividades que permitan el aprovechamiento de sus habilidades y relacionamiento interinstitucional, en beneficio del propio colaborador así como de la institución.

Como indicadores para conocer el cumplimiento de estos objetivos se identificaron los siguientes indicadores.

**Tabla 12. Indicadores Objetivos Estratégicos**

| OBJETIVO | Indicador  | Formula   | ¿Por qué?  |
|----------|--|---|--|
| 1        | Incremento o Decremento de Fondos Totales            | $\frac{\text{Fondos adquiridos año actual}}{\text{Fondos adquiridos año pasado}}$   | Para conocer el crecimiento o decrecimiento de los fondos adquiridos, y cuál es su comportamiento a través de los años, con el fin de tomar decisiones.  |
| 1        | Incremento o Decremento de Fondos Nacionales         | $\frac{\text{Fondos adquiridos de entes nacionales en el año actual}}{\text{Fondos adquiridos de entes nacionales en el año pasado}}$           | Para conocer el crecimiento o decrecimiento de los fondos adquiridos a nivel nacional, y cuál es su comportamiento a través de los años, con el fin de tomar decisiones, como conocer si hay que centrarse más en la consecución de fondos nacionales, pronósticos, etc. |
| 1        | Incremento o Decremento de Fondos Internacionales    | $\frac{\text{Fondos adquiridos de entes internacionales en el año actual}}{\text{Fondos adquiridos de entes internacionales en el año pasado}}$ | Para conocer el crecimiento o decrecimiento de los fondos adquiridos a nivel internacional, y cuál es su comportamiento a través de los años, con el fin de tomar decisiones.  |
| 2        | Incremento o Decremento de temas atendidos           | $\frac{\text{Gammas atendidas año actual}}{\text{Gammas atendidas año pasado}}$   | Para conocer si hay un incremento o decremento en la cantidad de temas que se atienden en el sector salud y educación y lograr conocer en cual se debe o puede ocupar la institución, con respecto a diferentes años.  |
| 3        | Incremento o Decremento de capacitaciones realizadas | $\frac{\text{Capacitaciones totales año actual}}{\text{Capacitaciones totales año pasado}}$   | Conocer si en distintos años hay un incremento en las capacitaciones que reciben los colaboradores   |

Fuente: (Propia)

Asimismo como se puede ver en la **Tabla 13** los objetivos estratégicos atacan los aspectos contenidos en las matrices MEFI y MAFE, en especial las debilidades y oportunidades.

**Tabla 13. Relación de los objetivos estratégicos con las matrices MEFI y MAFE**

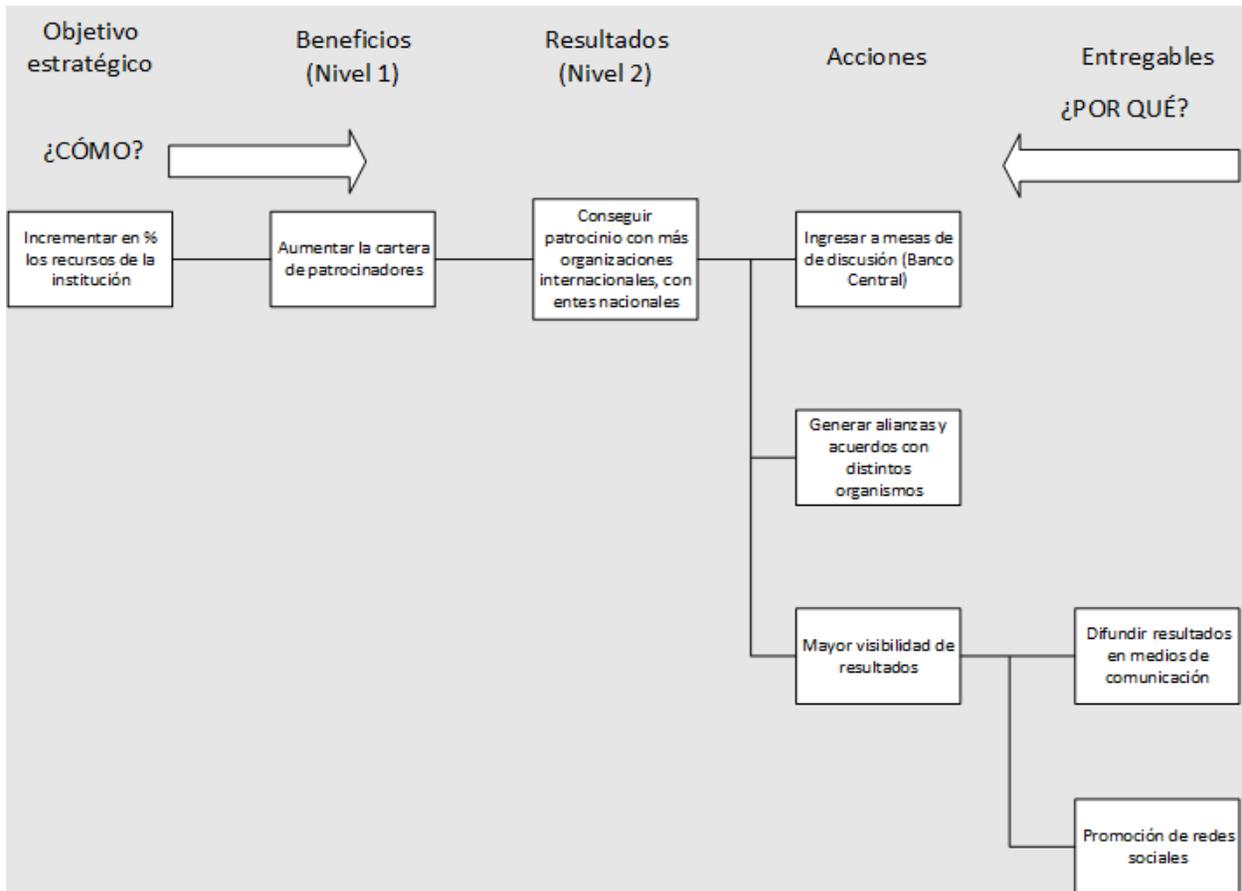
| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | OPORTUNIDAD CUBIERTA   | DEBILIDAD CUBIERTA  |
|---|--|---|
| 1. Incrementar en % los recursos, (para generar proyectos y/o programas de mayor duración, que abarquen a más población, más integrales, contratación de más personal, visibilidad de resultados).  | Existencia de fondos para la ejecución de proyectos en temas de experiencia de AMDA                      | Acceso limitado otros fondos.<br>Desarrollo de Plan Estratégico                             |
| 2. Diversificar la gama de iniciativas en distintas líneas de experiencia con enfoque a la proyección social con población meta diferente, abarcando más rubros dentro de los temas de la salud y educación, promoviendo una mayor visibilidad de resultados. | Ambiente propicio para diversificación de proyecto en líneas de experticia con población meta diferente. | Desarrollo de Plan Estratégico  |
| 3. Fortalecer las capacidades del personal a nivel institucional y aprovechar sus habilidades y relacionamiento interinstitucional. (Mejorar la gestión del talento humano).  | Ambiente para la mejora continua del personal (Capacitación del personal)                                | Gestión de RRHH (Proceso de selección, desarrollo personal, rotación y motivación laboral.) |

Fuente: (Propia)

#### 4.3.1.5 PLAN DE ACCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

Como se mencionó anteriormente se realizó una EDB para cada objetivo estratégico, en el caso del segundo, se incluyó una propuesta de programa.

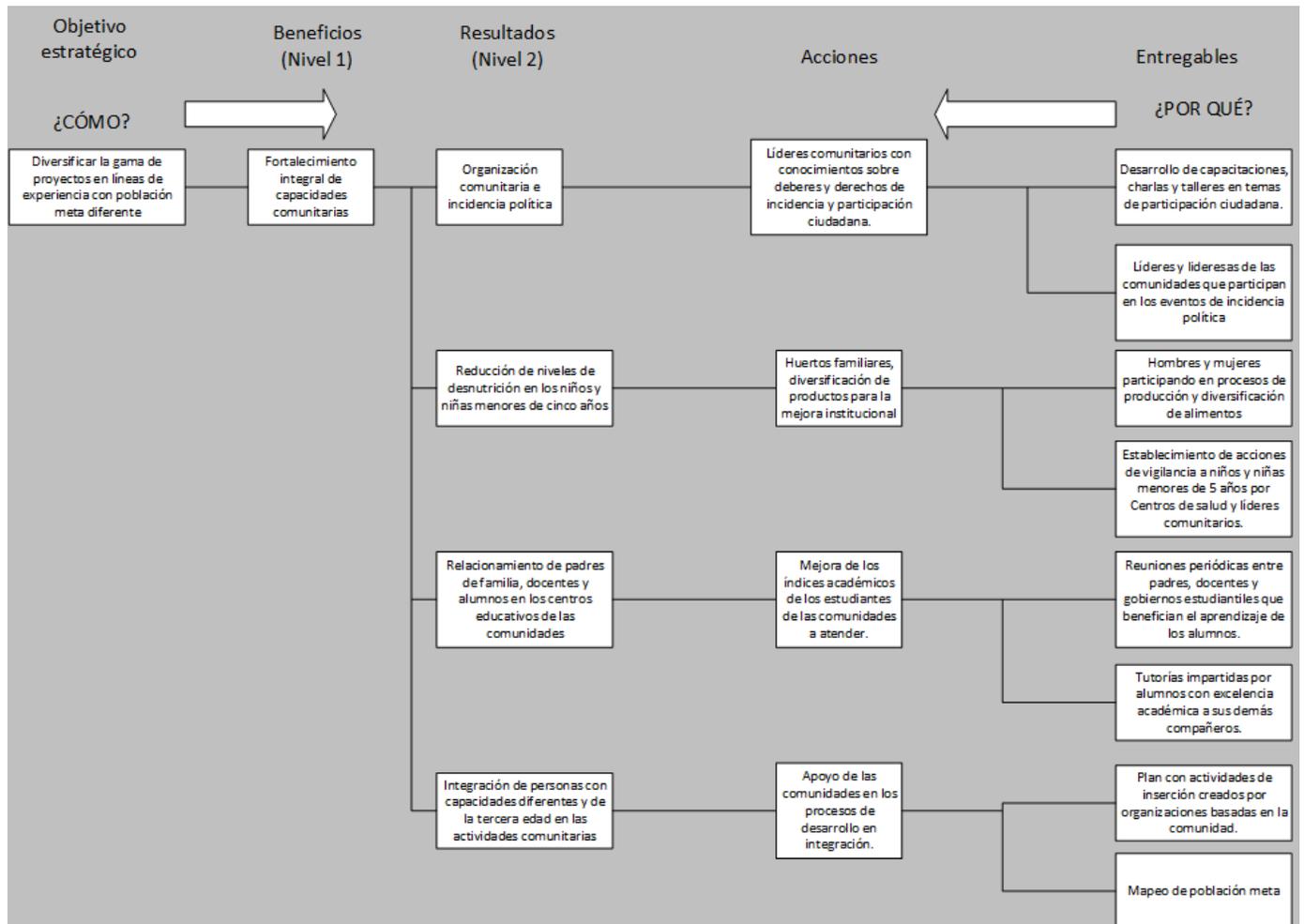
##### **EDB del Primer Objetivo Estratégico**



**Figura 27. EDB Primer Objetivo Estratégico**

Fuente: (Propia)

## EDB del Segundo Objetivo Estratégico y Propuesta Programa



**Figura 28. EDB Segundo Objetivo Estratégico**

Fuente: (Propia)

## PROPUESTA DE PROGRAMA

### JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo AMDA ha venido desarrollando proyectos en temas relacionados con salud y educación, esfuerzos que han beneficiado a distintas comunidades y que han logrado apoyar a un importante grupo de personas.

Sin embargo uno de los retos que se ha trazado AMDA es: *Diversificar la gama de proyectos en líneas de experiencia con población meta diferente*. Lo que se busca es desarrollar proyectos relacionados con salud y educación que abarquen temas variados, incluyendo algunos que no han sido tratados, igualmente emplear estos proyectos en comunidades que han sido atendidas y expandirse a otras nuevas. Cabe señalar que uno de los aspectos que se quiere, es tratar con diferentes grupos de personas, ya sea en comunidades que se han visto beneficiadas anteriormente así como en otras que no.

Atendiendo a este reto se ha planteado un grupo de proyectos relacionados entre sí (programa). Estos proyectos son:

- Organización comunitaria e incidencia política
- Relacionamiento de padres de familia, docentes y alumnos en los centros educativos de las comunidades.
- Reducción en los niveles de desnutrición en los niños y niñas menores de 5 años.
- Integración de personas con capacidades diferentes y de la tercera edad en actividades comunitarias.

Es preponderante señalar, que esta es una propuesta que se hace, no pensado en una comunidad en específico, sino en un modelo flexible que se puede adaptar a distintas grupos de personas. Es un modelo al cual claramente se le pueden añadir, modificar e inclusive eliminar proyectos o actividades de los mismos, para que se adapte a las necesidades y oportunidades de cada comunidad. Igualmente de importante es, aclarar, que x de los x proyectos calzan dentro de los proyectos que AMDA pretende realizar.

Dentro del ámbito educativo estos proyectos abarcan temas nuevos como la incidencia política en las comunidades, y la participación ciudadana. Así mismo la inclusión de las personas con capacidades diferentes y de la tercera edad en actividades comunitarias.

Por su parte en el sector salud, se ha trabajado en proyectos anteriores que han beneficiado a los infantes entre 0 a 5 años. Sin embargo en ninguno de estos, este grupo de personas ha sido la población meta establecida.

Recalcar que este programa es importante para cumplir con el reto trazado por AMDA. Así mismo la atención que se le propicia a la comunidad, es más integral.

### ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como ya se hizo mención uno de los objetivos estratégicos de AMDA es *Diversificar la gama de proyectos en líneas de experiencia con población meta diferente*. A través del desarrollo del programa:

- Se incluye el tema de incidencia política y participación ciudadana, dentro del ámbito educativo, esto con el fin de instruir a los pobladores de la comunidad sus derechos y deberes dentro de la sociedad hondureña.
- Se define un proyecto específico para atender a poblaciones metas distintas, como los son, personas con capacidades diferentes y personas de la tercera edad. A través de capacitaciones y distintas actividades educativas a la población en general de la comunidad, se pretende la inclusión de estos grupos dentro de las actividades cotidianas de la comunidad, sin que estos se vean marginados. Igualmente varias actividades dentro del proyecto tienen como finalidad enseñar a estos grupos de personas algún oficio o trabajo.
- Se propone un proyecto que atienda la desnutrición de una población meta diferente, como lo son los infantes de 0 a 5 años.

En conclusión el programa incide directamente en el segundo objetivo estratégico planteado a la institución, pues se tratará con grupos dentro de la sociedad que hasta el momento no se había hecho. Igualmente se generan proyectos para grupos específicos, que si bien se pudieron haber visto beneficiados en proyectos anteriores, no necesariamente eran la población meta principal.

Otro aspecto importante a señalar es que al no estar dirigido a una comunidad en específico, este programa puede emplearse en comunidades con las que aún no se ha tenido contacto.

#### ALCANCE

El programa XX engloba la planificación, la ejecución, el control y monitoreo, y el cierre de cada uno de sus componentes (proyectos), así como los procesos de compra, contratación, obtención y administración de los recursos tangibles e intangibles de cada componente y propios del programa. Igualmente el programa incluye todos los procedimientos referentes a la gestión de tiempo, gestión de costos, gestión de calidad, gestión de riesgos, gestión de comunicaciones, la gestión e interacción con los interesados de cada proyecto que lo compone y del programa como tal.

#### ESTRATEGIA PARA LA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS

El beneficio que se desea obtener con este programa es el *fortalecimiento integral en las capacidades comunitarias*.

Esto se desarrollara a través de proyectos relacionados con salud y educación que logren integrar varios temas concernientes a ambos elementos, y que busquen beneficiar a poblaciones distintas a las que se ha venido atendiendo.

## ASUNCIONES Y LIMITACIONES

### Asunciones:

- Las comunidades nuevas en las que se trabajará así como sus necesidades ya han sido identificadas.
- Habrá apoyo y patrocinio por parte de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo del programa.

### Limitaciones

- Apoyo por parte de los habitantes de las comunidades es incierto.
- No contar con expertos en ciertos temas que se pretenden desarrollar.

## Proyectos que Incluye el Programa

### **Organización comunitaria e incidencia política**

#### Objetivo General

- Proporcionar herramientas, conocimientos y metodologías a las organizaciones comunitarias con el fin de generar mayor empoderamiento y apretura en la temática de la incidencia política.

#### Objetivos específicos

- Desarrollo de talleres con temas de participación ciudadana.
- Participación de actores comunales en eventos de la temática.
- Realización de trabajo en conjunto con otras organizaciones con influencia en la zona.

#### Alcance del proyecto

- Líderes con mayor participación en los procesos de desarrollo del municipio y estrecho relacionamiento con las autorizadas e instituciones adyacentes en la comunidad.

#### Duración

- Dos años

#### Especificaciones técnicas (Calidad)

- Deberán contener líderes representantes de todas las comunidades participantes
- Al menos el 45% de los líderes deberán ser sexo femenino.
- Un representante de cada comunidad debe ser joven hombre o mujer menor de 30 años.

Presupuesto (Opcional)

## **Relacionamiento de padres de familia, docentes y alumnos en los centros educativos de las comunidades.**

Objetivo General

- Implementar acciones de vinculamiento entre los participantes del triángulo de la educación en las comunidades seleccionadas.

Objetivos específicos

- Desarrollar intercambios estudiantiles en la zona de influencia, realizando competencias, maratones en promoción del crecimiento educativo de los alumnos.
- Plan de actividades regulares entre docentes y gobiernos estudiantiles que facilite el aprendizaje del resto de los compañeros.
- Potenciar asambleas entre padres y docentes para monitoreo de educativo de estudiantes.

Alcance del proyecto

- Mejora en x% el rendimiento de los estudiantes por medio de acciones puntuales y complementarias a través del involucramiento de docentes y padres de familia.

Duración

- Dos años

Especificaciones técnicas (Calidad)

- Deberán estar al menos un centro educativo por comunidad.
- Debe haber un gobierno estudiantil por centro educativo, de no haber debe ser creado por el equipo técnico del proyecto.
- Se deberá formar un comité de padres de familia.

Presupuesto (Opcional)

### **Reducción de niveles de desnutrición en los niños y niñas menores de 5 años**

Objetivo General

- Reducir en un X% La incidencia de desnutrición en los niños y niñas en las edades comprendidas de 0 a 5 años.

Objetivos específicos

- Desarrollo de capacitaciones con temas preventivos y curativos en referencia a los índices de desnutrición a personal comunitario.
- Creación de estrategia de referenciamiento de casas a los establecimientos de salud.

Alcance del proyecto

- Minimizar la incidencia de casos de malnutrición de la población seleccionada, por medio de acciones encaminadas a la participación comunitaria y conjunta con el establecimiento de salud.

Duración

- Dos años

Especificaciones técnicas (Calidad)

- Las capacitaciones serán desarrolladas por profesionales de la salud.
- El proyecto apoyará al cumplimiento del esquema de vacunación de al menos el 95% de la población meta

Presupuesto (Opcional)

### **Integración de personas con capacidades diferentes y de la tercera edad en actividades comunitarias**

Objetivo General

- Desarrollo de mecanismos de inclusión de personas con capacidades diferentes y de la tercera edad en múltiples actividades relacionadas con la comunidad y su desarrollo.

#### Objetivos específicos

- Cantidad de población meta en las zonas de influencia.
- Generación de un plan de actividades incluyentes en las comunidades.

#### Alcance del proyecto

- Generación de conciencia en la población respecto a la importancia de inclusión y participación de los distintos sectores de la población,

#### Duración

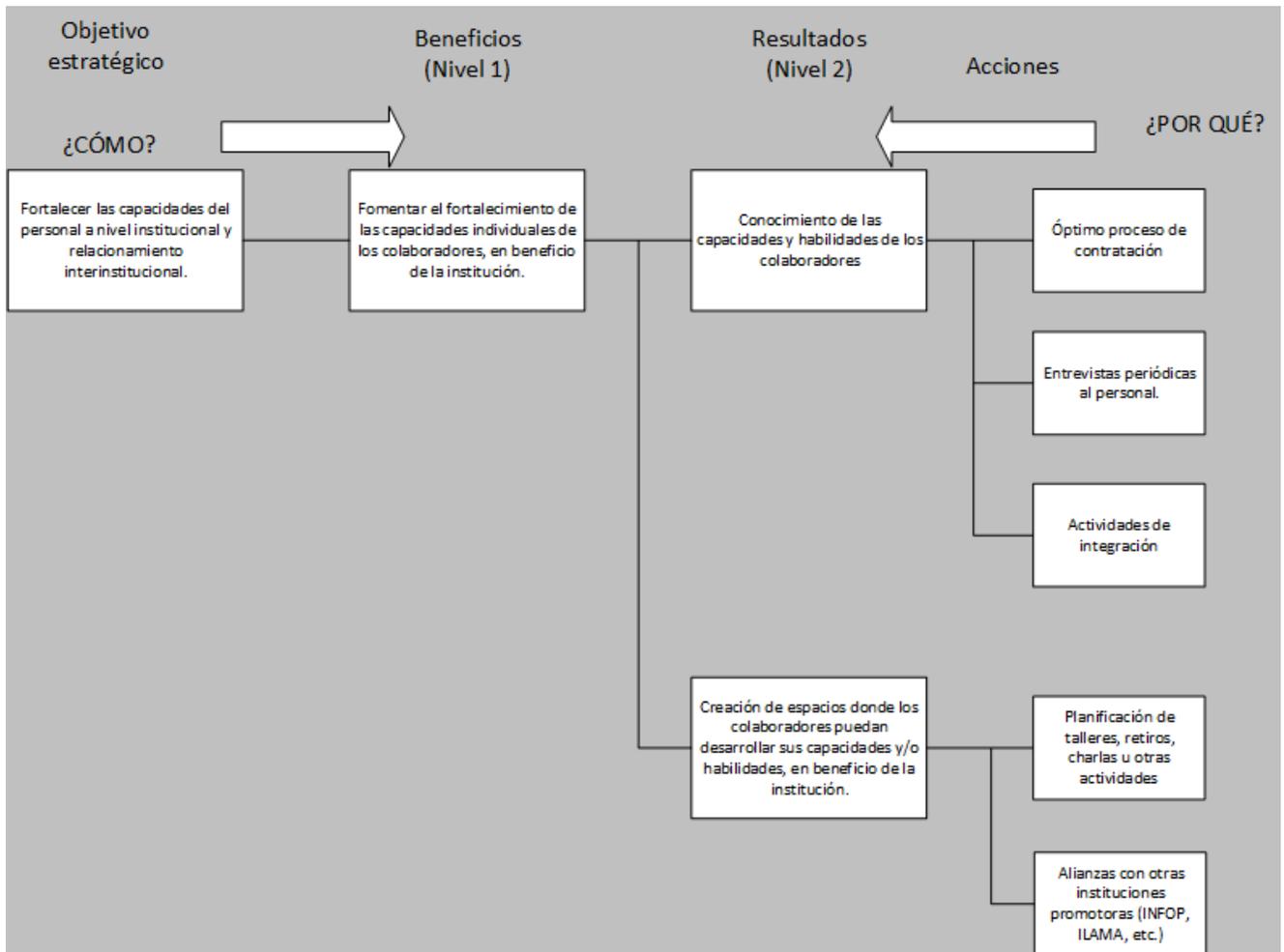
- Dos años

#### Especificaciones técnicas (Calidad)

- Se realizaran al menos 20 actividades durante la ejecución del proyecto.
- La participación de la población meta debe ser de no menos de 30 personas por comunidad.

#### Presupuesto (Opcional)

## EDB del Tercer Objetivo Estratégico



**Figura 29. EDB Tercer Objetivo Estratégico**

Fuente: (Propia)

## SOCIOS ESTRATÉGICOS

El alcance de los objetivos en los procesos de desarrollo requiere enormes esfuerzos por parte de la institución ejecutora, ya que esta debe tener el presupuesto suficiente para cumplir con resultados, productos y actividades de cada proyecto, para propiciar un desarrollo óptimo y fundamentar los cambios en las comunidades donde se trabaja, beneficia en gran medida repartir el trabajo a través de alianzas estratégicas.

Consecuentemente para AMDA es imprescindible contar con una red de socios estratégicos, esto con el fin de incrementar el apoyo a las comunidades con otras instituciones que trabajan en pro del desarrollo integral de la población, tanto otras organizaciones como las comunidades.

Actualmente AMDA cuenta con los siguientes socios para la ejecución de proyectos:

- Secretaria de Salud
- Secretaria de Educación
- Alcaldías Municipales
- JICA
- Club Rotario Sagamihara, Hashimoto
- Grupo Güinopeño Ambientalista (GGUIA)
- Cooperativa Okayama
- Embajada del Japón

#### VISIBILIDAD INSTITUCIONAL

En AMDA consideramos prioritario exteriorizar nuestras acciones y nuestras historias de éxito, esto con el fin de mostrar a la comunidad, sociedad en general, donantes y posibles donantes. Uno de los procesos que se pretende es la incorporación de nuevos socios, como universidades que cuenten con profesionales de Marketing y Diseño, esto con el objetivo de que nuestras actividades sean mayormente visibilizadas y se puede apreciar la funcionalidad de nuestra institución, la transparencia en nuestros procesos y la efectividad de nuestras acciones.

## SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El establecimiento de rubricas encaminadas al monitoreo y evaluación, son indispensables, ya que estas actividades proporcionaran mayor control y sentido de pertenencia a nuestros colaboradores, permitiendo que se abra un abanico de oportunidades para la toma de decisiones en caso de encontramos con riesgos en nuestros procesos por lo que con el fin de controlar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico se considera:

- Realizar reuniones trimestrales para evaluar las acciones y/o actividades que se han realizado en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Evaluar cada plan de acción (para proyectos y/u otras actividades) y como los objetivos de cada uno de estos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Cuantificar de ser posible, como los objetivos específicos de cada programa y/o proyecto contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.
- Realizar una matriz, mapa conceptual o estructura que permita visualizar cómo alcanzar los objetivos estratégicos a través de acciones (que se pueden convertir en proyectos y/o programas).
- Actualizar el plan estratégico cada vez que surja algún cambio.
- Documentar todos los cambios que se le hacen al plan.

Como conclusión se puede observar varios elementos dentro del plan estratégico que resultaron importantes para la organización, como los objetivos estratégicos, la misión y la visión, igualmente se añadió un plan de acción necesario y de mucha utilidad para la institución, se propuso acciones para cada objetivo estratégico mostradas en cada EDB. Todo ello puede beneficiar a la institución para el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Las conclusiones obtenidas de la tesis fueron las siguientes:

El desarrollo del plan estratégico involucra distintos aspectos y procesos, comenzando de la información y peculiaridad de la institución, hasta la percepción de los empleados y la alta gerencia dentro de las actividades que desarrollan, por ello necesario implementar mecanismos y herramientas que involucren la esencia de la empresa con su experiencia de cara a acciones futuras, esto a través de la implementación de un programa de proyectos que explica de qué manera se desarrollará.

A través del desarrollo de la investigación se logró identificar que el Marco Lógico es la principal fuente de uso metodológico aplicado en cada uno de los proyectos, por el momento no se cuenta con un programa que aúne los proyectos actuales o que genere una nueva línea de intervención.

Al realizar la búsqueda de información en relación a los objetivos planteados se pudo evidenciar que; debido a que no hay un plan estratégico en la institución consecuentemente no se cuenta con objetivos estratégicos que permitiera un alineamiento institucional, para el desarrollo de los proyectos.

No se cuenta con una rúbrica determinada que permitiera verificar el beneficio que se adquiere por los participantes, es necesario mencionar que se verifican y analizan los resultados de los proyectos de manera aislada, sin embargo el beneficio adquirido son los resultados globalizadas de los proyectos, al no contar con un análisis de beneficios no se puede medir la adquisición integral de dicho beneficio.

El desarrollo del plan estratégico permitió generar una serie de objetivos estratégicos, dentro de estos uno de ellos corresponde a un programa de proyectos que es, “Incrementar en % los recursos, (para generar proyectos y/o programas de mayor duración, que abarquen a más población, más integrales, contratación de más personal, visibilidad de resultados). Proporcionado las pautas y posibles acciones a realizar para facilitar la búsqueda de fondos para proyectos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Sería prudente incorporar nuevas estrategias y metodologías que faciliten el trabajo, estableciendo o afianzando aspectos torales de la institución, tomando en cuenta la dirección de lo que pretende lograr y como lo lograría, así mismo debe alinear los programas y proyectos para no perder el rumbo y el propósito institucional.

Podría evaluarse la incorporación de nuevas metodologías para la ejecución de proyectos, tomando referentes como factibilidad, recursos, mecanismos de evaluación y recolección de datos, la inclusión de otros aspectos brindarían un abanico de opciones que permitirían brindar otra información importante en los proyectos.

Por medio del establecimiento del plan estratégico y los objetivos estratégicos, se pueden incorporar los portafolios, programas y proyectos, estos deben estar alineados y a si vez enlazados con los valores, políticas, misión y visión de la institución, fundamentando dichos procesos, permitirá desarrollar mayor objetividad en las decisiones.

Es necesario desarrollar un ejercicio que determine no a nivel de proyecto sino más bien a nivel de programa, la cantidad o porcentaje de beneficio que genera, bajo esta medida más integral se podrían ver más evidenciados la funcionalidad en cuanto a resultados refiere las acciones de la institución en las comunidades.

## REFERENCIAS

- AMDA Internacional. (2008). *Boletín de Emergencia*. Japón: AMDA Internacional.
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Argentina: rupo Editorial Lumen.
- Bernal, Ó. (2012, noviembre). *Implementación de Prácticas para la Gestión de Programas en ECOPETROL*. Bogota, Colombia. Recuperado de <http://pmicolombia.org/wp-content/uploads/2012/12/C6-Ecopetr-PMI-Implementacion-de-Practicas-Pg.pdf>
- Cómite de Transformación Digital. (s. f.). Comité de Transformación Digital. Recuperado de <http://www.chiletransforma.agenciabigblue.com/2017/08/09/comite-de-transformacion-digital/>
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (1.<sup>a</sup> ed.). México. Recuperado de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.
- Eguigure, D. E. (2012). *PROYECTO OPORTUNIDADES SOCIALES (CAP)*.
- Figuroa, G. A. (2005). *LA METODOLOGIA DE ELABORACION DE PROYECTOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO CULTURAL*. Santiago de Chile: D.G.I.
- Frankel, N., & Gage, A. (2016). M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse. Recuperado de <https://www.globalhealthlearning.org/course/m-e-fundamentals>
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos (4a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3216046>
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2012). La Técnica de Grupos Focales. *Elsevier*, 55-60.

- Harrin, E. (2016, agosto 23). 5 Benefits of Program Management. Recuperado de <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/5-benefits-of-program-management>
- Haubner, D. (2007). Superando los obstáculos para tener éxito al dirigir programas. Centro del Conocimiento del PMI. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~//media/C6D4A69ABD874FAEA8ED9D729EF49301.ashx>
- Lanza. (2018a). *Gobernabilidad de Programas*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Lanza, R. (2018b). *Administración de Beneficios*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Lanza, R. (2018c). *Alineamiento Estratégico de Programas*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Lanza, R. (2018d). *Ciclo de Vida de los Programas*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Lanza, R. (2018e). *Estructura de División de Beneficios (EDB) y Factores Críticos de éxito*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Lanza, R. (2018f). *Interacción con los Interesados del Programa*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- León, J. (2017, mayo 31). GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS: Cinco lecciones aprendidas. Recuperado de <http://www.pmicolombia.org/blog/gestion-portafolios-proyectos-cinco-lecciones-aprendidas/>
- Medina Castro, H. (2009). Diseño de Proyectos de Inversión con el Enfoque de Marco Lógico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B3098e/B3098e.pdf>

- Miranda, R. (2010, enero). Sinopsis de la gestión de programas de acuerdo con el estándar del Project Management Institute. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Sinopsis\\_de\\_la\\_Gestion\\_de\\_PROGRAMAS\\_de\\_acuerdo\\_con\\_el\\_PMI.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Sinopsis_de_la_Gestion_de_PROGRAMAS_de_acuerdo_con_el_PMI.pdf)
- Naciones Unidas. (2010). *Mejorar la salud materna*. Naciones Unidas. Recuperado de <http://hn.one.un.org/content/dam/unct/honduras/publicaciones/ODM5.pdf>
- Pereira Piedra, I. C., & Cajiao Arce, V. (2012, marzo 20). Efectividad en la Administración de Programas: Más Allá de la Administración de Proyectos Individuales. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/593/Articulo%20Programa%20EDI%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perlman, B. J., & Rivera, M. A. (2006). Planeación e integración Estratégica: Extensión conceptual y Teórica de un modelo aplicado. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/>
- Romero López, R., Noriega Morales, S., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. (2009). Factores Críticos de éxito: Una Estrategia de Competitividad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/>
- sad, fsfd. (2009). sada.
- Savla, S. (2008). *Effective Program Management Practices*. Recuperado de <https://ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2008/402348/402348.pdf>
- Secretaría de Salud. (2012). *Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes de Honduras (ENAPREAH)*. Tegucigalpa: Secretaría de Salud. Recuperado de

[https://www.paho.org/hon/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=salud-materna-nino-y-adolescente&alias=332-estrategia-nacional-para-la-prevencion-del-embarazo-en-adolescentes-en-honduras&Itemid=211](https://www.paho.org/hon/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=salud-materna-nino-y-adolescente&alias=332-estrategia-nacional-para-la-prevencion-del-embarazo-en-adolescentes-en-honduras&Itemid=211)

SISTAN. (2015). *Análisis de situación de la niñez y adolescencia en Honduras*. Tegucigalpa:

SISTAN. Recuperado de [https://www.unicef.org/honduras/2015-06-12\\_Nota\\_de\\_Concepto\\_SITAN\\_Honduras.pdf](https://www.unicef.org/honduras/2015-06-12_Nota_de_Concepto_SITAN_Honduras.pdf)

Tena, M. (2016, enero 20). ¿Qué es la Metodología «Agile»? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

Tripp, L. (2007). Herramientas de selección y priorización del portafolio estratégico de proyectos. Recuperado 20 de octubre de 2018, de <https://www.pmi.org/learning/library/tools-selecting-prioritizing-strategic-portfolios-7307>

Wheelen, T. L. (16 de 01 de 2016). *ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA*. Obtenido de <http://estrategiaestructura.blogspot.com/>

**ANEXO 2: IMAGEN DEL DESARROLLO DEL TALLER SOBRE ANÁLISIS DOFA**



***ANEXO 3: IMAGEN DEL DESARROLLO DEL TALLER SOBRE ANÁLISIS DOFA***



***ANEXO 4: DESARROLLO DEL TALLER SOBRE ANÁLISIS DOFA***



## ANEXO 5: VISTO BUENO ADMINISTRADORA DE AMDA

The screenshot shows a Gmail interface. At the top, there is a search bar with the text "Buscar en el correo electrónico". Below the search bar, there is a navigation bar with icons for back, forward, and other actions. On the left side, there is a sidebar with a "Redactar" button and a list of folders: "Recibidos" (358), "Destacados", "Pospuestos", "Enviados", "Borradores" (19), and "Más". Below the folders, there is a "Ga" contact with a plus sign. The main content area shows an email from "KAGEYAMA Ryoko" dated "lun., 18 mar. 17:02 (hace 1 día)". The email body contains the following text:

para mi, Andres, YAMADA ▾  
Estimado Gabriel  
Estimado Andres  
Acuso recibido el Plan Estratégico.  
Lo recibimos con la calidad de satisfacción.  
No tenemos observaciones.  
Estamos muy agradecidas y contentas por su trabajo.  
Éxitos.  
Muy atentamente.  
Ryoko Kageyama  
Administradora  
AMDA  
-----  
Ryoko Kageyama  
AMDA  
[Email.kageyama\\_ryoko@amda-minds.org](mailto:Email.kageyama_ryoko@amda-minds.org)  
Cel.:(504)9721-9548(Honduras)[WhatsApp]  
(502)4256-3447(Guatemala)

At the bottom of the email, there is a "No hay chats recientes. Inicia uno nuevo." message with a speech bubble icon.