

# DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

# DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACION H2D

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

#### Oneida Flórez Guzmán

Como requisito parcial para optar al grado de:

#### ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: William Medina Quero

Caracas, Octubre del 2012

# **DEDICATORIA**

A Emma y Aura Esther, mi madre y hermana que me cuidan y protegen siempre, cuando Dios quiera volveremos a estar juntas.

A Horacio Antonio y Jorge Armando mis hermanos, lo máximo.

#### **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme llegar hasta aquí y lograr mis objetivos, a pesar de todas las dificultades.

A mis hermanos Horacio Antonio y Jorge Armando, por su apoyo incondicional siempre.

A William Medina por su asesoría en el desarrollo de esta investigación y por permitirme ver en la práctica, lo interesante y útil, que es el Desarrollo Organizacional para las empresas.

Al equipo conformado por Ana, Dorkis y Jorge, por su gran apoyo y atención a los estudiantes de esta especialización.

# **INDICE GENERAL**

	Pág
Dedicatoria. Agradecimientos Índice General. Índice de Cuadros Índice de Tablas. Índice de Figuras Resumen	ii iii iv vii vii viii
Introducción	9
Capítulo I Planteamiento del Problema	11
1.1 El problema de investigación. 1.1.1 Formulación del problema. 1.2 Justificación de la investigación. 1.3 Objetivos de la investigación. 1.3.1 General. 1.3.2 Específicos.	11 13 13 14 14 14
Capítulo II Marco Organizacional	15
2.1 Historia de la organización. 2.2 Misión y Visión. 2.3 Valores. 2.4 Objetivos. 2.5 Estructura.	15 16 16 16
Capítulo III Marco Teórico	19
3.1 Antecedentes de la investigación. 3.2 Bases teóricas. 3.2.1 La organización. 3.2.2 La organización como sistema. 3.2.3 Clasificación de las organizaciones. 3.2.4 Las organizaciones sin fines de lucro.	26 27

	3.2.5 El desarrollo organizacional	30
	3.2.6 Intervenciones del desarrollo organizacional	31
	3.2.7 Clasificación de las intervenciones	31
	3.2.8 La planificación estratégica	34
	3.2.9 Modelo de planificación de los siete pasos	35
	3.2.9.1. Etapa 1: Las tareas preparatorias	36
	3.2.9.2. Etapa 2: Definir la misión y visión	37
	3.2.9.3. Etapa 3: Análisis y diagnóstico	39
	3.2.9.4. Etapa 4: Determinación de objetivos y estrategias	39
	3.2.9.5. Etapa 5: Plan de acción y recomendaciones para la	
	Implantación	40
	3.2.9.6. Etapa 6: Diseño del sistema de seguimiento y	
	Evaluación del plan	41
	3.2.9.7. Etapa 7: Redacción del plan estratégico	42
Capít	ulo IV Marco Metodológico	43
	Tipo de investigación	43
4.2	Diseño de investigación	47
	4.2.1 Documental o bibliográfica	47
	4.2.2 De campo	47
4.3	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	48
	4.3.1 Revisión bibliográfica	48
	4.3.2 Observación participante	48
	4.3.3 Taller grupal para establecimiento de la estrategia	49
4.4	Población y muestra	51
4.5	Procedimiento a seguir	52
	4.5.1 Fase 1	52
	4.5.2 Fase 2	54
	4.5.3 Fase 3	57
	4.5.4 Fase 4	60
	4.5.5 Fase 5	61
	4.5.6 Fase 6	62
4.6	Operacionalización de las dimensiones	62
Capit	ulo V Presentación y Análisis de los Resultados	65
5.1	Declaración de la misión	68
5:2	Declaración de la visión	69
5.3	Declaración de objetivos y estrategias	69
	Declaración de los valores	73
Capít	rulo VI Conclusiones y Recomendaciones	75
	Conclusiones	75
	Recomendaciones	77

Ref	erencias	78
Ane	exos	80
A	Hoja de trabajo 1	81
B	Hoja de trabajo 2	82
C	Presentación del taller para establecer la misión y visión	83

315

# INDICE DE CUADROS

		Pág
Cuadro 1. Cuadro 2. Cuadro 3. Cuadro 4. Cuadro 5.	Planificación del proceso	55 56 63 67 74
	INDICE DE TABLAS	
		Pág
Tabla 2. [ Tabla 3. (	Ficha técnica del taller Desarrollo del taller Objetivos y estrategias: su significado Estrategias comunes a ambos objetivos: su significado	50 53 72 73
	INDICE DE FIGURAS	
		Pág
Figura 1. Figura 2. Figura 3. Figura 4. Figura 5.	Etapas de un proceso de planificación estratégica Propósito de la investigación - acción Proceso de la Investigación - acción Fases del proceso del plan estratégico Objetivos y estrategias de la Fundación H2D	36 45 46 66 71

# UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

# DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA DE ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Titulo de la investigación: Diseño del Plan Estratégico para la Fundación H2D

#### RESUMEN

Autor: Oneida Flórez Guzmán

Asesor: William Medina Quero

El presente Trabajo especial de Grado comprende la elaboración de un Plan Estrategico para la Fundación H2D, institución privada sin fines de lucro, por medio de un proceso de consultoría que generó la capacitación y motivación de sus miembros en el establecimiento y definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos, y Estrategias, que la organización requería para alcanzar su consolidación y sustentabilidad en el corto y mediano plazo. El Marco teorico de referencia se basó en el modelo de planificación de los siete pasos, propuesto por Timothy Galpin. El tipo de investigación fue Aplicada en su modalidad de Investigación — Acción, primaria, cualitativa, exploratoria y descriptiva, transversal, mediante un diseño de investigación de trabajo de campo, y una muestra intencional compuesta por los Directivos y trabajadores de la Fundación. La técnicas de intervención fueron la observación participante, el análisis documental y el taller grupal para el diseño estratégico de la institución.

Palabras claves: Planificación estratégica, Plan estratégico, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias.

#### INTRODUCCION

Las nuevas tendencias del entorno, la incorporación de los países al mundo globalizado, el avance de las comunicaciones, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías, las exigencias de calidad, los subsidios del Estado, entre otros factores exigen a las organizaciones sin fines de lucro, definir de manera proactiva su posicionamiento, líneas de desarrollo sustentable, que requieren de reflexión y decisión sobre las estrategias a utilizar para que en un futuro ocurran los propósitos deseados.

Las instituciones, sin fines de lucro, están respondiendo al desafío de constituirse en organizaciones eficientes, competitivas y sostenibles que puedan prestar apoyo a sus beneficiarios.

El propósito y esencia de esta investigación se fundamentó en la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico que contribuyera con el crecimiento y mejor desempeño de la Fundación H2D, organización cristiana sin fines de lucro, creada en el año 2010 en la ciudad de Caracas, como una iniciativa que diera respuesta a la necesidad de recursos financieros para llevar a cabo las actividades inherentes a su objetivo social.

El estudio comprende seis capítulos, cuyos aspectos más resaltantes se pueden resumir de la siguiente manera:

Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Se resaltan los aspectos más importantes de la institución dentro del marco organizacional tales como: historia de la fundación y su estructura.

Capítulo III: Comprende el marco teórico el cual incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas más importantes para el desarrollo de la misma.

Capítulo IV: Se define el marco metodológico utilizado compuesto por: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir y la operacionalización de las dimensiones.

Capítulo V: Se describen los resultados obtenidos en cada una de las fases y el producto final, que conforman el Plan Estratégico de la Fundación H2D.

Capítulo VI: Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación.

#### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

# 1.1.- El Problema de Investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos en un proceso de diagnóstico previo, donde los consultores del caso determinaron que la Fundación H2D, presenta una serie de problemas que no le han permitido desarrollarse adecuadamente, tales como: indefinición de objetivos, desconocimiento de roles, cultura de la improvisación, desmotivación, recarga de tareas en una sola persona, incentivos no definidos, marco legal desconocido, todos debido a que no cuentan con una estrategia que guie sus esfuerzos. La recomendación realizada por los consultores fue la necesidad de elaborar de un Plan Estratégico adecuado a los requerimientos de la Fundación H2D, que capacite y motive a sus miembros en el logro de las metas que la organización quiere alcanzar.

Todas las organizaciones tienen objetivos que cumplir para satisfacer, a través de sus productos o servicios, las necesidades de personas que en algún punto del sistema actúan como beneficiarios o usuarios. Las organizaciones se deben a estas personas y es preciso ordenar los esfuerzos para funcionar con la más alta calidad y al más bajo costo lo que le dará viabilidad en el tiempo, por lo que el uso de herramientas de gestión es para ellas tanto o más imprescindible que para las empresas con fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro como la Fundación H2D, no están orientadas a generar beneficios financieros y por lo tanto se les presentan dos desafíos:

- Deben reemplazar o complementar las motivaciones económicas en las personas que la componen por una gran claridad en los objetivos y los fundamentos filosóficos que la guían, permitiendo mantener siempre la mirada en el servicio que prestan.
- 2. Deben ser sostenibles, en parte, debido a que surgen para responder a proyectos específicos y financiados por instituciones nacionales e internacionales y una vez logrado este objetivo, muchas desaparecen.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar dichos desafíos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para la toma de decisiones.

Por último, una necesidad muy propia de las organizaciones sin fines de lucro es la de contar con la formación de equipos de trabajo (constituidos por personas con distintas formaciones y motivaciones) los cuales deben funcionar muy coordinadamente. La Planificación Estratégica hace imprescindible la formación de equipos para su propio proceso, y a partir de ello, es un excelente escenario para el desarrollo de equipos con una misión y estrategia definida, y de muy alta operatividad.

De acuerdo a lo planteado el problema de investigación estará enfocado hacia la elaboración de un Plan Estratégico, para la Fundación H2D.

# 1.1.1. Formulación del problema

¿Contribuirá la planificación estratégica a la consecución de los objetivos de la Fundación H2D, permitiendo su consolidación y sustentabilidad en el corto y mediano plazo?

# 1.2.- Justificación de la Investigación

Son diversas las razones que motivan y validan el interés en resolver todos los problemas que afectan actualmente el desarrollo de la Fundación H2D. Toda organización nace para alcanzar un fin, sus directivos deben definir y explicar ese sentido organizacional, así como orientar a todos los integrantes por el camino que consideran más adecuado para cumplirlo.

No basta con saber que la institución tiene una finalidad. Es preciso conocer con absoluta certeza de qué se compone esa finalidad, y que todos los integrantes la conozcan, la compartan, y estén dispuestos a trabajar por alcanzarla. Cuando una organización realmente sabe de qué es capaz, y cree firmemente en lo que puede llegar a ser, entonces tiene un objetivo estratégico, y sus directivos pueden orientar todas sus decisiones, del día a día, a alcanzar ese objetivo, y el equipo podrá aclarar sus esfuerzos.

Actualmente las organizaciones disponen de una gran cantidad de herramientas y metodologías para integrar y coordinar sus objetivos. Cada uno de estos instrumentos tiene su aporte particular, y están orientados a desarrollar un ámbito específico; pero, tal vez ninguno de manera tan amplia, como la Metodología de Planificación Estratégica, que permite reforzar a la organización desde sus propios cimientos, estructurando una guía para orientar cada decisión hacia sus objetivos más importantes.

#### 1.3.- Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1. General:

Desarrollar un Plan Estratégico para la Fundación H2D, mediante la capacitación y motivación de sus miembros en la definición y establecimiento de la Misión, Visión, Valores, Objetivos, y Estrategias, que la organización requiere para alcanzar su consolidación y sustentabilidad en el corto y mediano plazo.

## 1.3.2. Específicos:

- 1. Definir los elementos estratégicos esenciales para servir de guía y orientación al logro de sus objetivos y resultados.
- 2. Diseñar un proceso de facilitación a fin de capacitar a los miembros del equipo de administración del cambio de la Fundación H2D, en relación al tema de la planificación estratégica.

#### CAPITULO II

#### MARCO ORGANIZACIONAL

# 2.1.- Historia de la organización

La Fundación H2D se creó en el año 2010 y está domiciliada en el Centro Comercial El Recreo, Torre Sur, Piso 4, Oficina 4-8, Sabana Grande en Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

Su objeto es eminentemente benéfico y social, sin fines de lucro, referido a la formación de valores en niños, adolescentes, adultos y adultos mayores y que den frutos tales como la amabilidad, nobleza, felicidad, compasión, tolerancia, paciencia, alegría, paz, dominio propio, esperanza, fe y amor al prójimo, sensibilizándolos a atender las necesidades de la sociedad y en consecuencia diseñar y coordinar actividades culturales, deportivas, recreativas, sociales, médicas, vinculadas todas a mejorar la conducta y calidad de vida de los niños, adolescentes y ancianos, y procurar el enriquecimiento y crecimiento personal.

Su duración es indefinida, y su patrimonio está conformado por las cuotas que aportan los miembros, las donaciones de cualquier tipo por parte de personas particulares y gremios, así como del Ejecutivo Regional de cualquier Estado y demás instituciones del Poder Público, organizaciones, entes públicos y/o privados bien sean nacionales o internacionales, y de los ingresos que por cualquier concepto lícito se recauden por los actos y actividades que se realicen y/o ejecuten.

2.2.- Misión y Visión: no están definidas.

2.3.- Valores: no están definidos.

2.4.- Objetivos: no están definidos.

#### 2.5.- Estructura:

La máxima autoridad de la Fundación es la Asamblea General de Miembros, legalmente convocada y constituida, sus acuerdos y resoluciones son de obligatorio cumplimiento para todos.

La Fundación está conformada en cuanto a su administración y funcionamiento por una (1) Junta Directiva integrada por siete (7) miembros, que durarán dos (2) años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelectos y ocuparán los cargos que a continuación se detalla:

#### Junta Directiva

Presidente: Enrique Jorge Soto-Rivera.

Vicepresidente: José H. Rivero Noyelle.

Secretario Ejecutivo: Moisés David Borges Breto.

Coordinador de Actividades y Eventos: Leída María Márquez Sosa.

Administrador: Renato P. R. Duarte Tovar.

Tesorero: Johana Klever de Borges.

Primer Vocal: Libni Zoels Lizcano Quiroz.

Los miembros de la Fundación se dividen en cuatro (4) clases:

 Miembros Fundadores: Son quienes suscribieron el Acta Constitutiva y Estatutaria.

- Miembros Afiliados: Son aquellos que manifiesten su deseo de incorporarse y cumplen con los requisitos exigidos, para ser aceptados como tales por la Junta Directiva de la Fundación.
- 3. *Miembros Honoríficos*: Son aquellos que por su capacidad y aporte de enaltecer a la Fundación sean calificados como tales por la Junta Directiva mediante la presentación de una solicitud.
- 4. Miembros Hijos Honorables: Son todos y cada uno de los niños, adolescentes, ancianos en quienes la Fundación cumple con su objetivo principal, sólo a los efectos de su beneficio, identificación y relación con la Fundación, por lo que no están sujetos a obligaciones, deberes y demás que corresponden a los miembros mencionados con anterioridad.

La fundación actualmente cuenta con cuatro (4) programas que orientan su trabajo:

El primero de ellos designado como Cambiando A Muchos Por Un Sueño (CAMPUS), cuyo objetivo principal es sembrar valores cristianos (Honestidad, respeto, integridad, responsabilidad, familia, amor, amistad, solidaridad, equidad, humildad, búsqueda de la excelencia, disciplina, creación de futuro, calidad profesional, conciencia ecológica y social) en los estudiantes universitarios y sensibilizarlos acerca de las necesidades de la sociedad, motivarlos a desarrollar soluciones concretas y crear espacios para que las mismas se ejecuten, beneficiando a la comunidad y al estudiante, proporcionándole herramientas que complementen su formación para que vivan una vida sana, física, mental y espiritualmente.

El segundo programa fue llamado "Compasión con pasión", sentir compasión por los más necesitados y movilizarse en Pasión por los presos, los enfermos, las viudas, los niños en situación de abandono, y ser luz en sus vidas, a través de la atención de sus necesidades materiales y

espirituales para contribuir a la restauración de sus vidas, mediante visitas y donaciones de materiales e insumos, motivados por el amor a Dios.

El tercero es conocido como "Mixarts" se basa en el uso de las diferentes artes (escénicas, gráficas, musicales y audiovisuales) para expresar los valores del reino de Dios en escenarios cotidianos y reales, con la intención de transmitir especialmente a los jóvenes la realidad actual, de modo que ellos puedan comparar esa realidad con lo que Dios les ofrece a sus vidas, así como hacerles ver que los principios de Dios no son anticuados y que hoy día tienen una vigencia mayor a la que tuvieron en sus orígenes.

Por último está el programa denominado "Generación H2D", conformado por un grupo de jóvenes que viven por una causa mayor a ellos mismos, pues han descubierto el regalo que Dios les ha dado al adoptarlos como hijos, con un amor sin igual e incluso los ha llamado amigos, por esto y todas las bendiciones que día a día él les da, ellos han decidido agradecerle con todo lo que son y lo que hacen, dando un servicio de calidad y de corazón, con el cual quieren llevar su mensaje y gran amor a los que les rodean.

Este equipo trabaja a través de 3 grupos grandes divididos de acuerdo a la necesidad de sus integrantes debido a la etapa de la vida en la que se encuentran, estos son:

- H2D Kids: Son los pequeños de la casa, pre-adolescentes entre los 9
   y 13 años. La gran mayoría se encuentran en el colegio.
- H2D Teens: Este grupo está formado por adolescentes entre los 14 y 20 años, abarca a los estudiantes de bachillerato y los que están en la universidad.
- 3. **H2D Youngs:** Son los jóvenes-adultos a partir de los 21 años en adelante, gran parte de ellos son independientes, trabajan, en algunos casos casados y en otros terminando su carrera universitaria.

#### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEORICO**

En este capítulo se hace referencia a los estudios e investigaciones que están relacionados con la planificación estratégica, así como las bases teóricas que sirven de soporte para llevar a cabo la investigación.

# 3.1.- Antecedentes de la Investigación

Se realizó una revisión de los trabajos de grado que se encuentren relacionados con el problema de estudio y a su vez se resaltaron los aspectos más importantes de cada uno de ellos, entre otros en principio se pueden mencionar:

1. Intervención en planificación estratégica en la gerencia de atención al exportador del banco de comercio exterior. Andreina Alida Villar Jovanovich, abril 2001. El presente trabajo es el resultado de la intervención en planificación estratégica llevada a cabo en la Gerencia de atención al exportador de Banco de Comercio Exterior (BANCOEX). Para el mismo se tomaron en cuenta los resultados obtenidos del diagnostico realizado previamente en la misma gerencia, y se decidió orientar el trabajo de intervención hacia la Planificación Estratégica a fin de enfrentar el principal problema encontrado en el diagnóstico, el cual indicaba la falta de definición de la misión, visión y valores en la gerencia y también debido a que los resultados generados por esta intervención servirán en el proceso de

certificación de ISO 9004-2 que lleva a cabo el banco. Obietivo principal: Apoyar a la alta Gerencia para identificar el sentido de dirección de la gerencia de atención al exportador a través de las técnicas y herramientas de planificación estratégica. específicos: Desarrollar la misión, visión, valores. Metodología: Para la realización de la presente intervención se tomaron como referencia los resultados de un diagnostico previo llevado a cabo en la Fundación. una vez revisados y analizados los resultados del diagnostico se procedió a discutir las necesidades reales de mejora, llegándose a la conclusión de que lo más urgente era una intervención en el área de planificación estratégica por considerarse lo más útil. Después de revisar las diferentes maneras de abordar la metodología de intervención, a fines de este estudio, se decidió que la esta acción se basará en el proceso de aprendizaje gerencial de tipo vivencial en el cual se fundamenta el autor D. Kolb (1997). Esto implica que la identificación de un sentido de dirección de un enfoque en la determinación de las acciones estratégicas de la gerencia deriva en los propios actores del proceso, por esta razón el abordaje de la estrategia se hará mediante dinámicas de grupos en las cuales se identifica la necesidad sentida de incorporar las técnicas y herramientas de planificación estratégica en la gerencia y se desarrollan las mismas.

2. Planificación estratégica con balance scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción: Andreina Oviedo Posada, abril de 2005. La empresa ABC, C.A., es una empresa con más de 18 años en el mercado dedicada a la fabricación y comercialización de elementos decorativos y estructurales prefabricados para la construcción. Se encuentra localizada en el estado Trujillo y posee tres sucursales (dos comerciales y una planta) con lo que ha logrado atender un mayor número de clientes en la

región occidental del país, destacándose por la calidad de sus productos y el servicio a los clientes. El aumento de sus ventas y crecimiento de sus operaciones ha hecho que los propietarios de esta empresa consideren necesaria la revisión de las líneas de acción y estrategias que han venido aplicando intuitivamente, para adaptarlas a su situación actual. En vista de esta necesidad se ha planteado desarrollar un plan estratégico con una investigación-desarrollo, enmarcada en la gerencia de proyectos a través de la concepción de las carteras de proyectos en las empresas como resultado de dicho proceso de planificación formal. Con ellos se logrará que la dirección, además de actualizarse en las nuevas tendencias gerenciales y exigencias del mercado, posea una herramienta que le permita invertir más acertadamente sus esfuerzos y recursos.

- Planificación estratégica (instituto autónomo hospital universitario de los andes IAHULA): Sol María del Rosario Parra Díaz, noviembre de 2005. La finalidad de este proyecto es desarrollar de forma concreta y sencilla la planificación estratégica del IAHULA. El mismo fue realizado para analizar los problemas que obstaculizan el óptimo funcionamiento del hospital, utilizando los momentos descriptivos, normativos y estratégico y de esta forma poder sacar una priorización de problemas para luego dar las posibles soluciones. En tal sentido se realizó un análisis situacional en donde se describe claramente la ubicación de dicho hospital y el tipo de usuario al cual se atiende en ese centro asistencial. Al analizar el Hospital Universitario desde un enfoque estratégico dejó como resultado una serie de planes a desarrollar y una serie de metas las cuales con dedicación podrán lograrlas y de esta forma dar una mejor atención a cada uno de los usuarios que acuden día a día a este centro de salud.
- La planificación estratégica como base para una gerencia efectiva en institutos educativos: Antonio Dasco Cetani, junio de 2008. En

las organizaciones con fines de lucro brotan obstáculos cuando la planificación estratégica no se piensa como una parte eficaz del proceso completo de gerencia, y como una subdivisión de los diferentes horizontes del desempeño (Guedez, 1996). Ocurre esta misma situación en las instituciones educativas, porque se obvian planes, proyectos para la organización y los docentes, y más, estos aspectos de la planificación estratégica deben integrarse a la gerencia y surgen inconvenientes en las actuaciones del colegio y los educadores. El tipo de estudio fue descriptivo con base en la información bibliográfica relacionada con el tema.

5. La planificación estratégica en bancos pequeños: Orville carmel Briffa Molina, julio 2010. Después de la crisis bancaria del año 1994, las exigencias de la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras sobre la banca aumentaron, para evitar que una situación similar se repita. Todo esto causó reestructuraciones y fusiones en los bancos para adaptarse a los nuevos tiempos. Estas situaciones han hecho que el sistema bancario venezolano sea hoy en día mucho más sólido y confiable que hace algunos años atrás; pero a su vez exige mayores esfuerzos y exigencias por parte de las instituciones financieras. Asimismo, tenemos en la actualidad un sinnúmero de regulaciones bancarias por parte del gobierno que exigen a la banca cumplir con carteras especificas, con lo cual la actividad bancarias se torna en nuestro país cada vez más difícil y obliga a la banca a organizarse mejor y hacer planes más eficientes y efectivos, que le permitan mantenerse y crear caminos para lograr crecer en un Es por lo anteriormente expuesto que ahora los ambiente hostil. bancos pequeños necesitan herramientas más certeras y adaptadas a sus necesidades.

#### 3.2.- Bases Teóricas

Se realizó una revisión bibliográfica para obtener los sustentos teóricos generales y particulares que se consideran pertinentes y están relacionados con el problema de estudio:

# 3.2.1. La organización

De acuerdo con Johansen (2004, p.12) "El término organización posee dos acepciones concretas dentro del vocabulario administrativo. Uno como substantivo y otro como verbo". Johansen (2004, p.12) indica:

Como substantivo se refiere a la entidad sujeto de la administración. Es lo que muchos llaman sistema social: un conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o están cohesionadas en torno de) objetivos comunes. Esta es la empresa industrial, el hospital, las instituciones y organismos públicos, las escuelas de enseñanza, etc.

El término de organización es difícil de definir y tiene varias perspectivas de acuerdo con el campo de estudio.

H Maturana y F. Varela, citados por Johansen (2004, p.21) refieren en un estudio sobre el problema fundamental de la biología moderna, los sistemas vivos, constituyen una organización:

"Las relaciones que determinan, en el espacio en que están definidas, la dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes, y con ello, los estados posibles de la maquina como unidad...." A los sistemas vivos los denominan autopoiéticos, los que se caracterizan porque continuamente se encuentran especificando y produciendo su propia organización, a través de la producción de sus propios componentes, bajo condiciones de continua perturbación y de compensación de esas perturbaciones. En este sentido, los sistemas vivos son sistemas homeostáticos y

la variable que buscan mantener constante es su propia organización.

Para estos autores, organización es interacción y relaciones entre partes componentes de una totalidad.

J.H. Monane, citado por Johansen (2004, p.21) plantea un concepto cibernético de organización:

Tiene que ver con la interrelación, el grado del impacto de la acción de un componente sobre la acción de los otros componentes. De acuerdo con esto, en sistemas altamente organizados la correlación de la acción de un componente con las acciones de los otros componentes es alta. La familia, por ejemplo, es un sistema de alta organización y sus componentes son fuertemente interdependientes, lo que uno hace es fundamental para los otros.

Erzioni, citado por Johansen (2004, p.22) señala que:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Ellas se caracterizan por: a) la división del trabajo, del poder, de las responsabilidades, de la comunicación, divisiones que son planeadas; b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines, y c) sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas o otras.

T. Caplow, citado por Johansen (2004, p.22) indica que:

Una organización es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una exacta nómina de sus miembros, un programa de actividad y procedimientos para reemplazar a sus miembros. Es un sistema social, es decir, un conjunto de personas con una característica identificable más un conjunto de relaciones establecidas entre estas personas mediante la interacción. La identidad colectiva es el nombre de la

organización, el que es reconocido por sus miembros como también por muchos no miembros.

V. A. Thompson, citado por Johansen (2004, p.23) señala que:

La forma predominante de organización en la actualidad es una integración altamente racionalizada e impersonal, de un gran número de especialistas que cooperan para alcanzar algún objetivo específico y enunciado, que se encuentra sobreimpuesta en una división del trabajo altamente elaborada y que cuenta también con una jerarquía de autoridad altamente elaborada.

Pfiffner y Sherwood, citado por Johansen (2004, p.23) utilizan el siguiente concepto en el desarrollo de su obra:

Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente, unos fines en los que todos han convenido.

E. H. Schein, citado por Johansen (2004, p.23) utilizan el siguiente concepto como definición de trabajo:

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explicito y común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Talcott Parsons, citado por Chiavenato (2001, p.44) utiliza el siguiente concepto dentro de un enfoque más amplio las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos".

Las organizaciones se proponen y construyen con planeación para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

# 3.2.2. La organización como sistema

Las organizaciones a la luz de la Teoría de Sistemas, se conciben como un conjunto de subsistemas relacionados, entre los cuales existen interconexiones claves que permiten explicar su funcionamiento en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el exterior.

De acuerdo con este concepto, entre sus rasgos principales están los siguientes:

Están *conformadas por personas*, con capacidades y competencias, expectativas y objetivos e intereses personales, que pertenecen a grupos, los cuales a su vez forman parte de unidades, divisiones, entre otros.

Estas personas interactúan, se relacionan unas con otras, colaboran y se coordinan para lograr una finalidad o propósito común: generar valor económico, producir bienes, prestar servicios a clientes, etc. para lo cual a menudo trabajan en equipo. No obstante, siempre existe una tensión entre los objetivos de la organización y los objetivos personales.

Cuenta con una estructura y unos procesos o cadenas de producción (una serie de actividades realizadas con una dotación de recursos, que suelen estar normadas por un conjunto de reglas formales e informales y a través de las que se añade valor a los clientes) y normalmente establecen una división del trabajo entre sus miembros.

La combinación de estos tres rasgos conforma a la organización como un sistema socio-técnico, en el que además de los aspectos técnicos u operativos (el eje de estructura y procesos) existe toda una serie de necesidades de las personas que la integran (remuneraciones, seguridad y comodidad en las instalaciones, interacción con colegas, facilidades sociales, promociones y reconocimiento, autorrealización, etc.), que influyen en su comportamiento y que deben por tanto ser satisfechas para que la organización funcione mejor. Según esta perspectiva, el cambio en las organizaciones se concibe como un camino de aprendizaje que aspira a modificar tanto los procesos y estructuras organizacionales como las actitudes y valores de las personas. Ambos aspectos están íntimamente relacionados, de manera que si se modifican las reglas, los procedimientos, la tecnología, las funciones, también se verán afectadas las relaciones interpersonales y las relaciones de poder en la organización.

Las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno y, como los organismos vivos, deben adaptarse al mismo para garantizar su supervivencia y continuidad. Como veremos esta es una idea fundamental y siempre presente en la planificación estratégica. Existe una relación clave entre el entorno y el funcionamiento del sistema, de tal modo que puede afirmarse que no existe un modo óptimo de organización, sino que la configuración idónea dependerá de las condiciones particulares de la organización, del tipo de actividad que realiza y del entorno con el que se relaciona (principio de "variedad de las especies" o teoría de la contingencia).

# 3.2.3. Clasificación de las organizaciones

Las organizaciones se clasifican con atención a los siguientes criterios:

Según su estructura: en formal, aquellas que tienen normas y reglamentos escritos, estructura de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos competentes y la informal es

aquella que surge como consecuencia de relaciones personales y de amistad entre sus integrantes, grado de interacción de los mismos, intereses comunes, existencia de líderes naturales, fallas de comunicación, entre otros.

Según su objeto: en públicas, formadas por un conjunto de organizaciones e instituciones que se encargan de gestionar los recursos del Estado en tres (3) niveles; nacional, estadal y municipal, su principal objeto es el bienestar de la sociedad y están las privadas, representadas por particulares, cuyos objetivos pueden ser de diversa índole, por lo que sus actividades pueden ser de lo más variadas.

Según su finalidad: están las organizaciones con fines de lucro, aquellas cuyos objetivos están orientados hacia la obtención de beneficios económicos y de otros que espera conseguir tales como: posicionamiento en el mercado, reconocimiento de los consumidores o usuarios, y las organizaciones sin fines de lucro, cuyos fines están dirigidos a sus asociados o al público en general, se ocupan de satisfacer las necesidades de un gran número de personas, en ámbitos tales como: culturales, sociales, deportivas, empresariales, de investigación y desarrollo, de ayuda, entre otras.

Según su línea de mando: se subdividen en verticales, aquellas en la que la autoridad tiene mucho peso, la comunicación se basa en la disciplina y exigencia de una cadena de mando que surge por escalafón, y las horizontales, que nacen por decisión de las bases, el desempeño de las funciones se da por representación de un grupo de personas. La participación, el dialogo, el debate corresponde al espíritu de su creación, o sea que responden a estilo democrático.

Según su duración: pueden ser permanentes ya que la mayoría de las organizaciones desean adaptarse a los cambios y desarrollarse para mantenerse y crecer en el mercado y están las transitorias que surgen para la creación de un proyecto determinado y una vez alcanzado el objetivo propuesto dejan de existir.

Según la reglamentación vigente: tenemos las legales, que son aquellas que cumplen con la reglamentación vigente para poder actuar, así como también por el tipo de actividad que realizan y las ilegales, que son aquellas que están fuera del marco legal y puede abarcar desde la constitución hasta el objeto de su actividad.

# 3.2.4. Las organizaciones sin fines de lucro

Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico, los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, se destinan a su objeto social. Una organización sin fines de lucro es cualquier organización no gubernamental, legalmente constituida e incorporada bajo las leyes del estado, como una organización sin fines de lucro o caritativa, que ha sido establecida para un propósito público. Estas organizaciones componen el tercer sector, caracterizado por una multiplicidad de ámbitos de actuación, opciones y motivaciones morales, estrategias e instrumentos de intervención y distintas figuras jurídicas que configuran un panorama enormemente variado y complejo.

Estas organizaciones han ido transitando en los últimos años desde un modelo originalmente basado en valores como la voluntariedad, la justicia, la solidaridad, centrado en una función esencialmente reivindicativa y en el que sus actuaciones están muy marcadas por los aspectos ideológicos, a otro modelo de acción más planificada y orientada hacia la prestación de servicios. En este último enfoque, a medida que deben hacer frente a problemas de creciente complejidad, va otorgándose mayor importancia a los aspectos de gestión y captación de fondos.

Por otro lado, conforme han ido ganando peso económico y mayores cotas de influencia política, estas organizaciones han asumido e internalizado progresivamente el lenguaje, las prácticas de gestión e incluso en cierta medida, la cultura del mundo empresarial, que propicia la adopción

de prácticas y formas organizativas más flexibles, menos jerárquicas y capaces de adaptarse y responder con rapidez a los cambios del entorno.

# 3.2.5. El desarrollo organizacional

Según Beckhard (1969) citado por French y Bell (1996, p.27):

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Para Bennis (1969) citado por French y Bell (1996, p.27):

El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971) citado por French y Bell (1996, p.27) "El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos"

Según Burke y Hornstein (1972) citado por French y Bell (1996, p.28):

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado, cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.

Para Porras y Robertson (1992) citado por French y Bell (1996, p.28):

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Según French y Bell (1996, p.29), tomando en cuenta las características que ellos piensan son importantes para el presente y futuro de este campo:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos) utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

# 3.2.6. Intervenciones del desarrollo organizacional

Para French y Bell (1996, p.129) las intervenciones son:

Series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupo o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

#### 3.2.7. Clasificación de las intervenciones

De acuerdo con French y Bell (1996, p.166-169) las intervenciones se agrupan en términos de sus objetivos y metas:

Actividades de diagnóstico: la indagación de hechos, están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, de un problema, del estado en que están las cosas.

Actividades de formación de equipos: para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema, en relación a aspectos tales como: tarea y la forma de hacerla, habilidades necesarias para el desempeño, asignaciones de recursos necesarios, naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.

Actividades intergrupo (espejo organizacional): están diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en actividades conjuntas (denominadas intergrupo o interfase) y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema.

Actividades de retroalimentación de encuestas: similares a las actividades de diagnóstico, se centran en trabajar de forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.

Actividades de educación y capacitación: se busca mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

Actividades tecnoestructurales o estructurales: con la finalidad de mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

Actividades de consultoria de procesos: son aquellas realidades por parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.

Actividades de desarrollo organizacional del grid: constituyen un modelo de cambio de seis fases inventado por Robert Blake y Jane Mouton e involucra a toda la organización, empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, luego continua con el mejoramiento del equipo, después con las relaciones intergrupo, las fases posteriores

incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica, y concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras.

Actividades de conciliación de terceras partes: aquellas que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), para ayudar a los miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal, se basa en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto.

Actividades de orientación y consejo: implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir sus metas de aprendizaje, saber cómo ven los demás sus conductas y aprender nuevos modos de conducta que los ayuden a alcanzar sus metas.

Actividades de planificación de la vida y la carrera: que permitan a los individuos enfocarse en los objetivos para su vida y carrera, en la forma en que deben actuar para lograrlos.

Actividades de planificación y establecimiento de metas: incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, todo a nivel del individuo, del grupo y de la organización total.

Actividades de administración estratégica: son aquellas que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

Actividades de transformación organizacional: implican cambios a gran escala del sistema; para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

# 3.2.8. La planificación estratégica

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.5), definen la planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

Según Francés (2006, p.23) la planificación estratégica es:

Un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Es un proceso dinámico e integrado que permite a la organización, inserta en un entorno turbulento, identificar su situación actual, establecer sus objetivos superiores a largo plazo, y planificar las tareas, integrando y dando un sentido de unidad institucional al comunicarlo a toda las estructura.

Permite dominar "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos", y conducirla en su totalidad para alcanzar un éxito conjunto.

Día a día, los directivos deben decidir los caminos por donde conducir a su organización, y confiar en que todos los integrantes de su equipo logren realizar su papel sin errores para alcanzar la victoria. Esta tarea es más simple y más segura cuando se conocen los objetivos estratégicos y las pautas generales para pasar desde la situación actual hacia el futuro.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.5), definen el plan estratégico como "el documento final de planeación, con un auditorio objetivo tanto interno como externo y cuyo propósito básico es la claridad organizacional interna y asegurar la creación del futuro ideal" Para Francés (2006, p.57) el plan estratégico "está orientado al cambio, abarca aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa, tienen un horizonte de mediano plazo y abarca los ámbitos corporativo, de negocios y funcional"

Otros conceptos básicos relacionados con la planificación estratégica y que se utilizaron en la presente investigación son:

Misión "definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación", Francés (2006, p.40).

Visión "ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzado en un horizonte de tiempo dado", Francés (2006, p.46).

Valores "plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen los limites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal", Francés (2006, p.44).

Objetivos "estados o situaciones que se desea alcanzar", Francés (2006, p.37).

Estrategias "se puede definir en forma restringida, como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre", Francés (2006, p.23).

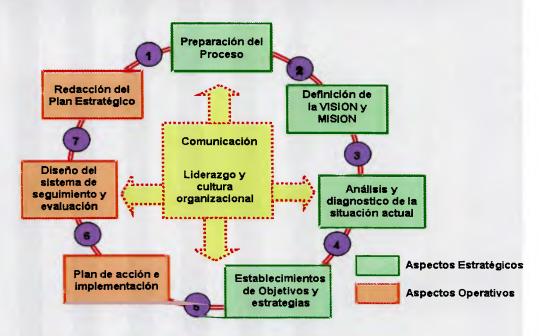
# 3.2.9. Modelo de Planificación de los siete pasos

El modelo de Planificación Estratégica, de Timothy Galpin (1998) entre muchos otros existentes en la literatura especializada, se convertirá en la guía para el desarrollo del proyecto.

El modelo de Galpin consta de 7 fases o etapas, supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización e implica la solución de las problemáticas presentes y una acertada toma de decisiones, para ello las instituciones que se planifican bajo un esquema

estratégico concentran sus primeros esfuerzos en determinar la realidad del medio extrínseco e intrínseco donde se desenvuelve, por lo que deben responderse a preguntas relacionadas con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro.

# ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: GALPIN, Timothy. (1998): La cara humana del cambio: Una gula práctica para el rediseño de organizaciones. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Figura 1 Etapas de un proceso de planificación estratégica. Timothy Galpin (1998): La cara Humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de organizaciones.

#### 3.2.9.1. Etapa 1: Las tareas preparatorias

Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras.

Asimismo es conveniente conocer cuáles son las principales razones que nos impulsan a abordar un proceso de esta naturaleza, que en definitiva puede conducir a cambios significativos en la organización. En consecuencia, reflexionar sobre esas cuestiones y abordar un proceso de planificación estratégica exige de unas ciertas condiciones favorables de partida en la organización, así como de la realización de una serie de tareas preparatorias que faciliten el camino.

Entre las tareas concretas necesarias para preparar un proceso de planificación estratégica están:

- Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación.
- 2. Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para la recogida de la información, su análisis, la convocatoria de foros de discusión, el equipo o persona que se encargará de redactar el plan.
- 3. Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación y la aplicación y valoración de sus resultados.
- 4. Identificar y recoger la información que sea necesaria y esté disponible para orientar la toma de decisiones.

#### 3.2.9.2. Etapa 2: Definir la misión y visión

La Misión: es un enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

Esta es considerada el elemento más importante dentro de cualquier organización, de aquí se desprende el objetivo general de la institución, ya

que el mismo en palabras de este autor comunica "su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia".

El enunciado de la misión debe ser corto, con un máximo de 40 palabras. Todo el personal de la organización debe poder articularla, y aquéllos fuera de la organización deben poder entenderla, además debe transmitir:

- 1. Quién está haciendo el trabajo.
- 2. Qué se está haciendo.
- 3. Dónde se está haciendo.
- 4. Por qué se está haciendo.
- 5. Para quién se está haciendo (beneficiario).

Pero lo más importante es que sea clara y concisa que identifique claramente a la organización y que ejerza una influencia motivadora y orientada a la acción.

La Visión: Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización. La visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

#### 3.2.9.3. Etapa 3: Análisis y diagnóstico

En esta fase se realiza una exploración de la organización de cara al futuro, donde se investigan las condiciones externas e internas de la organización, un estudio del mercado, de los intereses, demandas y expectativas de los usuarios y de la propia organización. Es importante resaltar que durante este proceso se utiliza una herramienta llamada análisis estratégico FODA (Fortalezas y Debilidades Internas, y las Oportunidades y Amenazas).

#### 3.2.9.4. Etapa 4: Determinación de objetivos y estrategias

Luego de conocer con detalles la situación es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que delimitaran y seleccionaran los objetivos en torno a nuestro proceso de cambio. La construcción de objetivos debe comenzar con la visión y la misión, estos se dividirán en objetivos estratégicos o globales, concretándose en objetivos de nivel intermedio y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo.

Se deben ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los más operativos que se ubican en los inferiores. También deben indicar lo que desea lograr y las posibles estrategias que se aplicaran para lograrlo.

En la selección y formulación de estrategias describen las acciones requeridas para conseguir los objetivos, éstas deben desprenderse de una estrategia global y serán tantas como se requieran, también deben ser evaluadas para determinar cuáles de ellas representan una garantía de éxito: aprovechando las fortalezas y oportunidades; y reduciendo los riesgos que se presenta.

#### 3.2.9.5. Etapa 5: Plan de acción y recomendaciones para la implantación

Una vez establecidos los objetivos y estrategias se prosigue con la fase del plan de acción que corresponde al ámbito operativo y consiste en organizar tareas para poner en marcha las estrategias establecidas.

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- 1. Diseño de las estructuras organizacionales apropiadas.
- 2. Diseño de sistemas de control.
- 3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- 4. Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Para organizar el plan de acción puede nombrarse una comisión o comité de planificación cuyo propósito es orientar e impulsar el proceso y tomar las decisiones más relevantes, no sólo durante el diseño del plan, sino también a lo largo de su implementación, esto permitirá:

- 1. Lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo.
- No perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha.
- 3. Reducir los riesgos de posibles fracasos.
- Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.
- 5. Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata (corto plazo), otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su

- envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo.
- 6. Definir el rol de quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles (Junta Directiva, personal gestor, personal técnico, etc.)

# 3.2.9.6. Etapa 6: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan

Las estrategias no son fijas. Si una estrategia en particular no funciona, entonces puede y debe cambiarse. Esto hace que el seguimiento y la evaluación sean una parte muy importante del ciclo de planificación. Esto detecta las desviaciones de lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.

El plan estratégico incorporar su propio diseño para ello se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiada, así como con un conjunto de indicadores directos e indirectos que nos permitan:

- Comprobar en qué momento se han alcanzado los objetivos en los distintos niveles.
- Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos

Es esencial que se cuente con un sistema de medición sencillo, evitando invertir mucho tiempo y recursos en recolectar y sistematizar la información, asimismo habrá de determinarse la frecuencia de la medición de los resultados, objetivos y quiénes se responsabilizarán de dichas valoraciones en cada caso.

MIS

#### 3.2.9.7. Etapa 7: Redacción del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas preliminares.

A diferencia de los pasos anteriores del proceso, en los que es imprescindible asegurar la participación y el acuerdo entre los principales implicados, la redacción del documento final del Plan estratégico debe encargarse a una persona (o un equipo muy reducido) que, recogiendo la información generada en el proceso, la sistematice y la presente de forma ordenada.

Una vez elaborado, el plan estratégico debe volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y que recoja las opiniones de los distintos miembros de la organización, antes de proceder a su redacción en una versión definitiva. Además, el mismo debe comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle.

#### CAPITULO IV

#### MARCO METODOLÓGICO

Como toda investigación esta requirió, guiarse por algunos lineamientos teóricos metodológicos preestablecidos para ayudar a resolver un problema o satisfacer necesidades en una institución u organización social. Para ello se determinó el tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir y por último la operacionalización de las dimensiones como se detalla a continuación:

#### 4.1.- Tipo de Investigación

De acuerdo con el planteamiento del problema, el estudio a realizar está enmarcado dentro del tipo de Investigación Aplicada en la modalidad de Investigación – Acción, la cual se utiliza cuando se practica una intervención, su propósito no es predecir, sino cambiar un estado actual a un estado mejorado.

El propósito de la investigación – acción no es explicar, sino ayudar a la acción, por lo tanto es exploratoria y descriptiva. Según Bartolomé citado en Latorre (2007, p.24) "es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales". Es decir permite reconstruir las prácticas a través del cambio, proponiendo mejoras y aprendiendo continuamente de esos cambios.

Para French y Bell (1996, p.110) "un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basado en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica."

Según Beckhard citado por French y Bell (1996, p.110) "hay tres procesos que están involucrados en la investigación - acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción basándose en los datos."

Lewin quien desarrollo el concepto de la investigación – acción, hace el comentario siguiente, citado por French y Bell (1996, p.110):

La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o para la ingeniería social. Es un tipo de investigación – acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación conducente a la acción social...

Esto de ninguna manera implica que la investigación necesaria sea en cualquier aspecto menos científica o "inferior" a la que se requeriría para la ciencia pura en el campo de los acontecimientos sociales. Me siento inclinado a afirmar que es todo lo contrario.

De acuerdo con French y Bell (1996, p.141) existen dos perspectivas desde las cuales examinar la investigación – acción, la primera como un proceso y la segunda como un enfoque, en ambos casos se definen como:

El proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales.

Es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren

soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos.

En resumen el propósito de la investigación – acción es reemplazar un estado de cosas actual por uno mejorado, en la figura 2 se puede apreciar cómo se interrelacionan todos estos aspectos:



Figura 2 Propósito de la investigación acción. Datos propios

Como se lleva a cabo todo este proceso se puede ver a continuación en la figura 3:

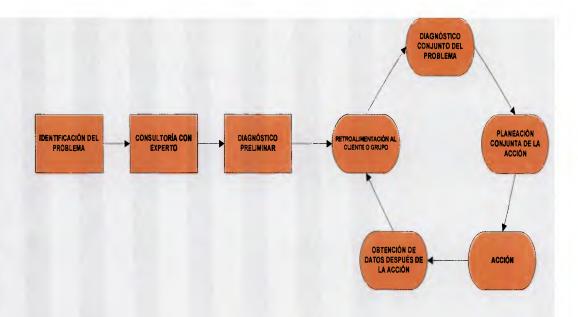


Figura 3 Proceso de la investigación acción. Datos propios

Según la fuente de los datos con los cuales se trabajó, se consideró como una investigación primaria, según Rojas (2002, p.57) "son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia", son datos propios.

La estrategia teórica – metodológica es la cualitativa, lo que le da validez a la investigación. A este respecto la investigación cualitativa "se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observada (Taylor y Bogdan, 1990, p.20). Con este enfoque se entienden los acontecimientos, valores, normas, desde las perspectivas de los propios sujetos que la experimentan.

De acuerdo con Vieytes (2004, p.613) la investigación cualitativa "nos propone acceder a subjetividad del otro en pos de encontrar el mundo que a través de esa indagación se nos abre". Es entender las ideas, significados y

comportamientos de los otros sujetos desde sus mismas voces, experiencias y construcciones, se da una relación sujeto – sujeto.

En este orden de ideas de acuerdo con Vieytes (2004, pp. 623 -633) el método que se utilizó en esta investigación cualitativa es el etnográfico:

Con este método se procura describir sistemáticamente las características de los fenómenos, descubrir asociaciones entre ellos, generar y refinar categorías conceptuales, para lo que es necesario comparar postulados generados por el mismo fenómeno en el área en que fue estudiado. Es decir, trata de comprender las realidades actuales, entidades sociales y percepciones humanas, así como existen y se presentan en sí mismas, sin intrusión alguna o contaminación de medidas formales o problemas preconcebidos. Las herramientas utilizadas en este método son la observación participante y las entrevistas.

De acuerdo al momento en que se recogieron los datos, es una investigación Transversal o Sincrónica, que según Arnau (1996, p7) "tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos e intervenciones en un punto de corte en el tiempo".

#### 4.2.- Diseño de Investigación

Se apoyó estratégicamente en un diseño mixto de investigación:

- 4.2.1. Documental o bibliográfica, en vista de la revisión bibliográfica realizada, así como el respectivo análisis y resumen o síntesis de la información.
- 4.2.2. De campo, ya que para la investigación acción se requiere la obtención de datos primarios directamente en el terreno (toda la organización) a través de la utilización de diversas técnicas, tales como:

observación participante, entrevistas, reuniones de grupo, revisión de documentos de la organización.

#### 4.3.- Técnicas e Instrumentos para recolección de datos

En concordancia con los objetivos de la investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron son:

- 4.3.1. Revisión Bibliográfica: La investigación se realizó bajo un marco teórico sustentado por diferentes autores, lo cual permitió obtener amplios conocimientos, sobre la misma, mediante la búsqueda y recolección de información bibliográfica o documental, para ello se tomaron en cuenta: investigaciones similares, libros o textos, publicaciones, revistas especializadas, folletos, artículos de prensa. Asimismo, se revisaron documentos existentes formales e informales de la empresa, documentos obtenidos en diversos sitios y direcciones de Internet, etc., los cuales posteriormente fueron analizados, sintetizados y estudiados para el desarrollo de la presente investigación.
- 4.3.2. Observación participante: "es el enfoque de observación utilizado en la investigación cualitativa" (Vieytes, 2004, p 308), el investigador se adentra en un grupo social determinado, de forma directa, durante un periodo de tiempo, estableciendo una interacción personal con sus miembros. Es una técnica donde el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente, está dirigido hacia aquellos aspectos que requieren ser corroborados para dar mayor confiabilidad a los datos obtenidos.

La observación participante es más que una mera observación incluye la intervención directa del investigador en el objeto estudiado, conlleva un contacto personal e intenso ya que observa, escucha, pregunta y participa en la vida de los sujetos estudiados, la finalidad es desarrollar esa visión desde dentro, tan importante para la comprensión de la situación.

En el caso de esta investigación, se seleccionó esta técnica, tomando en cuenta que cada campo de la actividad humana tiene una cultura especifica y propia que se puede estudiar con el criterio etnográfico y la observación participante, la finalidad era que los investigadores se integraran al equipo de la Fundación H2D, durante un periodo de tiempo, y de esta forma lograr comprender sus motivaciones en relación al problema planteado.

De acuerdo con la apertura de la investigación la misma tuvo un carácter totalmente abierto y así fue declarado desde su inicio, cuando se le explico a todos los integrantes del equipo los objetivos del estudio, la observación se hizo con base en las interacciones formales e informales, así como la interpretación de lo que cada uno de ellos pensaba en relación a los diversos puntos del tema objeto de estudio.

Para acceder a la información el recurso utilizado fue la entrevista en su modalidad de entrevista grupal, las cuales se realizan generalmente a grupos de entre cuatro y seis personas, quienes interactúan entre sí y con el entrevistador, se eligió está opción tomando en cuenta la necesidad de obtener una visión consensuada de grupo, posterior a las discusiones o debates libres y espontáneos que se dieron y de los cuales se generaron respuestas más ricas, debido a la promoción de la auto apertura en los participantes y evitando la censura.

4.3.3. Taller grupal para el establecimiento de la estrategia: para aprender haciendo, adquirir los conocimientos a través de una práctica concreta o tarea conjunta, el objetivo es dar respuesta al problema planteado, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo para llegar a una toma de decisiones colectiva, utilizando la técnica de la tormenta de ideas para incentivar la generación de nuevas ideas.

A continuación se presenta la ficha técnica del taller elaborado para el desarrollo de la investigación:

Tabla 1 Ficha técnica del taller

FICHA TECNICA				
Nombre del taller	Taller para establecer la Misión y la Visión en la Fundación H2D.			
Objetivo general	Facilitar a los participantes el conocimiento esencial de los principales aspectos relacionados con la planificación estratégica.			
Objetivo específico	Que los participantes se motiven y sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la planificación estratégica de la Fundación H2D.			
Duración	4 horas.			
Dirigido a	Equipo de Administración del cambio de la Fundación H2D.			
Estrategia metodológica	Exposición del facilitador, discusiones grupales, presentación de ejemplos.			
Resultado esperado	Que los participantes asimilen los conocimientos relacionados con la planificación estratégica y la apliquen en la Fundación H2D.			

#### 4.4.- Población y Muestra

El plan estratégico se desarrolló para la Fundación H2D, por lo que en esta investigación se consideró que la muestra es intencional. Según Arias (1999, pp.49-52) "es la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita, sino que se analiza la muestra a seleccionar, la cual debe tener características que para el investigador resulten de relevancia", en este caso se abordó a toda la organización y participaron tanto Directivos como Trabajadores de la misma, que se encuentran representados en el Equipo de Administración del Cambio.

El objetivo del muestreo en la investigación cualitativa no es extender al universo los conocimientos obtenidos a partir del estudio de la muestra, sino aprehender en toda su riqueza la perspectiva de los participantes, por lo tanto, lo que busca es captar en profundidad sus vivencias, sentimientos y razones.

La idea es lograr una mayor representatividad en las conclusiones, seleccionando los individuos que se consideran típicos, para ello los investigadores debieron establecer cuál es la población de estudio, antes de seleccionar la muestra, familiarizándose en un primer acercamiento con su realidad social y cultural, identificando claramente los participantes que intervendrán así como los eventos y situaciones en las que interactúan, se determinó quienes son los lideres, como se interrelacionan los participantes, en qué contexto y situaciones se reúne el grupo, y de esta manera se logró la información necesaria que contribuyó a la clarificación del problema de investigación mediante la captación de las diversas perspectivas.

El criterio utilizado en la selección de la muestra fue el de la pertinencia, ya que se buscó conseguir la identificación y lograr el concurso de los participantes (informantes representativos) que aportaran la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos.

De acuerdo con los tipos de muestreo, la modalidad que se utilizó fue el opinático, en el cual los investigadores seleccionaron a los informantes siguiendo el criterio mencionado anteriormente y en función de los objetivos del estudio.

#### 4.5.- Procedimiento a seguir

Para la realización de la investigación se contempló la ejecución de seis (6) fases como se detalla a continuación:

#### 4.5.1. FASE 1

Planificación del proceso

Responsables: Equipo de Consultores

Materiales: laptops, pizarra acrílica, marcadores, hojas, bolígrafos,

videobeam.

Durante esta fase se procedió a la planificación de las diversas actividades a realizar para llevar a cabo la investigación, tales como la revisión bibliográfica (antecedentes y bases teóricas), de qué manera se iba a llevar a cabo el trabajo, así como el taller con los conocimientos básicos necesarios para iniciar el proceso con su presentación en la primera sesión, con una duración aproximada de cuatro horas (ver Tabla 2).

Tabla 2 Desarrollo del taller

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
Presentación	Se dará la bienvenida a los participantes, indicando los motivos por los cuales se está impartiendo el taller, así como las normas para su desarrollo, presentación de los participantes.	10 minutos	
Revisión de expectativas	Se preguntará a cada uno de los participantes sus expectativas con relación al taller.	15 minutos	Pizarra acrílica, marcadores, borrador.
Contenido	Se dará a conocer a los participantes los objetivos y de que se trata el taller.	10 minutos	Video Beam, presentación en PowerPoint.
Presentación de conceptos	Se desarrollarán los aspectos relacionados con la planificación estratégica.	90 minutos	Video Beam, presentación en PowerPoint.
Descanso		15 minutos	
Discusión de los conceptos	Con la finalidad de fijar los conceptos, así como verificar la comprensión de los mismos por parte de los participantes y aclarar las dudas que existan.	90 minutos	
Cierre	Se verificará si el taller ha cumplido con las expectativas de cada uno de los participantes, agradecimiento y despedida.	10 minutos	
Tiempo Total		240 minutos	

4.5.2. FASE 2

Preparación del proceso

Sesión 1 (04 horas)

Responsables: Equipo de Consultores

Recursos requeridos: laptops, videobeam, pizarra acrílica, marcadores,

hojas, bolígrafos.

Se ratificó para el desarrollo del plan estratégico de la Fundación H2D, al equipo de administración del cambio, creado previamente (en la etapa de diagnóstico), y compuesto por los miembros designados en aquella oportunidad, se establecieron cuales son las responsabilidades tanto del equipo de administración del cambio como de los consultores, se elaboró el plan de trabajo y su respectivo cronograma, indicando las fases, actividades, responsables y participantes (ver Cuadros 1 y 2).

## Cuadro 1 Planificación del proceso

FASES Y ACTIVIDADES	PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES
1 Preparación del proceso:  1.1. Ratificación del equipo EAC para el desarrollo del plan estratégico.  1.2. Asignación de responsabilidades al EAC y Consultores.  1.3. Elaborar el plan y cronograma de trabajo.  1.4. Definición de los recursos necesarios.	CONSULTORES:  Explicar conceptos de planificación estratégica.  Elaborar el calendario del proceso.  Preparar las reuniones.  Coordinar la recolección de datos.  Guiar el proceso.  Velar por la toma de decisiones en consenso.
2. Definición de Misión y Visión: 2.1. Presentar el Taller para establecer la Misión y Visión. 2.2. Verificar la comprensión de la información suministrada. 2.3. Suministrar Hoja de trabajo No. 1 a cada participante. 2.4. Iniciar debate con lectura de lo escrito en la hoja trabajo No. 1 2.5. Registrar la información en las pizarras. 2.6. Analizar información y buscar consenso en la toma de decisiones. 2.7. Declarar la Misión y Visión.	CONSULTORES: Explicar conceptos de Misión y Visión. Evaluar comprensión de conceptos. Dirigir la sesión. Registrar la información. EAC: Proponer ideas, tomar decisiones por consenso.
<ol> <li>3. Establecimiento de Objetivos y Estrategias:</li> <li>3.1 Informar a los participantes sobre los conceptos de Objetivos y Estrategias.</li> <li>3.2 Utilizar técnica "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas</li> <li>3.3 Iniciar el debate con las ideas de cada participante.</li> <li>3.4. Registrar la información en las pizarras.</li> <li>3.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.</li> <li>3.6. Declarar los objetivos y estrategias.</li> </ol>	CONSULTORES:  Explicar conceptos de Objetivos y Estrategias.  Evaluar comprensión de conceptos.  Dirigir la sesión.  Registrar la información.  EAC:  Proponer ideas, tomar decisiones por consenso.
4. Establecimiento de los valores: 4.1 Informar a los participantes el concepto de Valores. 4.2 Utilizar técnica "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas 4.3. Iniciar el debate con las ideas de cada participante. 4.4. Registrar la información en las pizarras. 4.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones. 4.6. Declarar los Valores.	CONSULTORES: Explicar conceptos de Valores. Evaluar comprensión de conceptos. Dirigir la sesión. Registrar la información. EAC: Proponer ideas, tomar decisiones por consenso
<ul><li>5. Redacción del Plan Estratégico:</li><li>5.1. Redactar la versión final del plan estratégico.</li><li>5.2. Presentar el plan estratégico a los miembros de la fundación.</li></ul>	CONSULTORES: Redactar y presentar el documento final.

# Cuadro 2 Cronograma

	AGOSTO		SEPTI	EMBRE		ост	BRE
FASES Y ACTIVIDADES	- 5.00	03 AL 09	_		24 AL 30	01 AL 07	
1 Planificacion del proceso:							
1.1. Revisión bibliográfica (Antecedentes y bases teóricas de la investigación).							
1.2. Planificación de las actividades a realizar.							
1.3. Elaboración del taller para establecer la Misión y la Visión.							
2 Preparación del proceso:							
2.1. Ratificación del EAC como el equipo que desarrollará el plan estratégico.							
2.2. Asignación de responsabilidades al EAC y Consultores.							
2.3. Elaborar el plan y cronograma de trabajo.							
2.4. Definición de los recursos necesarios.							
3 Definición de Misión y Visión:							
3.1. Presentar el Taller para establecer la Misión y Visión.							
3.2. Verificar la comprensión de la información suministrada a los participantes.							
3.3. Suministrar Hoja de trabajo No. 1 a cada participante.							
3.4. Iniciar debate con lectura de lo escrito en la hoja trabajo No. 1, por participante.							
3.5. Registrar la información en las pizarras.							
3.6. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.							
3.7. Declarar la Misión y Visión.							
4 Establecimiento de Objetivos y Estrategias:							
4.1 Informar a los participantes sobre los conceptos de Objetivos y Estrategias.							
4.2 Utilizar técnica "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas						Ì	
4.3. Iniciar el debate con las ideas de cada participante.							
4.4. Registrar la información en las pizarras.							
4.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.							
4.6. Declarar los objetivos y estrategias.							
5 Establecimiento de los valores:							
5.1 Informar a los participantes el concepto de Valores.							
5.2 Utilizar técnica "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas							
5.3. Iniciar el debate con las ideas de cada participante.							
5.4. Registar la información en las pizarras.							
5.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.							
5.6. Declarar los Valores.							
6 Redacción del Plan Estratégico:					-		
6.1. Redactar la versión final del plan estratégico.							
6.2. Presentar el plan estratégico a los miembros de la fundación.							
7 Revisión e impresión del Trabajo Especial de Grado.							

### 4.5.3. FASE 3 Definición de Misión y Visión

Sesión 2 (04 horas):

Se inició el proceso con la presentación del taller para establecer la Misión y Visión de la Fundación H2D, cuyo contenido se enfocó en los siguientes aspectos: ¿qué es la misión?, sus características, pautas para construirla, ejemplo de misión, ¿Qué es la visión?, pautas para su formulación, ejemplo de la Misión.

El objetivo del taller era que los miembros de la fundación comprendieran estos conceptos básicos y de esta manera obtener sus ideas para el establecimiento de la misión y la visión en la organización.

A continuación los consultores alentaron a los miembros de la fundación a hacer preguntas para verificar si comprendieron la información suministrada y si conocen cuáles son las diversas actividades en las que van a participar.

Se les suministró a los miembros de la fundación la hoja de trabajo 1 para su llenado (ver anexo A) y que posteriormente cada uno de ellos vaya leyendo lo que escribió.

Trabajando en grupo y utilizando la técnica de "tormenta o lluvia de ideas" (brainstorming) se les ánimo a que respondieran las siguientes preguntas:

- 1. ¿Quiénes somos y para qué debe existir nuestra institución? (propósito), podría incluir tres partes: un infinitivo que expresa cambio en la situación (aumentar, disminuir, prevenir, eliminar, integrar, fortalecer, mejorar, etc.).
- 2. Una identificación del/los problema/s o necesidad/es a ser resuelto/s, esto es, cuál es la justificación social para la existencia de nuestra organización.

3. Cuáles son los grupos a los que se dirige la organización para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades. ¿Qué debe hacer nuestra institución para lograr ese propósito? (ámbitos de actuación, actividades, bienes, servicios).

Los consultores registraron toda la información en las pizarras acrílicas, durante la sesión se busco siempre asegurar una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros.

Se dio fin a la sesión y el material obtenido se utilizará en la siguiente reunión.

#### Sesión 3 (05 horas):

Continuando con el proceso para definir la misión, se desarrollaron y delimitaron aspectos relacionados con lo que hace la Iglesia de Cristo, el Ministerio de Jóvenes y lo que hará la fundación, mediante el uso de preguntas tales como:

- 1. ¿Qué?
- 2. ¿Cómo?
- 3. ¿Quién?
- 4. ¿Por qué?

Cada miembro del equipo de administración del cambio, fue indicando lo que piensa, con relación a cada uno de los puntos en discusión.

Los consultores registraron toda la información en las pizarras acrílicas, asegurando una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos.

En esta sesión se logró una primera propuesta de misión, como se detalla a continuación:

"Nuestra misión es la atención integral a las víctimas de males sociales, por medio del desarrollo de programas de asistencia social y formación con el fin de mejorar sus vidas".

#### Sesión 4 (03 horas):

Se inició la sesión con un repaso de todo lo realizado en las reuniones anteriores.

Se termina de definir la misión tomando en cuenta la versión preliminar, a la cual se realizaron algunos ajustes, se obtiene la versión definitiva y se declara identificando los conceptos claves dentro de la misma, los cuales fueron discutidos por todos los miembros del equipo (ver la declaración y los conceptos claves identificados en el capitulo V).

#### Propuesta Formulación de Misión

Qué: Atención integral.

Quien: Victimas de males sociales.

**Cómo:** Actividades de formación y asistencia.

Por qué: Contribuir a la restauración de sus vidas.

A continuación se inició el proceso para definir la visión, cada miembro fue indicando lo que piensa, con relación a cada uno de los puntos en discusión.

Los consultores registraron toda la información en las pizarras acrílicas, asegurando una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre

las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos.

Se logró la versión definitiva de la Visión, se identificaron y discutieron los conceptos claves relacionados y se procedió a hacer su declaración y finalizar la sesión (ver la declaración y los conceptos claves identificados en el capitulo V).

#### 4.5.4. FASE 4

# Establecimiento de Objetivos y Estrategias Sesión 5 (05 horas):

Se dio inició a la sesión con la aplicación de un examen acerca de la misión y la visión ya definidos, para verificar si realmente los miembros del equipo de administración del cambio, han internalizado ambos conceptos.

Se procedió a iniciar el desarrollo de los objetivos y estrategias, para ello se les explico a los miembros del equipo de administración del cambio los conceptos de los términos objetivos y estrategias, tomando en cuenta la misión ya definida, se comenzó con la técnica de la lluvia de ideas a delimitar en el marco de su misión lo que intenta alcanzar la organización, tomando en cuenta básicamente los "como".

Los consultores registraron toda la información en las pizarras acrílicas, asegurando como siempre una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos.

#### Sesión 6 (04 horas):

Se inició la sesión con un breve repaso de lo realizado en la sesión anterior y se desarrollaron las ideas, haciéndolo de una manera más realista y alcanzable en el tiempo, luego de las diversas discusiones y debate de

ideas entre los miembros del equipo de administración del cambio, se dieron por consenso los objetivos y las estrategias y también se identificaron los conceptos claves (ver su declaración y conceptos claves en el capitulo V).

Los consultores registraron toda la información en las pizarras acrílicas, asegurando una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos.

# 4.5.5. FASE 5 Establecimiento de Valores Sesión 7 (04 horas):

Se inició la sesión con un breve repaso de la misión, se conversó acerca del concepto de valores y se desarrollaron las ideas con relación a ello, tomando en cuenta la misión y las preguntas básicas realizadas para llegar a ella, se generó una tormenta de ideas entre los participantes, con base en las respuestas colocadas en la hoja de trabajo 2, entregada a los participantes previamente (Ver anexo B).

Los consultores registraron toda la información en la pizarra acrílica, asegurando una atmósfera positiva, evitando la ernisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos, posteriormente se realizó un proceso de selección, ordenamiento y definición de los valores, (ver su declaración, definición y significado en el capitulo V).

#### 4.5.6. FASE 6

#### Redacción del Plan Estratégico

Se elaboró el documento contentivo del Plan estratégico de la Fundación H2D para el periodo 2012 - 2015 que contiene todos los aspectos estratégicos indicados en las fases anteriores a saber:

- 1. ¿Quiénes somos?
- 2. ¿Por qué un plan estratégico?
- 3. Misión, Visión y Valores.
- 4. Objetivos y Estrategias.
- 5. Resultados esperados.
- 6. Recomendaciones.

#### 4.6.- Operacionalización de las dimensiones

Se presenta en este punto el desarrollo de la Operacionalización de las dimensiones, que permitirá validar el objeto de estudio en comparación con el marco teórico que sustenta la investigación, de donde se tomaron las preguntas necesarias para ser aplicadas de acuerdo con las diversas técnicas de recolección de datos utilizadas (ver Cuadro 3).

#### Cuadro 3 Operacionalización de las dimensiones

#### **OBJETIVO GENERAL**

•Desarrollar un Plan Estratégico para la Fundacion H2D, mediante la capacitación y motivación de sus miembros en la definición y establecimiento de la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias, que la organización requiere para alcanzar su consolidación y sustentabilidad en el corto y mediano plazo.

#### DIMENSIONES

- Planificación Estratégica.
- ·Plan Estratégico.
- Misión.
- Visión.
- Valores.
- ·Objetivos.
- ·Estrategias.

#### DEFINICIONES

- •Planificación estratégica (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, p.5): El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
- •Planificación estratégica (Francés, p.23): Es el proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o lineas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.
- •Plan Estratégico (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, p.128): Es el documento final de planeación, con un auditorio objetivo tanto intemo como extemo y cuyo propósito básico es la claridad organizacional interna y asegurar la creación del futuro ideal
- •Plan estratégico (Francés, p.57): Esta orientado al cambio, abarcan aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa, tiene un horizonte de mediano plazo y abarca los ámbitos corporativo, de negocios y funcional.
- •Misión (Francés, p.40): Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.
- •Visión (Francés, p.46): Ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.
- Valores (Francés, p.44): Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.
- •Objetivos (Francés, p.37): Estados o situaciones que se desea alcanzar.
- Estrategias (Francés, p.23): Se puede definir en forma restringida como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

#### PREGUNTAS

- Misión: 1.- Cuál considera usted, es la Misión de la Fundación H2D? 2.- Qué significa para usted esa misión? 3.- De qué manera se implementará esa misión?.
- •Valores: 1.- Qué Valores considera usted debe haber en la Fundación H2D? 2.- Defina de manera corta y concisa cada uno de ellos. 3.- Describa como impactará cada valor en la fundación H2D

#### OBJETIVO ESPECIFICOS

- •1. Capacitar a los miembros de la Fundación H2D en la temática de la planificación estratégica.
- •2. Motivar a los miembros de la Fundación H2D en el desarrollo del plan estratégico.
- •3. Definir los elementos estratégicos esenciales para servir de guía y orientación al logro de sus objetivos y resultados.

#### IMENSIONES

- ·Capacitar.
- · Desarrollar.

#### **EFINICIONES**

- Capacitar: La Real Academia Española señala que "capacitar" significa hacer a uno apto, habilitarlo para una cosa".
- Desarrollar: La Real Academia Española indica que es llevar a cabo, realizar una idea o proyecto, siguiendo cada uno de sus pasos.

#### REGUNTAS

•N/A

#### **CAPITULO V**

#### PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso de intervención realizado en la Fundación H2D, con la finalidad de elaborar un plan estratégico que les permita contar con un marco de referencia sobre el cual trabajar en los próximos años para lograr su crecimiento, consolidación y así poder responder a los retos que el futuro le depara.

El plan estratégico se realizó tomando en cuenta la capacidad y el potencial que tiene la fundación para contribuir al cambio social sostenible, así como la congruencia que la misma debe mantener con los valores y principios cristianos que la rigen, responde a unos planteamientos institucionales y organizativos que tienen como objetivo concretar su visión, misión, objetivos, estrategias y valores, que dejen bien claro aspectos tales como: ¿quiénes son?, ¿qué son? y ¿qué quieren hacer para lograr su consolidación en el futuro?

Las sesiones se desarrollaron mayormente en las instalaciones de la Iglesia Maranata, ubicadas en la ciudad de Caracas, en un ambiente cordial, agradable y de compenetración total con el trabajo realizado, los debates fueron intensos, pero se escucharon y tomaron en cuenta las ideas aportadas por cada uno de los participantes, no hubo censura y las decisiones se tomaron en consenso y a satisfacción de todos los involucrados.

Entre los factores fundamentales para alcanzar el éxito de un proyecto como este, se encuentra la conformación de un equipo responsable, así como la aplicación integrada de diversas metodologías para lograr la optimización del trabajo.

La realización del proceso para el plan estratégico se basó en el Modelo de Planificación de los siete pasos de Timothy Galpin, pero debido al alcance de la investigación y el factor tiempo, se desarrollaron solo cinco de esos pasos, tres de ellos, enfocados en los aspectos estratégicos de la Fundación H2D, como se observa en el grafico a continuación:

#### Fases del Proceso del Plan Estratégico

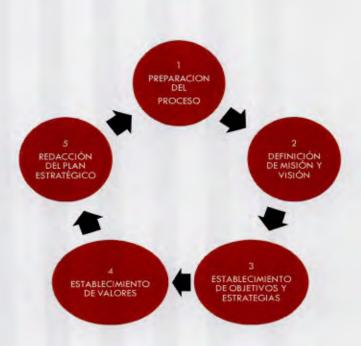


Figura 4 Fases del proceso del plan estratégico. Datos propios

Es importante denotar que la etapa de diagnóstico no se efectuó, debido a que la misma fue realizada durante el primer periodo del proceso de consultoría (etapa de diagnóstico), mediante el uso de la Técnica de análisis de Flujos de Jerry Porras, por otro lado, la etapa de seguimiento y evaluación quedará pendiente hasta que se inicie el desarrollo del Plan Operativo no incluido en el alcance del presente proyecto de investigación.

Los productos obtenidos durante cada una de las fases realizadas se pueden observar de manera resumida en el cuadro 4.

Cuadro 4 Productos a entregar por cada fase

FASES Y ACTIVIDADES	PRODUCTO
<ol> <li>Planificación del proceso:</li> <li>1.1. Revisión bibliográfica (Antecedentes y bases teóricas de la investigación).</li> <li>1.2. Planificación de las actividades a realizar.</li> <li>1.3. Elaboración del taller para establecer la Misión y la Visión.</li> </ol>	TALLER MISIÓN Y VISIÓN
<ul> <li>2 Preparación del proceso:</li> <li>2.1. Ratificación del EAC como el equipo que desarrollará el plan estratégico.</li> <li>2.2. Asignación de responsabilidades al EAC y Consultores.</li> <li>2.3. Elaborar el plan y cronograma de trabajo.</li> <li>2.4. Definición de los recursos necesarios.</li> </ul>	PLAN DE TRABAJO
<ul> <li>3 Definición de Misión y Visión:</li> <li>3.1. Presentar el Taller para establecer la Misión y Visión.</li> <li>3.2. Verificar la comprensión de la información suministrada a los participantes.</li> <li>3.3. Suministrar Hoja de trabajo No. 1 a cada participante.</li> <li>3.4. Iniciar el debate con la lectura de lo escrito en la hoja trabajo No. 1, por participante.</li> <li>3.5. Registrar la información en las pizarras.</li> <li>3.6. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.</li> <li>3.7. Declarar la Misión y Visión.</li> </ul>	MISIÓN Y VISIÓN
<ul> <li>4 Establecimiento de Objetivos y Estrategias:</li> <li>4.1 Informar a los participantes sobre los conceptos de Objetivos y Estrategias.</li> <li>4.2 Utilizar la técnica de "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas.</li> <li>4.3. Iniciar el debate con las ideas de cada participante.</li> <li>4.4. Registrar la información en las pizarras.</li> <li>4.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.</li> <li>4.6. Declarar los objetivos y estrategias.</li> </ul>	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
<ul> <li>5 Establecimiento de los valores:</li> <li>5.1 Informar a los participantes el concepto de Valores.</li> <li>5.2 Utilizar la técnica de "Lluvia o tormenta de ideas" y obtener un abanico de propuestas.</li> <li>5.3. Iniciar el debate con las ideas de cada participante.</li> <li>5.4. Registrar la información en las pizarras.</li> <li>5.5. Analizar la información y buscar el consenso en la toma de decisiones.</li> <li>5.6. Declarar los Valores.</li> </ul>	VALORES
<ul><li>6 Redacción del Plan Estratégico:</li><li>6.1. Redactar la versión final del plan estratégico.</li><li>6.2. Presentar el plan estratégico a los miembros de la fundación.</li></ul>	PLAN ESTRATÉGICO

Los primeros dos productos indicados en el cuadro 4, ya fueron presentados en el capitulo anterior, a continuación se observaran los resultados de las fases 3, 4 y 5, que comprenden:

#### 5.1.- Declaración de la Misión

"Atender integralmente a las víctimas de males sociales desarrollando programas de formación y asistencia social con el fin de contribuir a la restauración de sus vidas".

Se identificaron los siguientes conceptos claves dentro de la Misión:

ATENCIÓN INTEGRAL: la palabra "integral" está referida al cuerpo, alma y espíritu de la persona a atender.

**VÍCTIMAS DE MALES SOCIALES**: la drogadicción, el maltrato infantil, la violencia de género, la soledad, la pobreza, entre otros fueron los "males" identificados.

**PROGRAMAS DE FORMACIÓN**: de índole educativo a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, que les permita tener herramientas para combatir el mal que les afecta.

PROGRAMAS DE ASISTENCIA: referidos a las necesidades de tipo material (ropa, alimento, hogar, entre otros)

**RESTAURACIÓN**: "contribuir" a que dichas víctimas regresen al plan de vida que Dios tiene planificado desde un principio.

En esta fase se logró que los miembros del equipo de administración del cambio comprendieran los conceptos básicos relacionados con el tema de la Misión, al inicio se les pasó la hoja de trabajo 1, para que cada uno colocara allí lo que pensaba era la misión de la organización, se observó que realmente no tenían idea de lo que ese concepto significa y enfocaron sus respuestas mayormente hacia los valores y principios que rigen a la Iglesia Maranata, a partir de allí se inicio el proceso para establecer la misión, se

tomaron el tiempo requerido para ello, prácticamente las primeras tres sesiones, participaron totalmente generando las ideas que al final sirvieron para concretar la Misión de la organización.

#### 5.2.- Declaración de la Visión

"Lograr la consolidación de la Fundación H2D y su articulación con diversas organizaciones, siendo inspiración para otros".

Se identificaron los siguientes conceptos claves dentro de la Visión:

**CONSOLIDACIÓN**: que la fundación alcance su estabilidad, sostenibilidad y solidez financiera y organizacional, que perdure en el tiempo.

ARTICULACIÓN CON DIVERSAS ORGANIZACIONES: mediante alianzas y asociaciones con organizaciones de diferentes tipos y áreas, tanto nacionales e internacionales a saber: gubernamentales, no qubernamentales, sin fines de lucro, empresas privadas, entre otras.

INSPIRACIÓN PARA OTROS: convertirnos en una fundación referente, que genere la creación de otras para ayudar a aquellos que lo necesiten.

El proceso para lograr la visión fue más sencillo en todos los sentidos, se logró mediante el consenso del grupo y se tomó en cuenta que es lo que realmente querían lograr, como se expresa en la respectiva declaración.

#### 5.3.- Declaración de los Objetivos y Estrategias

Los objetivos y sus respectivas estrategias son:

1. Identificar necesidades de las victimas de males sociales, las estrategias para realizarlo son: primero la investigación social para apoyar todos los programas y segundo el diagnóstico y priorización de los problemas.

2. Desarrollar e implementar soluciones que contribuyan a la restauración de sus vidas, las estrategias para lograrlo son: primero; proponer y/o ejecutar programas culturales, deportivos, recreativos y sociales destinados a atender: viudas, huérfanos, personas privadas de libertad, personas pobres, etc. Segundo, asegurar el acompañamiento personal

Adicionalmente se identificaron estrategias comunes a ambos objetivos a saber:

- 1. Obtener recursos que permitan mantener los diversos programas de la fundación.
- 2. Establecer alianzas estratégicas, que contribuyan al desarrollo e implementación de soluciones.
- 3. Promover y suministrar actividades formativas a los miembros de la fundación.
- 4. Informar sus resultados mediante su medición y evaluación.

En esta sesión se procedió a explicarles a los miembros del equipo de administración del cambio los conceptos de los términos objetivos y estrategias, con la utilización de ejemplos, se tomó como referencia la misión ya establecida, y los mismos se alcanzaron mediante consenso, luego de un amplio debate (ver Figura 5).

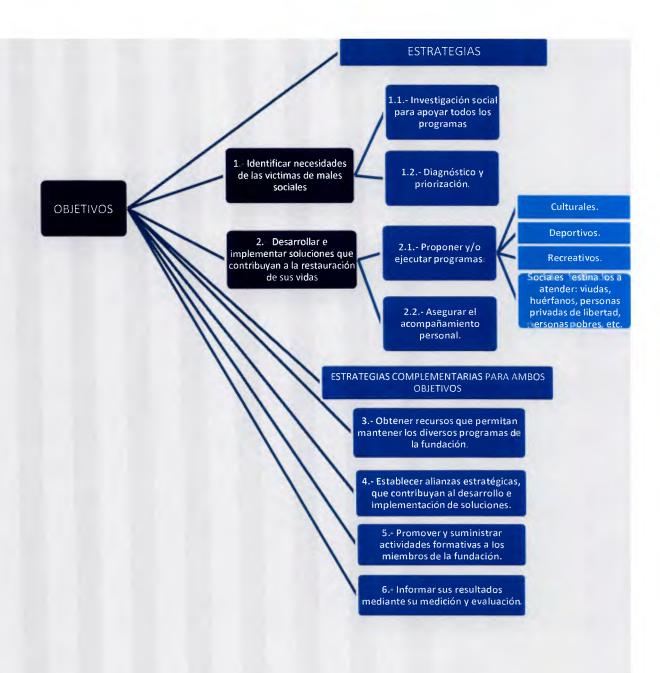


Figura 5 Objetivos y estrategias Fundación H2D. Datos propios

Se identificaron los siguientes conceptos claves dentro de los Objetivos y Estrategias:

Tabla 3 Objetivos y estrategias de la Fundación H2D: su significado

OBJETIVOS / SIGNIFICADO	ESTRATEGIAS / SIGNIFICADO
1 Identificar necesidades de las victimas de males sociales: mediante la determinación del tipo de problema que tiene la persona ya sea físico (alimento, ropa, refugio), espiritual o psicológico.	1.1 Investigación social para apoyar todos los programas: proceso para obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o que permita estudiar una situación social para diagnosticar necesidades y problemas a los efectos de aplicar los conocimientos con finalidades prácticas. 1.2 Diagnóstico y priorización: determinar y clasificar el problema, estableciendo su importancia con base a un criterio en particular.
2 Desarrollar e implementar soluciones que contribuyan a la restauración de sus vidas: de acuerdo con los resultados de las investigaciones que se realicen y enfocadas en cada caso, que realmente ayuden a sus beneficiarios.	<ul> <li>2.1 Proponer y/o ejecutar programas: <ul> <li>Culturales.</li> <li>Deportivos.</li> <li>Recreativos.</li> <li>Sociales destinados a atender: viudas, huérfanos, personas privadas de libertad, personas pobres, etc.</li> </ul> </li> <li>2.2 Asegurar el acompañamiento personal: en todos los programas, que el beneficiario se sienta realmente atendido.</li> </ul>

Tabla 4 Estrategias de la Fundación H2D comunes a ambos objetivos: su significado

### ESTRATEGIAS COMUNES A AMBOS OBJETIVOS / SIGNIFICADO

- 3.- Obtener recursos que permitan mantener los diversos programas de la fundación: articulando nuevas estrategias de captación, consolidación y fidelización.
- **4.-** Establecer alianzas estratégicas, que contribuyan al desarrollo e implementación de soluciones: algunos casos quizás no podrán ser atendidos por la Fundación (no forman parte de los servicios que prestamos), por lo que necesariamente deben ser referidos a otras instituciones que trabajan con ese tipo de problemas y que forman parte de nuestra red de aliados.
- **5.- Promover y suministrar actividades formativas a los miembros de la fundación:** que los ayude a mejorar la atención y calidad en el servicio que prestan.
- **6.- Informar sus resultados mediante su medición y evaluación:** que las personas o instituciones que nos ayudan, conozcan cuales son nuestros resultados, en que hemos utilizado sus aportes, demostrar la transparencia en el manejo de los fondos que nos han confiado.

Nota. Datos propios

### 5.4.- Declaración de los Valores

Los valores se determinaron con base en los principios cristianos de cada uno de los miembros de la Fundación H2D, que participaron en la sesión y por lo tanto están adecuados totalmente a sus creencias, eran más de los que se indican al final, pero se fueron agrupando de acuerdo con las semejanzas en algunos de los conceptos, por consenso se seleccionaron y ordenaron los nueve (9) que a continuación se presentan, así como su definición y significado:

### VALORES: DEFINICION Y SIGNIFICADO

### 1.- Santidad:

•Dispuestos a agradar a Dios en todo. (Separarnos de todas las cosas de este mundo que ofenden al Señor).

### 2.- Fe:

•Soñador sin límites (Creemos que podemos alcanzar todo lo que nos proponemos).

### 3.- Compromiso:

•Decididos a trabajar por una razón mayor a nosotros: el amor a Dios. (Nuestro guía).

### 4.- Compasión con pasión:

• Apasionados por aliviar el sufrimiento de otros. (Es el deseo de corazón de ayudar a otros).

### 5.- Actitud servicial:

•Estimamos a los demás por encima de nosotros mismos. (una actitud permanente de colaboración hacia los demás).

### 6.- Gratitud:

•Agradecidos con Dios y todas las personas que nos ayudan. (Es reconocer, interior y exteriormente, los dones y regalos recibidos y tratar de corresponder en algo por ello).

### 7.- Diligencia:

•Prontitud para hacer las cosas eficientemente y con cuidado. (Agilidad y premura en todo lo que hacemos).

### 8.- Excelencia y creatividad:

• Hacer las cosas con alta calidad y de manera original.

#### 9.- S.O.L.

•Sujeción, obediencia y lealtad. (A Dios y sus enseñanzas).

### Nota. Datos propios

### CAPITULO VI

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 6.1.- CONCLUSIONES

En los últimos años las organizaciones sin fines de lucro han estado inmersas en procesos de transformación, dirigidos a mejorar tanto la calidad de sus actuaciones sociales como el rigor y transparencia en su gestión, para lo cual progresivamente están aplicando, con las adaptaciones necesarias, esquemas y herramientas de desarrollo organizacional originalmente concebidos en el ámbito empresarial.

Factores como la limitación de recursos y la dependencia financiera que a menudo afrontan estas organizaciones, el entorno altamente dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de un variado número de grupos de interés (usuarios, voluntarios, entidades financiadoras, instituciones tanto públicas como privadas), las han obligado a introducir la dimensión estratégica en la asignación de recursos y su toma de decisiones.

La Fundación H2D, con base en el diagnóstico realizado durante el primer trimestre del año 2012, donde después de detectar diversos problemas se les recomendó elaborar un Plan Estratégico que los ayudara a ver más allá del tiempo y el espacio, para construir un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar, cuáles serán sus objetivos y estrategias, decidió elaborar y redactar un Plan Estratégico que sirva de guía al recoger en ese documento

la razón de ser la organización, su Misión, Visión, Valores, Objetivos y sus acciones a llevar a cabo para conseguirlos.

El Plan Estratégico es una herramienta que combina la planificación y la gestión, que permitirá fijar un rumbo claro para la Fundación, con una gestión transparente, una toma de decisiones racional y construir el máximo posible de consenso, compromiso y alineación de toda la organización para ir en la dirección señalada y de esta manera lograr su sustentabilidad en el futuro.

A pesar de las ventajas que conlleva el desarrollo de un proceso de Planificación Estratégica, no siempre es la llave para conducir a la organización hacia un éxito seguro, sobre todo si no es realizado de la manera adecuada, no incorpora los elementos necesarios, o la organización no es capaz de llevarlo a cabo, convirtiéndose así sólo en un documento más del archivo.

El logro más importante para la Fundación H2D, será pasar de ser una organización cuyos miembros no tenían definida claramente su dirección y las acciones a tomar, a una organización estructurada, con una misión, visión, valores, objetivos y estrategias claros que les permitirá alcanzar sus metas y lograr su consolidación tan pronto el plan estratégico sea dado a conocer e implementado.

En resumen mediante el desarrollo y elaboración del Plan Estratégico, la organización podrá:

- 1. Tener claro quiénes son, qué quieren y cómo van a conseguirlo
- Disponer de un documento para su presentación, que recoge toda la información necesaria, tanto para captar nuevos miembros, como para conseguir ayudas económicas.

### 6.2.- RECOMENDACIONES

Para avanzar en el fortalecimiento de la Fundación H2D, se le recomienda a sus líderes, continuar con la implementación y evaluación del Plan estratégico, así como desarrollar todo lo concerniente a los planes operativos anuales que en sus aspectos tanto internos (estructura organizativa, procedimientos de gestión y profundización de la participación), como externos (presencia pública, alianzas y trabajo en conexión con otras organizaciones), lo que le permitirá establecer metas concretas y proporcionar una dirección específica al personal con relación a lo que se necesita hacer para lograr que se promuevan los cambios institucionales orientados, principalmente, a dar respuestas efectivas a las demandas de un entorno turbulento, conocer sus mercados y definir las necesidades de sus segmentos de beneficiarios, para diseñar servicios que tengan valor para éstos.

### **REFERENCIAS**

- Arias, F (1999). El proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Arnau, J (1996). Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento. Barcelona: Ediciones de la Universitat de Barcelona. Extraído el 30 de octubre desde http://boks.google.co.ve/books.
- Briffa M., Orville C. (2010). La planificación estratégica en bancos pequeños. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Cámara, Luis. (2005). Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral. Madrid: Cideal Fundación asistencia técnica para el desarrollo (ATD).
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica.* Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Dasco C. Antonio. (2008). La planificación estratégica como base para una gerencia efectiva en institutos educativos. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Francés, Antonio. (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- French, Wendell. Bell, Cecil. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. Pfeiffer, J. William. (1997). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Johansen, Oscar. (2004). Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Latorre, A. (2007). La Investigación Acción, conocer y cambiar la práctica educativa. España: Editorial Graó. Extraído el 30 de septiembre desde <a href="http://books.google.co.ve/books">http://books.google.co.ve/books</a>.
- Oviedo P. Andreina. (2005). *Planificación estratégica con Balance Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción*. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Parra D. Sol. (2005). Planificación estratégica (instituto autónomo hospital universitario de los andes IAHULA). Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Rojas, S. (2002). *Investigación social Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdés. Extraído el 28 de septiembre desde <a href="http://books.google.co.ve/books">http://books.google.co.ve/books</a>.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Villar J. Andreina. (2001). Intervención en planificación estratégica en la gerencia de atención al exportador del banco de comercio exterior. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.



# Anexo A

# Hoja de Trabajo No. 1

MISION FUNDACIÓN H2D
¿Cuál considera usted es la misión de la Fundación H2D?
¿Qué significado tiene para usted?
¿De qué manera se implementará esa misión?

# Anexo B

# Hoja de Trabajo No. 2

VALORES DE LA FUNDACION H2D
¿Qué valores considera usted debe haber en la Fundación H2D?
De una definición corta y concisa de cada uno de ellos:
Describa como impactara cada valor en la Fundación H2D:

### Anexo C

# Presentación del taller para establecer la Misión y la Visión de la Fundación H2D



# TALLER PARA ESTABLECER LA MISION Y LA VISION EN LA FUNDACION H2D

CONSULTORES:
Oneida florez
Eduardo salas

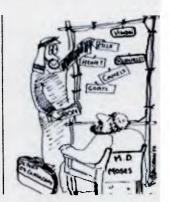
### Contenido

#### MISION

- Elementos de una Misión.
- Pautas para la construcción de una Misión.
- Propuesta de Misión .
- Ejercicio de formulación de Misión.
- Definición de la Misión .

#### VISION

- Definición.
- Ejercicio y elaboración de la Visión.



### ¿Qué es la Misión?

La Misión es la razón de ser de la organización.

- Especifica el rol funcional que la organización desempeña en su entorno.
- Indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

#### Características de una Misión:

- Descripción breve y concisa, que proporciona un enfoque y dirección a los esfuerzos de la Organización.
- Específica, que sirva de guía y referencia para establecer las prioridades.
- Construirse con la participación del personal de la Organización.

# Pautas para construir una Misión:

- ¿Quiénes somos y para que existimos? (Propósito):
  - Infinitivo que expresa cambio en la situación (aumentar, disminuir, integrar, fortalecer, mejorar, etc.).
  - Identificación del/los problema/s o necesidad/es a ser resuelto/s.
  - Cuales son los grupos a los que se dirige la organización para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades (destinatarios).
- ¿Qué debe hacer la Fundación para lograr ese propósito? (Ámbito de actuación o estrategia).

# Ejemplo de Misión

"Mejorar las posibilidades de reinserción laboral de las personas ex reclusas en Venezuela, mediante la provisión de servicios de orientación y capacitación profesional, asistencia técnica y acompañamiento integral para la creación, fortalecimiento y consolidación de empresas sociales"

Propósito: Mejorar las posibilidades de reinserción laboral.

Destinatarios: Personas ex reclusas.

Ámbitos de actuación o estrategias: Servicios de orientación y capacitación profesional, asistencia técnica y acompañamiento integral para la creación, fortalecimiento y consolidación de empresas sociales.

# Propuesta Formulación de Misión

Propósito:

Destinatario:

Ámbito de actuación:

# ¿Qué es la Visión?

La Visión es la imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

Es cómo desea ver a su Organización en el futuro o la calificación que espera obtener de sus usuarios.

### Pautas para la formulación de la Visión

La Visión debe reflejar el rumbo que se espera que tome la organización, debe ser clara, alcanzable, optimista, ambiciosa.

Debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo vemos a nuestra organización a mediano/largo plazo?
- ¿Cómo queremos que nos vean nuestros relacionados?
- ¿A dónde queremos llegar?

### Ejemplo de Visión

### Visión

"Nuestra organización es ampliamente reconocida entre la población reclusa y en la sociedad venezolana, por su liderazgo en el desarrollo de metodologías y en la prestación de servicios dirigidos a que las personas que han sufrido penas privativas de libertad tengan oportunidades reales de reincorporarse a la sociedad y ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía"

Propuesta de Formulación de Visión